



# Marketing · Management

---

## ***Arbeitspapier Nr. 1***

Stephan Kull:

Aldi und die „Aldisierung“,  
Ein Trendwort verkennt die starke Marke

# **Stephan Kull: Aldi und die „Aldisierung“ Ein Trendwort verkennt die starke Marke**

Marketing • Management  
Arbeitspapier Nr. 1  
Hrsg.: Prof. Dr. Stephan Kull



Fachbereich Wirtschaft  
am Standort Wilhelmshaven  
der Fachhochschule Oldenburg Ostfriesland Wilhelmshaven  
Dezember 2004

Bisher in der „Blauen Reihe Wilhelmshaven“ erschienen:

Nr. 1:  
Kull, Stephan: Aldi und die „Aldisierung“  
Ein Trendwort verkennt die starke Marke, Wilhelmshaven 2004

Nr. 2:  
Kull, Stephan/Kamieth, Wido: RFID, Segen oder Fluch?  
Funkchip-basierte Kennzeichnung entlang der Wertschöpfungskette,  
Wilhelmshaven 2004

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Aldi und die „Aldisierung“, keine einfache Verbindung</b>	<b>1</b>
<b>2 Das Phänomen Aldi</b>	<b>2</b>
2.1 Allgemeines Phänomen: Aldi als Discounter	2
2.2 Spezielles Phänomen: Aldi als konsequent-einfache Über-Heimat	5
2.2.1 Die Erfolgsposition von Aldi	5
2.2.2 Die Erfolgsfaktoren des Konzeptes	7
2.3 Folge-Phänomene: „Über“-Marke und strategisches Paradoxon	11
<b>3 „Aldisierung“ als Phänomen</b>	<b>16</b>
3.1 Missverständnisse und Ausdeutung einer „Aldisierung“	16
3.2 Relativierung einer „Aldisierung“ der Handelslandschaft	20
<b>4 Fazit und Ausblick</b>	<b>22</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>25</b>

## 1 Aldi und die „Aldisierung“, keine einfache Verbindung

„Aldi“, das ein Wort kennt jeder vom eigenen Einkauf, und das andere Wort ist mittlerweile fester Bestandteil gesellschaftlicher Diskussionen: „Aldisierung“. Ob es nun um die Handelsbranche allgemein, um Büromöbel, die Chemieindustrie, Automobile, die Tourismusbranche oder gar um ganze Szenarien für die Bundesrepublik geht, immer wieder heißt es: Eine „Aldisierung“ von Branchen und der Gesellschaft sei möglich, sie wird als ein bestimmender Zeitgeist gesehen.

Und das geneigte Publikum nickt, denn Aldi ist den meisten bekannt und fast jeder hat dort schon einmal gekauft, und war noch dazu mit dem Einkauf zufrieden.<sup>1</sup> Welches Handelsunternehmen kann das schon von sich behaupten? Und Aldi möchte eine Menge verkaufen: Von der H-Milch über Champagner hin zu Computern und handsignierten Bildern von bekannten Malern. Und spätestens damit ist Aldi auch für die Marketingwissenschaft äußerst interessant, denn die Dehnbarkeit dieser Marke scheint nahezu unendlich zu sein. Aldi ist mit seinem positiven Image weitestgehend gesellschaftsfähig geworden, und damit ein gesamtgesellschaftliches Phänomen.

Auch „Aldisierung“ beschreibt ein gesamtgesellschaftliches Phänomen: Eine der ersten Definitionen von Matthias Horx aus dem Jahr 1994 (!) grenzt den Begriff wie folgt ein: „Als Teil der Rezessionskultur bezeichnet „Aldisierung“ das "Downtrading" in weiten Teilen des Handels, besonders im Lebensmittelsektor dass auch Mitglieder der oberen Schichten und des Mittelstandes nach dem Billigsten suchen und nur (etwa bei Aldi) Sonderangebote kaufen.“<sup>2</sup>

Der Siegeszug des Discounters Aldi in Share of Market über Share of Mind bis hin zu Share of Soul ist sicherlich beeindruckend. Auch die positive Gesamtentwicklung des Discount-Segments und die „Geiz-ist-geil“- und „Billig“-Argumente vieler Discounter-Kommunikationsstrategien charakterisieren vorherrschende Konsumtendenzen. Aber gerade hier positioniert sich Aldi etwas anders als die anderen. Seit Anbeginn wirbt Aldi - übrigens immer schon ohne Hilfe einer Werbeagentur- mit dem Slogan: „Aldi informiert“. Und überhaupt wird die obige Definition der „Aldisierung“ über die Suche nach dem Billigsten der Positionierung von Aldi nicht gerecht, wie im Folgenden gezeigt werden soll. Aber ob es sich um die Chefs großer Industrieunternehmen aus der Branche oder Marketing-Leiter von renommierten Marktforschungsinstituten handelt, sie nutzen den Begriff in ähnlichem Zusammenhang. So wird beispielsweise mit dem Argument der „Aldisierung“ vor einer Etablierung einer Handelslandschaft mit geringer Wertschöpfung durch Billigprodukte gewarnt.<sup>3</sup>

Während also Aldi eher ein positives gesellschaftliches Phänomen darstellt, steht „Aldisierung“ von Anfang an mehr für etwas Negatives, oft sogar etwas vermeintlich Gefährliches. Ein Downtrading des Handels bedeutet immer auch

<sup>1</sup> Vgl. hierzu die Zahlen und Quellen in Abschnitt 2.2 dieses Textes.

<sup>2</sup> Horx, 1994, S. 18, der mittlerweile als Trendforscher in Frankfurt arbeitet.

<sup>3</sup> Vgl. hierzu die Äußerungen vom Präsident des Markenverbandes und Unilever-Vorstandes Lindberg in O.V., 2004 a.

eine Verschiebung des Preis-Leistungs-Gefüges: Wenn die Preise sinken müssen, leidet (implizit) vermutlich die Qualität der angebotenen Waren. Auch hier steht Aldi für eine gänzlich konträre Positionierung: Qualität kommt fast noch vor Preis<sup>4</sup>. Erneut zeigen sich Widersprüche zwischen den Phänomenen Aldi und „Aldisierung“ in ihrer etablierten Sichtweise.

Nun mehren sich in Wirtschaft und Wissenschaft erste Stimmen, die auf unterschiedlichen Ebenen Erklärungen für Unstimmigkeiten zwischen Aldi und „Aldisierung“ andeuten<sup>5</sup>. Dieser Artikel möchte die vorausgegangenen Überlegungen aufgreifen und zusammenführen, um daraus eigene weitergehende Schlüsse für beide Begriffe in Bezug auf Handel und Gesellschaft ziehen zu können. Die nachfolgenden Ausführungen zielen demnach in 3 Richtungen:

1. Zum einen wird versucht, das Phänomen Aldi eingehender zu beschreiben, da m. E. hieraus noch viel für andere Situationen zu lernen ist.<sup>6</sup>
2. Zum anderen wird der Begriff der „Aldisierung“ im Hinblick auf sinnvolle Inhalte eingehender untersucht, um ihm eine realistischere Transferbasis zu geben.
3. Zum Schluss soll gezeigt werden, dass „Aldisierung“ nur einen von 6 zukünftigen Entwicklungstrends im Handel darstellt, was die „Bedrohlichkeit“ dieses Trends im Sinne von Gleichschaltung auf niedrigem Wertschöpfungs-niveau relativieren dürfte.

Zunächst also zur Beschreibung des Phänomens Aldi.

## 2 Das Phänomen Aldi

### 2.1 Allgemeines: Aldi als Discounter

Lidl, Penny, Plus, Max Bahr, Saturn und wie sie alle heißen, sind in der Bundesrepublik stark auf dem Vormarsch. In einzelnen Branchen wie Lebensmittel, Unterhaltungselektronik oder Elektroartikeln werden bereits ca. 40% aller Verkäufe über Discount-Betriebstypen abgewickelt.<sup>7</sup> Ein Bedeutungsanstieg des Discountprinzips in der Handelsbranche ist ein Trend, der über einen längeren Zeitraum zu beobachten ist.<sup>8</sup> Deutschland scheint auch im europäischen Vergleich das „Discounterland“ zu sein.<sup>9</sup> Nur Norwegen weist einen höheren Anteil von Discount-Umsätzen am LEH aus. Dies liegt nicht

<sup>4</sup> Vgl. hierzu Brandes, 1998, S. 70.

<sup>5</sup> Vgl. z.B. Fritz, 2003; Perzborn, 2003; Grünwald, 2002.

<sup>6</sup> Erste Ansätze dieser Art leistet bereits in umfassender Innensichtbeschreibung Brandes, 1998, der zuvor lange Zeit im Unternehmen Aldi tätig war.

<sup>7</sup> Vgl. hierzu die Analysen der BBE- Unternehmensberatung zitiert nach Pfeiffer, 2003.

<sup>8</sup> Genauso wie die zunehmende Bedeutung der Großfläche in Form von Verbrauchermärkten und SB-Warenhäusern zu konstatieren ist.

<sup>9</sup> Vgl. hierzu Barrenstein, Kliger, 2002.

zuletzt daran, dass die „Geiz-ist-Geil-Mentalität“ der deutschen Kunden nach empirischen Untersuchungen eine der höchsten in Europa ist.<sup>10</sup>

Eine neuere Studie der Unternehmensberatung Marketing Corporation allerdings sieht das Ende dieser Ära des ungebremsen Discount-Wachstums bereits heraufziehen: Im Herbst 2004 geben nur noch 17 % den Preis als entscheidendes Argument für den Kauf von Produkten an (gegenüber 49% im Frühjahr 2004), 83 % sehen Qualität im Vordergrund (gegenüber 51% im Frühjahr 2004).<sup>11</sup> Auch die rückgängigen Umsatzzuwächse der Discounter in 2003 von 10,4 % auf 5,8 % Wachstum deuten darauf hin, dass die absoluten Boom-Jahre der Discounter auszulaufen drohen.<sup>12</sup> Gleichwohl wachsen die Discounter immer noch über dem Durchschnitt der Handelsbranche.

Discounter haben einige grundsätzliche Gemeinsamkeiten. Zum einen werden sie in der Literatur mit ihrer Discountstrategie deutlich abgegrenzt von der so genannten Erlebnisstrategie, die sich über Erlebnis und Qualität definiert (Siehe Abbildung 1). Dann wird häufig noch je nach Positionierung in diesem Discounterfeld zwischen Hard- und Softdiscountern unterschieden. Hard-Discounter weisen ein begrenztes Sortiment auf, haben geringeren Anteil von Markenprodukten, wesentlich mehr Eigenmarken und weniger Frischwaren oder Frischeabteilungen als Soft-Discounter.

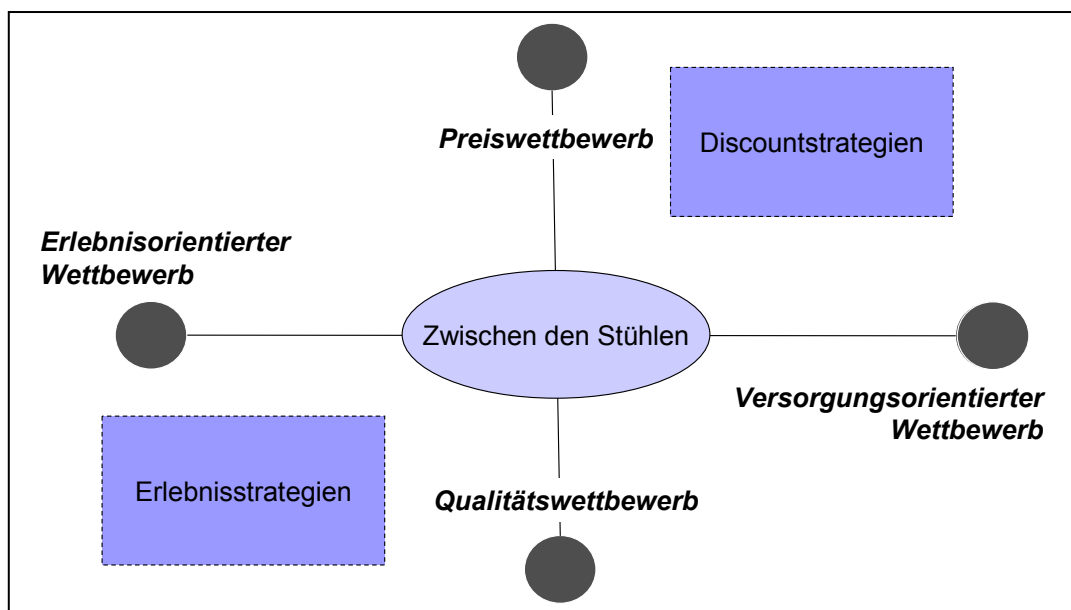


Abbildung 1: Abgrenzung von Discount-Strategien  
(Quelle: Modifikation von Liebmann/Zentes, 2001, S. 186)

<sup>10</sup> Die GfK Nürnberg fragte Ende 2003 7000 repräsentativ ausgewählte Personen aus 6 europäischen Ländern, welchen Stellenwert für sie der Preis bei höherwertigen Produkten hat. Deutschland war nach Polen am „Geiz-geilsten“. Vgl. hierzu o.V., 2004 c.

<sup>11</sup> Vgl. hierzu o.V., 2004 e.

<sup>12</sup> Vgl. die Zahlen von A.C. Nielsen in Rohwetter, 2004.

Charakteristisch für Discounter<sup>13</sup> ist ihre Marktführerschaft in 3 Dimensionen:

(1) Kostenführerschaft:

Diese Dimension beinhaltet eine absolute Effizienz- und Wachstumsorientierung, was sich nach innen beispielsweise in Rationalisierung von Strukturen und Prozessen niederschlägt und häufig ein innovatives Geschäftssystem beinhaltet. Nach außen steht das Umsetzen von niedrigen Einkaufspreisen für den Discounter im Vordergrund.

(2) Preisführerschaft:

Grundsätzlich bedeutet diese Dimension, dauerhaft niedrige Preise aggressiv und mit deutlichen Preisvorteilen gegenüber der Konkurrenz durchsetzen zu können. Preise sind ein gewichtiges Argument in der Werbung und letztlich auch Image bildender Faktor für Discounter.

(3) Simplizitätsführerschaft:

Einfachheit im Ladenlayout und beim gesamten Einkauf ist Pflicht für den Discounter. Erreicht wird dies durch Verzicht auf Service und durch strikte Begrenzung der Sortimente. Meist werden „Schnelldreher“ gehandelt, was zudem das Risiko für den Discounter reduziert.

Der Siegeszug der Discounter wird in der Literatur u. a. auf die Rezession in Deutschland zurückgeführt: Weil die Haushalte weniger verfügbares Haushaltseinkommen haben, verlagern sie ihren Einkauf hin zu preisgünstigerem Einkauf.<sup>14</sup> Ein Argument, dem Fritz<sup>15</sup> m. E. zu Recht entgegenhält, dass Discounter schon weit früher ähnlich überdurchschnittliche Wachstumsraten hatten wie in der Rezession. Er führt daher ergänzend drei weitere langfristige Gründe für den Discounter-Boom an:

- Die Umschichtung der Ausgabenstruktur der privaten Haushalte zu Lasten der Nahrungsmittel führt ebenfalls dazu, dass mit dem verbleibenden Geld eher günstigere Leistungen eingekauft werden müssen. Hierdurch rückt der Discounter verstärkt in den Einkaufsfokus.
- Erhebliche Leistungsverbesserungen der Discounter in den letzten 10-15 Jahren führen dazu, dass die Betriebsform sich von ihrem „Schmuddel-Image“ befreit hat und heute höhere Sympathiewerte aufweist als z.B. etablierte Verbrauchermärkte. Dementsprechend akzeptierter und damit auch weiter verbreitet wird der Einkauf im Discounter.
- Der Wandel im Konsumentenverhalten über das hybride Kaufverhalten hin zum multioptionalen Konsumenten<sup>16</sup>, der Mitglied in verschiedenen Konsumwelten ist und dementsprechend je nach Situation billig oder teuer einkauft. Weniger wichtige, kaum risikobehaftete Kaufentscheidungen können demnach vermehrt auf den Discounter verlagert werden, was nochmals einen Verstärkungseffekt beinhaltet.

<sup>13</sup> Im Folgenden in Anlehnung an die Ausführungen von Diller u. a., 1997.

<sup>14</sup> Vgl. so beispielsweise die Analyse der KPMG, 2003, S. 53 ff.

<sup>15</sup> Vgl. hierzu und im folgenden Fritz, 2003, S. 2 f.

<sup>16</sup> Den Begriff „multioptionaler Konsumenten“ verwendet u. a. Liebmann, Zentes, 2001, S. 135.

Aldi erfüllt die Kriterien eines Discounters in umfangreichem Maße und ist gemäß diesen Merkmalen grundsätzlich dem Segment der Discounter zuzuordnen. Auch profitiert Aldi als Pionier des Segmentes von den allgemeinen Boomfaktoren für den Betriebstyp „Discounter“. Darüber hinaus hat das Unternehmen über Jahrzehnte ein Eigenleben entwickelt, das Aldi zu dem heutigen Phänomen-Charakter geführt hat. Dieses wird nachfolgend dargestellt.

## 2.2 Spezielles Phänomen: Aldi als konsequent einfache Übermarke

### 2.2.1 Die Erfolgsposition von Aldi

Die betriebswirtschaftlichen Erfolgsgrößen von Aldi sind immer noch ein gut gehütetes Geheimnis. Seit Jahren schon werden Umsatzzahlen für vergleichende Marktforschung geschätzt<sup>17</sup>. Gleichwohl sickern immer wieder Zahlen an die Öffentlichkeit. Einer Studie der KPMG zufolge weist Aldi über die Jahre 1970 bis 2005 eine durchschnittliche Wachstumsrate im Umsatz von 25% und bei der Anzahl der Outlets von 12% auf.<sup>18</sup> Aldi steht auch in Untersuchungen zur Flächenproduktivität und zu Auslandsumsätzen weit oben im deutschen Handel.<sup>19</sup>

Ein Benchmarking zwischen Aldi und seinem größten Mitbewerber Lidl aus dem Jahr 2002 in Abbildung 2 zeigt deutliche Abstände: Aldi liegt noch weit vorne. Lidl holt jedoch beständig auf und attackiert Aldi gerade im Norden ganz bewusst durch z.B. aggressives Preisdumping, mehr Parkplätze am Standort oder die frühzeitigere Einführung von Kartenzahlung.<sup>20</sup> Eine weitere Eintrübung für Aldi sind die vergleichsweise mageren Umsatzzuwächse des Jahres 2003 von „nur“ 3 % gegenüber 11% in 2002.<sup>21</sup> Damit lag der Branchenprimus erstmals unter dem Branchendurchschnitt von 5,8% und deutlich unter den Zuwächsen von Lidl.

Die Nummer 2 der Branche hat also die Aufholjagd erfolgreich eingeläutet<sup>22</sup>. Dennoch steht Aldi auch 2003 mit 26-30 Mrd. Euro Umsatz immer noch an der Spitze der Discounter, Lidl weist ca. 20 Mrd. Euro Umsatz aus.<sup>23</sup>

<sup>17</sup> Vgl. hierzu beispielsweise die Angaben in M+M Eurodata, 2004, der branchengängigen Umsatzstatistik für den deutschen LEH, aber auch die GfK oder A C Nielsen stehen vor dem gleichen Problem. Dementsprechend differieren die Zahlen für Aldi je nach Schätzgrundlage.

<sup>18</sup> Vgl. hierzu KPMG, 2003, S. 54.

<sup>19</sup> Vgl. KPMG, 2001, S. 15 und S. 47.

<sup>20</sup> Vgl. Klusmann, Schlitt 2003.

<sup>21</sup> Vgl. die Zahlen von A.C. Nielsen in O.V. 2003 a, leicht andere Zahlen schätzt die GfK Nürnberg wiedergegeben in o.V., 2004 b.

<sup>22</sup> So soll Lidl in 2003 156 Mio. Euro Umsatz direkt an Aldi verloren haben. Vgl. hierzu o.V., 2004 b, Mittlerweile geraten beide Unternehmen in die Defensive und müssen zeitweise sogar Umsatzrückgänge in Kauf nehmen. Hierbei steht Aldi nach Meinung von Branchenkennern wieder besser da, so zitiert die Lebensmittelzeitung im Oktober 2004 einen Brancheninsider mit den Worten "Aldi hält seine Position im Gesamtmarkt, aber Lidl verliert Marktanteile". Vgl. o.V., 2004. Der Wettlauf bleibt also spannend.

<sup>23</sup> Vgl. zu den Zahlen o.V., 2004 b.



Benchmark Aldi Süd			
Wichtige Kennzahlen der Discount-Rivalen in Deutschland			
Deutschland	Aldi Nord	Aldi Süd	Lidl
<b>Umsatz</b>	12,5 Mrd. Euro	12,6 Mrd. Euro	9,5 Mrd. Euro
<b>Rendite vor Steuern</b>	3,6%	5%	rd. 3,5%
<b>Filialen</b>	2366	1425	2305
<b>Durchschnittsumsatz pro Filiale</b>	5,2 Mio. Euro	8,8 Mio. Euro	4,3 Mio. Euro
<b>Schulden</b>	keine	keine	geschätzt 9 Mrd. Euro, jeweils die Hälfte für Investitionen und Immobilien
<b>Sortiment</b>	ca. 700	ca. 600	rd. 1200
<b>Filialen in Eigenbesitz</b>	60-65%	80-85%	ca. 50%
<b>Käuferreichweite</b>	85%	85%	rd. 75%

Quelle: M+M Retail Planet, "Lebensmittelzeitung", mm-Recherche, geschätzt

Abbildung 2: Benchmarking Aldi und Lidl in Deutschland (Quelle: nach Klusmann, Schlitt 2003)

Auch auf Kundenseite sprechen die Erfolgsgrößen für sich: 85 % der Deutschen kaufen bei Aldi ein, die Hälfte sogar wöchentlich.<sup>24</sup> Hier wird vieles gekauft, was mit Versorgungshandel nicht mehr zu fassen ist: Aldi ist mittlerweile die Nummer fünf im deutschen PC-Markt und die Nummer sieben bei Textilien.<sup>25</sup> Aldi bietet Erlebniskomponenten, z.B. im Computerkauf: Morgens um fünf stehen die Menschen mit einer Thermoskanne in der Schlange, „verbrüdernd“ sich mit den Leidensgenossen und genießen das gemeinsame Schnäppchenjagdfieber. Obwohl Aldi eine der wenigen akzeptierten Servicewüsten Deutschlands ist, rangiert das Unternehmen auch bei der Kundenzufriedenheit und Sympathien für die Einkaufsstätte weit oben, wie Abbildung 3 zeigt.<sup>26</sup>

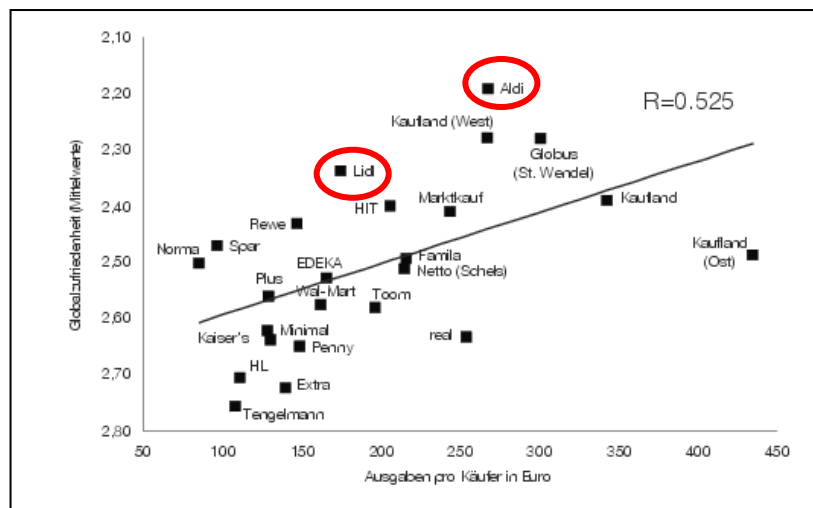


Abbildung 3 : Globalzufriedenheit und Ausgaben pro Käufer in 2002 (Quelle: Twardarwa, 2003)

<sup>24</sup> Vgl. eine Untersuchung des Forsa-Institutes, veröffentlicht in Steinhoff, Hein, Lorbach, 2002.

<sup>25</sup> Vgl. zu dem Zahlen O.V., 2003 c, die Zahlen stammen von der GfK Nürnberg.

<sup>26</sup> Vgl. hierzu auch Twardarwa, 2003, wo Aldi den Spitzenwert innehat, sowie die Ergebnisse aus KPMG, 2003, S. 56 und KPMG, 2001, S. 15.

Der früher als „Aldi-Holiker“ gescholtene Aldikunde hat sich zum cleveren Einkaufsprofi gewandelt. Bei Aldi kauft heute jeder ein, egal ob Beamter, Selbständiger oder Arbeiter.<sup>27</sup> Aldi selbst wird zum Kultobjekt, um das sich andere Leistungsbündel ranken: Zahlreiche Bücher der Kochreihe „Aldidente“ beschäftigen sich mit Gerichten aus Aldiprodukten, der Stern erzielte seine höchste Auflage 2002 mit seinem Heft zu Thema „Aldi - die Magie des Billigen“.

Aldi scheint also mehr zu sein als „nur“ ein Discounter. Was dieses „Mehr“ begründet, das soll im Folgenden analysiert werden.

## 2.2.2 Die Erfolgsfaktoren des Konzeptes

Askese, so beschreibt der Insider Dieter Brandes das Grundprinzip von Aldi.<sup>28</sup> Askese im Sortiment (nur 700<sup>29</sup> Kernartikel), Askese im Verkauf (kein unnötiger Schnickschnack), Askese aber auch in der gesamten Unternehmensorganisation (keine Stabsabteilungen, keine Werbeagenturen oder Berater etc). Askese scheint ebenfalls ein Mythos zu sein, der sich mit den beiden Aldi-Eignern verbindet. Gerade wieder zu den reichsten Menschen Deutschlands gekrönt<sup>30</sup>, leben sie schon immer sehr bescheiden und zurückgezogen. Diese Kulturperspektive zieht sich durch das gesamte Unternehmen.

Der Buchtitel von Brandes „Konsequent einfach“ liefert zwei weitere Mosaiksteinchen des Erfolgskonzeptes: Das Unternehmen besticht durch einfache Systemstrukturen und Prozesse. Aldi hat nur einen einzigen Betriebstyp im Portfolio: Seine Discounter. Das Unternehmen besteht aus einer Nord- und einer Südregion, die beide trotz rechtlicher und unternehmerischer Selbständigkeit unter einem als einheitlich erkennbaren Firmenlogo firmieren und sich auch ähnlich im Markt verhalten. Das fördert konsequentes Handeln im Sinne eines Durchhaltens von für richtig erachteten Prinzipien, ein weiteres Charakteristikum von Aldi. Der Führungsnachwuchs kommt in erster Linie aus den eigenen Reihen, damit die Firmenkultur möglichst unverwässert erhalten bleiben kann.

Das Aldi Konzept erfährt über 4 Eckpfeiler eine Konkretisierung:<sup>31</sup>

- (1) Gute Qualität geht vor Preis
- (2) Konzentriertes vielschichtiges Sortiment
- (3) Rationelles Verkaufssystem
- (4) Dezentrales Management

Zu (1) Gute Qualität geht vor Preis:

Im Gegensatz zu dem allgemeinen Discount-Prinzip, das sich über konsequent niedrige Preise charakterisiert, wird bei Aldi schon immer die Qualität als die

<sup>27</sup> Vgl. eine Untersuchung des Forsa-Institutes, veröffentlicht in Steinhoff, Hein, Lorbach, 2002.

<sup>28</sup> Vgl. hierzu und im folgenden Brandes, 1998, besonders S. 50 ff. sowie S. 101.

<sup>29</sup> So bei Aldi Nord, im Süden sind es nur ca. 600 Artikel, Vgl. hierzu das Benchmarking in Abbildung 2.

<sup>30</sup> Vgl. o. V., 2004d.

<sup>31</sup> Vgl. hierzu und im folgenden Aldi-Süd, 2004.

konstante Messlatte an die Artikel gelegt. Und das obwohl es kein Qualitätsmanagement im eigentlichen Sinne gibt.<sup>32</sup> Die Einkäufer selbst sind die Qualitätskontrolleure und darüber hinaus werden - wenn auch selten - externe Qualitätsgutachten angefordert. Aldi hat eine Vielzahl erfolgreicher Eigenmarken im Programm, einige Produkte werden von renommierten Markenartiklern im Auftrag von Aldi - teilweise mit leichten Abwandlungen - erzeugt.<sup>33</sup> Auch kleine Unternehmen schaffen bisweilen die Aufnahme in das Kernsortiment.

Sobald beispielsweise ein Artikel von der Stiftung Warentest „nur“ die Note „Befriedigend“ erhält, wird er sofort ausgelistet.<sup>34</sup> Neuprodukte müssen den so genannten 3-Filialen-Test überstehen, das heißt, die eigentliche Marktforschung führt der Kunde in Testmärkten selbst durch.<sup>35</sup> Nach vier erfolgreichen Testmonaten werden die Produkte in das Kernsortiment übernommen. Auch hierin drückt sich wieder konsequent einfaches Handeln aus: Die Praxis muss die Artikeltauglichkeit beweisen. Aktionsware unterliegt ebenfalls strengen Qualitätskontrollen, so hat der Aldi-PC beispielsweise in Tests bisher immer gut abgeschnitten.

Dass Preise bei Aldi grundsätzlich schwer zu unterbieten sind, ist den Kunden derartig bewusst, dass selbst in der Werbung darauf verzichtet wird, Begriffe wie „preiswert“ oder „billig“ zu verwenden. Aldi nur auf den Preis zu fixieren, bedeutet das Unternehmen schwer zu unterschätzen. Hier geht es nicht um Preisgünstigkeit, sondern explizit um Preiswürdigkeit,<sup>36</sup> also ein entsprechend gewürdigtes und in den Augen der Konsumenten stimmiges Preis-Leistungs-Verhältnis. Der neue Slogan von Aldi Nord lautet daher folgerichtig: „Qualität ganz oben, Preise ganz unten.“

Über diese konstante Qualitätspolitik hat Aldi sich in den Augen der Konsumenten über die Jahre ein nicht zu unterschätzendes Vertrauenspotenzial aufgebaut.<sup>37</sup> Man fühlt sich bei Aldi nicht über den Tisch gezogen. Dieses Vertrauen hat Aldi im Gegensatz zu anderen Handelsunternehmen auch in schwierigeren Zeiten (Stichwort „Teuro“ und Lebensmittel-Skandale wie BSE etc.) nicht enttäuscht.

Zu (2) Konzentriertes vielschichtiges Sortiment:

Aldi bietet mit seinen ca. 700 Artikeln im Stammsortiment und seinen ca. 15 Aktionsartikeln vergleichsweise wenig Angebotsvielfalt. Diese Konzentration auf das Wesentliche empfindet der Verbraucher in der heutigen Warenvelfalt jedoch nicht als Nachteil, sondern eher im Gegenteil als Erleichterung im Sinne von Bequemlichkeit beim Einkauf<sup>38</sup>. Aldi ermöglicht durch diese Beschränkung im vorgegebenen Rahmen wieder autark zu entscheiden. Bei 12 Regalmeter

<sup>32</sup> Vgl. hierzu und im folgenden Brandes, 1998, insbesondere S. 70 f.

<sup>33</sup> So beispielsweise die Unternehmen Bahlsen, Haribo oder Müller Milch, vgl. die umfassenden Herkunftsinformation der Handelsmarken von Aldi Süd bei Lebensmittelmarken, 2004

<sup>34</sup> So beispielsweise passiert bei dem Olivenöl, das jetzige heißt Casa Morando.

<sup>35</sup> Vgl. hierzu Brandes, 1998, S. 123.

<sup>36</sup> Vgl. zu den Begriffen der Preisgünstigkeit und Preiswürdigkeit Diller, 2000, S. 152.

<sup>37</sup> Vgl. Barrenstein, Kliger, 2002.

<sup>38</sup> Vgl. ebd.

Joghurt wie in einem SB-Warenhaus ist der Kunde schnell überfordert. Unter den 12 Sorten bei Aldi aber kann er wieder unbeschwert und frei wählen.

Zudem wird durch diese Beschränkung auf der Kostenseite ermöglicht, nur „Schnelldreher“ im Sortiment zu haben, die „Penner“-Listen der SB-Warenhäuser, die letztlich nur Kapitalbindung darstellen, kennt Aldi kaum. So konstatieren McKinsey-Berater für Aldi Süd einen 13-mal höheren Umsatz je Artikel pro Geschäft und Jahr als bei einem Supermarkt.<sup>39</sup> Die Beschränkung führt demnach auch zu einer Umsatzkonzentration bei den wenigen Artikeln.

Gleichwohl sind die Waren für die verschiedensten Shopper-Gruppen interessant. (Siehe Abbildung 4). Ausgehend von der normalen Versorgungspositionierung bietet Aldi viele Produkte mit Gewohnheitskauf-Charakter an, routiniertes Einkaufen ohne großes Involvement. Impulskäufer werden ebenfalls immer wieder fündig, sowohl im Stammsortiment als auch - und hier beginnt der Erlebnis-Charakter - in überraschend verfügbarer Aktionsware. Noch mehr Erlebnischarakter ist mit dem ebenfalls immer häufiger ermöglichten Smart-Shopping hochwertiger Güter zu vergleichsweise geringen Preisen möglich. Klassiker ist hier der Aldi-PC. Insgesamt befriedigt die Aktionsware den Kundendrang nach Abwechslung. Daneben haben sich einige Sortimentsteile zu „Kultgegenständen“ entwickelt, Champagner oder Pinot Grigiot von Aldi ist in weiten gesellschaftlichen Kreisen servierfähig geworden und wird darüber hinausgehend noch als positiv einfach erlebt.



Abbildung 4: Aldi-Sortimente und Kaufanlässe

### Zu (3) Rationelles Verkaufssystem

Das Aldi-Outlet ist eine der wenigen akzeptierten Servicewüsten Deutschlands. Worüber anderenorts gestöhnt wird, hier wird es akzeptiert. Die Ware wird ohne Displays und aufwendige Regalpflege in den mitgelieferten Kartons präsentiert. Warenannahme und Regalpflege sind neben Kassieren die wichtigsten

<sup>39</sup> Vgl. Klinger, Messner, Niemeier, 2003, S. 18. Die Autoren kommen dann aufgrund von Store-Checks zu der Einsicht, dass Aldi mit schmalere Sortimenten zu höheren Marktanteilen als die verglichenen Supermärkte gelangt. Hieraus postulieren sie auch für andere Handelsunternehmen die Forderung nach bewusster Sortimentsbeschränkung auf Wesentliches.

Aufgaben der durchschnittlich 3,3 Filialmitarbeiter<sup>40</sup>. Beratung ist eher der Ausnahmefall und Schlangen an den Kassen werden geduldig „durchwartet“.

<sup>41</sup>Die Kunden sind dennoch zufrieden, weil das ein kommunizierter Konzeptbestandteil ist, der u. a. die Preiswürdigkeit der Artikel sichert.

Jedes Outlet ist grundsätzlich ähnlich aufgebaut, die Gänge enthalten soweit möglich identische Sortimente. Die einmal gesetzte Orientierung wird dem Kunden nicht durch permanenten Umbau wieder genommen. Kunden können bundesweit „ihre“ Produkte einfach wieder finden. Auch die begleitenden Anzeigen in den regionalen Tageszeitungen sind konsequent einfach gehalten. Jahrelang schon steht im Header nur der Satz: „Aldi informiert“, dann folgen die Leistungen mit Abbildung, Kurzbeschreibung und Preis.

Zu (4) Dezentrales und rationelles Management:

Die Strukturen und Prozesse bei Aldi sind alle auf rationellen Ressourceneinsatz ausgerichtet. Dies zeigt sich u. a. in einer konsequent einfachen Hierarchiegestaltung, die sich für eine einzelne Gesellschaft (meist eine GmbH & Co KG) vom Geschäftsführer bis zum Filialmitarbeiter lediglich über 5 Ebenen zieht. Kurze Dienstwege und klare Zuständigkeiten tun ihr übriges. So ist beispielsweise die Zuständig von Einkauf und Verkauf konträr zur sonstigen Handelspraxis ausgerichtet.<sup>42</sup> Bei 700 Kernartikeln entscheidet die Geschäftsführung über Sortimente und Preise unter Verkaufsaspekten. Der Einkauf konzentriert sich auf kostengünstigste Beschaffung bei kompetenten Lieferanten und entscheidet hier wiederum relativ autonom.

Aldi verzichtet auf eine Vielzahl sonst im Handel üblicher Stabsabteilungen<sup>43</sup> wie beispielsweise Qualitätssicherung, PR-, Controlling- oder Werbeabteilung. Auch die Zusammenarbeit mit externen Agenturen und Beratern findet so gut wie gar nicht statt. Wozu benötigt man denn auch eine Werbeagentur, wenn die Schlagzeile über den einmal wöchentlich erscheinenden Anzeigenseiten in den Zeitungen immer gleich lautet?!

Über dieses flache und reine Linienmanagement werden unnötige Aufbauten von schwerlastigen Verwaltungen vermieden, auch geht es um konsequentes Machen, was einerseits zur Bodenständigkeit aller und andererseits zur Kostenreduzierung beiträgt.

Aus allen vier beschriebenen Ebenen weist Aldi also einige interne Besonderheiten gegenüber anderen Discountern auf, die zu der besonderen Ausprägung der Wahrnehmung von Aldi in diesem Marktsegment beitragen. Darüber hinaus hat Aldi selbst mittlerweile Markenstatus erlangt, worauf nachfolgend näher eingegangen werden soll.

<sup>40</sup> Vgl. zu diesem Durchschnittswert die Angabe aus Steinhoff, Hein, Lorbach, 2002.

<sup>41</sup> Wobei anzumerken ist, dass die KassiererInnen bei Aldi so schnell sind, dass im Unternehmen bis vor kurzem die Notwendigkeit von Scannerkassen nicht gesehen wurde. Dementsprechend reduzieren sich Wartezeiten trotz Andrang erheblich. Kunden haben das Gefühl des schnellen Vorankommens.

<sup>42</sup> Vgl. hierzu Brandes, 1998, S. 108 f.

<sup>43</sup> Vgl. Brandes, 1998, S. 151.

### 2.3 Folge-Phänomene: „Über“-Marke und strategisches Paradoxon

Aldi hat sich über seine mächtigen Handelsmarken (Aldi Kaffee, Una-Geschirrspülmittel, Bellasan-Margarine etc.) selbst zu einer Marke entwickelt, und auch dies wieder ohne eine zentrale Branding-Abteilung und lange Planung<sup>44</sup>. Die Prägnanz des Konzeptes und die Konsequenz in der Umsetzung haben über die Zeit von selbst dazu geführt. Mittlerweile wird in Fachkreisen einschlägig diskutiert, nicht nur Marken in Handelsunternehmen zu führen, sondern ganze Handelsunternehmen als Marken zu führen. Aldi hat auch hier wieder Pionierstatus inne, wie eine Untersuchung der Werbeagentur Young & Rubicam bereits für 1993 ausweist (Siehe Abbildung 5). Im Jahr 2004 sind mit Ikea und Lidl zwar weitere Handelsmarken etabliert, aber Aldi hat hier einen weiten Lern- und Zeitvorsprung.

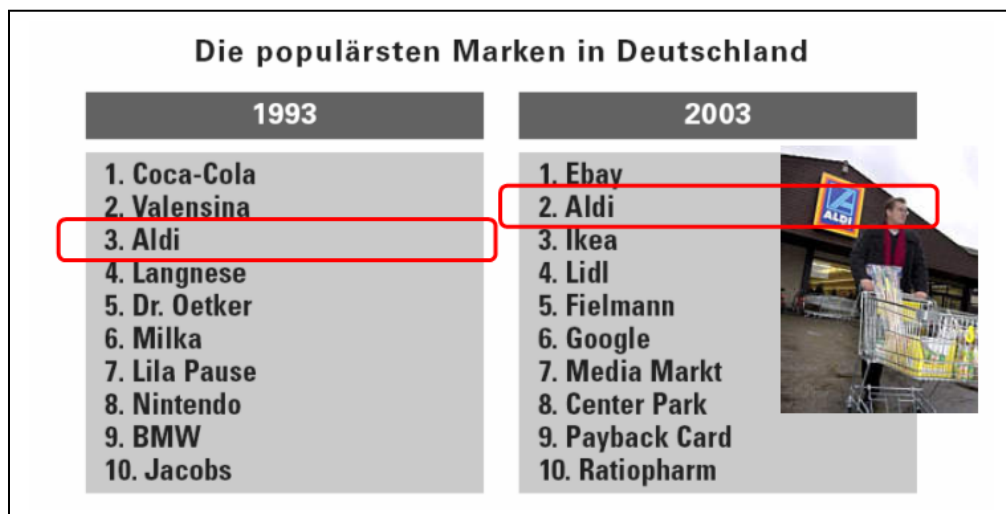


Abbildung 5: Die populärsten Marken Deutschlands  
(Quelle: Young & Rubicam 2003)

Für die Führung von Handelsunternehmen als Marke gelten analoge Ansätze der Leistungsmarkierung, wie sie aus Industrie und Dienstleistung bereits bekannt sind. Hierbei lassen sich mit einer Outside-In- und einer Inside-Out-Perspektive zwei grundlegend andere Fragestellungen hinsichtlich der Bedeutung einer Markierung unterscheiden<sup>45</sup>.

In der Outside-In-Perspektive fragen sich die Kunden: Passt diese Marke mit ihren von mir wahrgenommenen Identitäten zu mir, darf ich mich mit ihr sehen lassen, kann ich mich sogar mit ihr schmücken? Maßgeblich sind die subjektiv wahrnehmbaren Facetten der Markenidentität im Verhältnis zur Persönlichkeitsidentität des Kunden.

Die Inside-Out-Betrachtung fokussiert eher die Frage der korrekten Positionierung der Marke aus Unternehmenssicht. Hier geht es um Festigung oder Ausbau von Markenwert und Markenstärke. Markenstärke zeigt sich durch

<sup>44</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen in Michael, 2001, S. 199.

<sup>45</sup> Vgl. hierzu grundlegend Meffert/Burmann, 2002, S 50 ff.

ein in der Psyche des Konsumenten verankertes unverwechselbares Vorstellungsbild von einer Leistung.<sup>46</sup>

Das Unternehmen überprüft hier anhand von Marktforschung die existenten semantischen Schemata in den Kundenköpfen und steuert gemäß intendierter Richtung durch gezielte Kommunikationsmaßnahmen entsprechend gegen. Markenwert meint hierbei den quantifizierten monetären Gegenwert, den eine Marke in ein Unternehmen mit einbringt.<sup>47</sup>

Beide Perspektiven gilt es nun für die Marke Aldi in Analogie zu Abbildung 6 zu beleuchten.



Abbildung 6: Das Bedeutungskonzept der Marke Aldi

In der **Outside-In-Perspektive** ist die grundsätzliche Bekanntheit sowie die permanente Qualitäts- und Preisorientierung von Aldi kein Diskussionspunkt unter Konsumenten mehr. Aldi steht für das bereits beschriebene klare Konzept und wird auch entsprechend wahrgenommen. Zufriedenheiten und Sympathiewerte wurden bereits als herausragend dargestellt. Darüber hinaus stellt eine Tiefeninterviewanalyse plakative, aber dennoch nachvollziehbare Thesen über die Wahrnehmung der Marke Aldi auf<sup>48</sup>:

1. Die Marke Aldi steht für *Aldi-Freiheit* durch gekonnte Reduktion auf Wesentliches. Der Kunde kann sich wieder der ganzen, jetzt übersichtlichen Produktwelt zuwenden. Einkäufe werden schneller, einfacher, glatter und unkomplizierter erlebt. Auch die Wiederentdeckung des besonderen gelingt wieder (Parmesan oder Rioja). Hierdurch steigt die relative subjektive Einkaufsqualität.

<sup>46</sup> Vgl. hierzu Caspar, 2002, S. 236 f.

<sup>47</sup> Vgl. zu den verschiedenen Verfahren zur Messung von Markenwerten BBDO Group Germany 2001.

<sup>48</sup> Vgl. hierzu und im folgenden Grünwald, 2002; 118 Probanden mit jeweils 2-stündigem Tiefeninterview, referiert u. a. im Stern.

2. Die Marke Aldi steht für *Aldi-Gleichheit* durch verlässliche Standards in Sortiment, Preis und Ladengestaltung. Dies gibt den Kunden ein heimatliches Gefühl von Sicherheit und Vertrautheit. Alle Outlets von Aldi sind gleich, was dazu führt, dass Kunden sich sofort auskennen, was wiederum einen Anstieg der relativen Einkaufsqualität mit sich bringt.

3. Die Marke Aldi steht für *Aldi-Brüderlichkeit*, da mittlerweile alle Gesellschaftsschichten gerne bei Aldi einkaufen. Es gibt keine „Aldi-Holiker“-Vorurteile mehr, alle sind eine große Familie der „Brüder im gierigen Geiste“, die De-Individualisierung wird als innere Befreiung erlebt. Insgesamt steigert diese Komponente die Erlebnisqualität des Einkaufes.

Abschließend kommt die Studie zum Schluss, dass die Aldi-Brüder - wohlgermerkt die reichsten Menschen Deutschlands - nicht als kapitalistische Ausbeuter, sondern eher als „Volksbefreier“ angesehen werden.

Die **Inside-Out-Perspektive** für Aldi als Markierung stellt weniger die Komponente einer bewussten Markenführung dar, als vielmehr das zwangsläufige Ergebnis eines konsequenten Umsetzens eines einfachen Konzeptes. Fast ergibt sich der Eindruck, dass Aldi selbst die Stärke seiner Marke noch nicht hinreichend realisiert hat. Die Profilisierung der Marke ist in den Augen der Konsumenten eindeutig gelungen. Aldi hat seine Grundprinzipien der Askese, der kompromisslosen Qualität, die weit vor dem Preis kommt und der konzentrierten aber vielschichtigen Sortimente konsequent umgesetzt. Damit ist wahrnehmbares Markenwissen beim Kunden nachhaltig klar und positiv besetzt verankert.

Auch die Internationalität der Marke ist durch vielschichtige Auslandsaktivitäten bis in die USA mittlerweile weiter fortgeschritten: Aldi ist mit Schwerpunkt in Westeuropa tätig. Auch in den USA und in Australien gibt es Engagements. Allerdings ist Aldi mit seinen internationalen Aktivitäten längst nicht so erfolgreich wie in Deutschland. So beschränkte sich der Marktanteil in 2001 in England, wo Aldi bereits seit 1990 aktiv ist, beispielsweise auf unter 1%, in Holland (seit 1975 aktiv) auf 6%.<sup>49</sup>

Was die Marke Aldi aber im Vergleich zu anderen profilisierten und internationalen Marken wie Coca Cola unschlagbar macht, ist ihre extreme Dehnbarkeit. Unter der Marke Aldi lässt sich fast alles verkaufen. Dehnbarkeit meint hier die Möglichkeiten, Markenattribute erfolgreich auf neue Leistungen auszuweiten im Sinne eines Markentransfers.<sup>50</sup> Über diese Dehnung lassen sich die Stärke der Marke und damit auch der Markenwert ausbauen. Hier haben Handelshäuser als Marken ihren nicht zu unterschätzenden generellen Vorteil: Sie haben ohnehin zumeist viele Leistungen unter einem Dach, der Kunde ist an wechselnde Leistungen gewöhnt. Gleich bleiben muss allerdings das Qualitätsniveau, was bei Aldi aber ohnehin einen konzeptionellen Eckpfeiler darstellt. Klar positionierte Handelsunternehmen weisen also gleichzeitig den Vorteil der großen Dehnbarkeit der Marke aus. Wenn dann noch schnell rotierende und branchenunabhängige Sortimentsteile - wie z.B. bei Aldi das

<sup>49</sup> Vgl. hierzu die Zahlen aus Barrenstein, Kliger, 2002.

<sup>50</sup> Vgl. zum Begriff der Markendehnung Caspar, 2002.



Aktionssortiment - ohnehin bereits beim Kunden etabliert sind, kann nahezu jede Leistung über die Marke Aldi eine glaubwürdige Heimat zugewiesen bekommen.

Aldi wird beschreibbar als eine „Über“-Heimat sowohl für Konsumenten als auch für Leistungen. Damit deutet sich an, dass sich Aldi auf dem Weg zu einer Art „Über“-Marke befindet, die ein sicheres Element mit herausragender Orientierungsgebung in einer unsicheren Konsumwelt wird. Ähnliche Potenziale birgt Tchibo, nur fehlt hier momentan das internationale Engagement. Edeka hingegen hat zwar eine an sich dehnbare Marke, aber hier mangelt es an der Profilisierung. Coca-Cola, die bisher wertvollste Marke der Welt<sup>51</sup>, müsste den Weg zur „Über“-Marke mit Profilverwässerung bezahlen, wenn das überhaupt gelingen kann: Coca Cola als „Über“-Marke für Versicherungen, Hochzeiten und PC's? Eine schwierige Vorstellung. Einen Überblick über die bisherigen Ausführungen mit weiteren grob eingestuften Beispielen gibt die Abbildung 7.

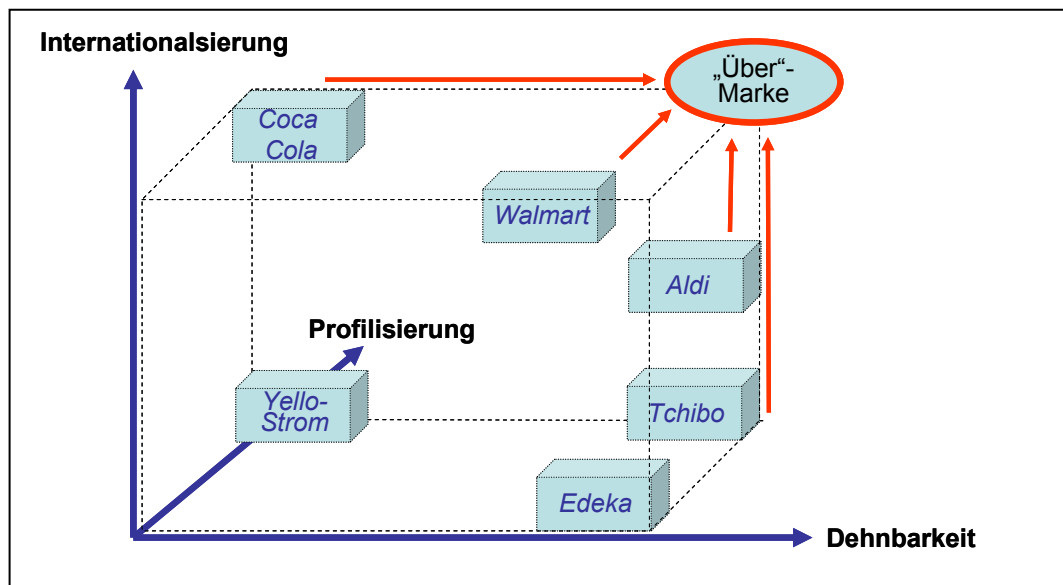


Abbildung 7: Potenziale von Aldi als Marke (Idealtypische Positionierungen)

In Fortschreibung der bisherigen Analyse der Marke Aldi resultiert nun ein erstaunliches Ergebnis. Aldi stellt die Theorie von der klaren bipolaren Positionierung von Unternehmenskonzepten in Frage, so wie sie am Anfang dieser Untersuchung beschrieben worden ist<sup>52</sup>. Es gibt im Handel zwei klare Positionierungs-Strategien: Erlebnis auf der einen, und Discount auf der anderen Seite.

Einerseits vermittelt die Marke Aldi immer mehr Erlebnisqualitäten<sup>53</sup> durch eigene Kultprodukte (Champagner), durch Rahmen gebende Kultisierung

<sup>51</sup> Nach Markenwertmessung von Interbrand 2004. Hier deutet sich weiterer Forschungsbedarf an, denn der Markenwert berücksichtigt die Dehnbarkeit der Marke bisher nur peripher. ein monetärer Markenwert muss sicherlich die Dehnungspotenziale der Marke vermehrt in die Markenstärke mit einbeziehen.

<sup>52</sup> Vgl. Abschnitt 2.1 dieses Arbeitspapiers.

<sup>53</sup> Hier geht die hiesige Beschreibung in deutlich konträre Position zu Fritz, 2003, der einen solchen Zusammenhang zwischen Discount und Erlebniskauf eindeutig verneint, vgl. Fitz 2003, S. 5. Was für den allgemeinen Discounter eben stimmt, trifft auf die Positionierung von

(Aldidente), durch Einkaufserlebnisse bei Aktionsware (5 Uhr morgens Schlangestehen) und letztendlich durch die Verbrüderung aller gesellschaftlichen Schichten im Aldi-Outlet.

Andererseits positioniert sich Aldi schon längst auch mit Elementen des Qualitätswettbewerbs und baut diese über eine verbesserte Einkaufsqualität durch befreiende Sortimentsbeschränkung (Freiheit) und die Gleichheit aller Einkaufsstätten noch weiter aus.

Damit begibt sich Aldi in den vermeintlich verbotenen Bereich: Das Unternehmen geht den Weg „zwischen die Stühle“ - und überlebt hervorragend.

Ein augenscheinliches Paradoxon, aber die Gründe hierfür sind bereits aufgelistet: Es sind die vielen einzigartigen Facetten des Konzeptes jenseits des allgemeinen Discounter-Prinzips, die insgesamt zu einer einzigartigen Positionierung verdichtet werden können. Abbildung 8 zeigt das Phänomen.

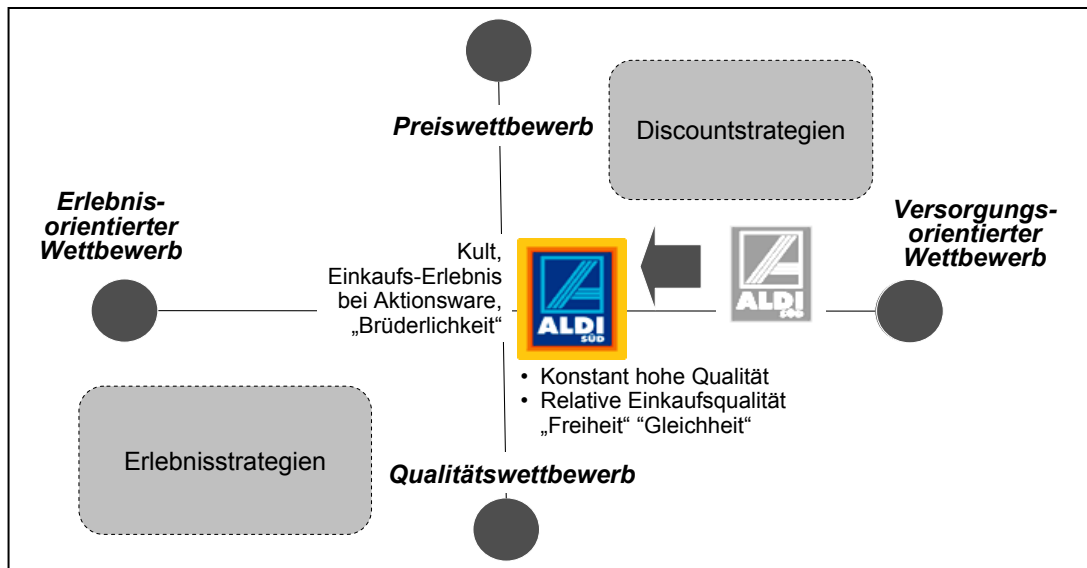


Abbildung 8: Das strategische Paradoxon:  
Aldi auf dem Weg zwischen die Stühle

Damit wird deutlich, warum Aldi als Phänomen ausschließlich mit Preiswettbewerb nicht zu fassen ist. Gleichzeitig dokumentiert sich die Schwierigkeit eines Angriffs auf die Aldi-Marke: Alle Imitatoren geraten tatsächlich zwischen die Stühle, denn diese Positionierung kann Aldi sich nur aufgrund seiner Markenstärke erlauben. Eine relativ sichere und vor allen Dingen einzigartige Position, die zeigen kann, warum sich Lidl zwar schon seit Jahren bemüht, auch Erfolge wie in 2003 erzielen kann<sup>54</sup>, aber das Phänomen Aldi in seiner Gänze trotzdem bestehen bleibt.

Aldi nicht zu. Da Fritz sich aber mit der „Aldisierung“ beschäftigt, bleibt diese ansonsten treffliche Analyse hier leider etwas oberflächlich.

<sup>54</sup> Vgl. hierzu die Ausführungen unter 2.2.1 zum Wettlauf zwischen Lidl und Aldi.

### 3 „Aldisierung“ als Phänomen

#### 3.1 Missverständnisse und Ausdeutung einer „Aldisierung“

Auch die „Aldisierung“ als Trendbeschreibung nutzt die Bekanntheit der Marke Aldi. Das Phänomen Aldi ist bereits eingekreist worden. Konsumentenseitig steht es als eine Art Überheimat für konsequente Einfachheit, für Komplexitätsreduktion, für relative Qualität in Leistung und Einkauf und schließlich auch für Erlebniskomponenten. Unternehmensseitig sind asketisches Management, „Über“-Marken-Tendenzen und relativ unanfechtbare strategische Positionierung zu sehen.

Das Wort „Aldisierung“ basiert selten auf diesen Inhalten des Phänomens Aldi, sondern führt trotz verbaler Verwurzelung ein recht absonderliches Eigenleben. Immer aber wird es in missverständlichen und gänzlich unterschiedlichen Diskussionszusammenhängen als nicht mehr hinterfragte Beschreibung verwendet:

„Aldisierung“ kann stehen für . . . .

1. . . . eine anstehende Expansion von Aldi (z.B. neue Geschäfte in Holland).<sup>55</sup>
2. . . . die zunehmende Etablierung des Einkaufs bei Aldi in der deutschen Bevölkerung. Deutsche suchen gute Qualität zu niedrigem Preis.<sup>56</sup>
3. . . . eine gesellschaftsweite zunehmende Präsenz der Marke Aldi im öffentlich-kulturellen Leben.<sup>57</sup> Dies führt zu einer zunehmenden Kultisierung der Marke weit über die Buchreihe „Aldidente“ hinaus.
4. . . . eine zunehmende „Veraktionierung“ von wirtschaftlichen Leistungen in den Aktionsassortimenten von Handelsunternehmen.<sup>58</sup> Hier stehen sicherlich weite Felder für zukünftige Entwicklungen offen, Computer, Bekleidung, Versicherungen, Hochzeitsfeiern sind erst der Anfang. „Aldisierung“ ist hier insofern ein zulässiger Begriff, weil dieses Prinzip von Aldi erfunden wurde. Allerdings bieten mittlerweile weitere Discounter Aktionswaren an und auch ein Unternehmen wie Tchibo hat derartige Konzepte profilbildend etabliert.
5. . . . das weitere Voranschreiten des Betriebstyps Discounter im Handel, wie es beispielsweise für die Stadt Berlin konstatiert wird.<sup>59</sup> Dies gilt nicht nur für den Nahrungsmittelhandel, sondern auch und gerade für Branchen wie Drogeriewaren, Möbel oder Mode. Hier ist anzumerken, dass Aldi eben nicht einfach ein Discounter unter vielen

<sup>55</sup> Vgl. in diese Richtung Herrmann, 2004.

<sup>56</sup> So das Begriffsverständnis in o.V., 2003 a.

<sup>57</sup> Beispiele hierfür: Auf der „Feuerwehfasnet“ in Altheim suchten die Narren die männliche „Miss Aldi“. 2004. Vgl. O.V., 2004 i. Oder ein Schützenfestumzug mit Demonstrationswagen für einen neuen Aldi-Markt in Brokel. Aldi-Fan-Pages im Internet.

<sup>58</sup> Vgl. hierzu beispielsweise o.V., 2003 b.

<sup>59</sup> Vgl. hierzu Sethmann, 2004.

ist, und daher „Discountisierung“ eher das Schlagwort wäre. Einzig für wirklich gute Imitate des Aldi-Prinzips in all seinen beschreibenden Facetten trifft „Aldisierung“ das Phänomen.

6. . . . den Transfer des „Aldi-Prinzips“ auf die gesamte Handelslandschaft<sup>60</sup>, was zur Gleichschaltung aller Betriebstypen als Horror-Szenario für jeden Wirtschaftswissenschaftler und auch Praktiker werden muss. Dass dies trotz der Erlebnis- und Qualitätselemente des Aldi-Prinzips nicht zu befürchten ist, wird im weiteren Verlauf des Kapitels geklärt.
7. . . . das Phänomen, dass Preis zum bestimmenden Faktor einer Branche wird.<sup>61</sup> Meist ist implizit mitgedacht, dass dies zulasten der Qualität gehen muss. Hier findet der inhaltliche Übergang zu etwas Negativem und vor allen Dingen Unstimmigen statt, denn Qualitätseinbußen nimmt Aldi nicht hin.<sup>62</sup>
8. . . . ein allgemeines, die Gesellschaft bestimmendes Prinzip, ein Szenario des „billigen“ Zusammenlebens zulasten der zwischenmenschlichen und gesellschaftlichen Qualitäten. So wird der Begriff von vielen in der aktuellen Debatte verwendet.<sup>63</sup>

Gerade die letzten beiden Begriffsvarianten gewinnen dem Phänomen eindeutig negative Grundstimmungen ab. Aber auch die anderen Begriffsinhalte lassen die Foodbranche erzittern. Wie lässt sich dieser Stimmungswechsel in der Verbindung der Wahrnehmungen von „Aldi“ und der „Aldisierung“ erklären? Hier kommen nun zwei Mitspielergruppen im Markt auf den Plan, von denen bisher nur unterschwellig die Rede war: Die Mitbewerber und die (Nicht-) Zulieferer. Denn eines kann vermutet werden: Diese Stärke in der Positionierung von Aldi muss beide Gruppen erschrecken.

### **Die Mitbewerber:**

Aldi war der jahrelang unangefochtene Branchenprimus und Pionier der Discounter. Discounter orientieren sich auch heute noch grundsätzlich an Aldi. Wenn andere Discounter Aldi entweder gekonnt imitieren oder aggressiv angreifen, führt dieser betriebstypeninterne Wettbewerb - sofern er nicht ruinös endet - zu immer weiteren Verbesserungen im Feld der Discounter. Ein Betriebstyp wird verbessert, der aus mehreren schon erwähnten Gründen insgesamt ohnehin schon seit Langem boomt.

Dass Handelskonzerne ohne Discounter wie beispielsweise Metro oder Karstadt hier Gefahren einer überdimensionalen Ausbreitung des Prinzips „Aldi“ sehen, liegt nur auf der Hand. Viele Supermärkte versuchen, die Preise von Aldi

<sup>60</sup> In diese Richtung tendieren die Äußerungen in o.V., 2004a.

<sup>61</sup> Vgl. so die Sichtweise in o.V., 2004g.

<sup>62</sup> Hier bietet sich der Übergang zum Begriff der „Discountisierung“ an.

<sup>63</sup> Vgl. Michael (o. J.), der als Chairman einer Werbeagentur die Marke eigentlich besser verstehen müsste, daher ist er m. E. ein treffendes Beispiel für das symptomatische Missverstehen der Marke ALDI. Auch für diesen Sachverhalt benutzt selbst ein früher Schöpfer der „Aldisierung“ mittlerweile den Begriff Discount-Deutschland. Vgl. hierzu o.V., 2004 f.

durch so genannte „Aldi-nativen“ zu unterbieten, die meisten ohne dauerhaften Erfolg. Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, warum: Die Positionierung von Aldi kann nicht einfach imitiert werden durch aggressive Preispolitik.

Auch viele Spezial- und Fachhändler sehen düstere Wolken am Horizont aufziehen, da in den Aktionsassortimenten von Aldi auch viele ihrer spezifisch angestammten Artikelfelder „veraldisierbar“ sein können.

### **Die (Nicht-)Zulieferer:**

Was Zulieferer betrifft, so hat Aldi – wie übrigens der Handel allgemeinheutzutage eine starke, fast übermächtige Verhandlungsposition.<sup>64</sup> Alle Zulieferer von Aldi produzieren letztlich keine Leistung mit einem eigenen Marktgesicht, sondern sie steigern die Bedeutung des Aldi-Phänomens, da die Markierung ausschließlich über Handelsmarken stattfindet. Hier werden Gefahren vermutet: Wenn das Prinzip Aldi ausgedehnt wird, schwindet die Verhandlungsmacht aller Zulieferer gegenüber Aldi immer weiter.

Eine Ausdehnung des Phänomens „Aldi“ schwächt auch die Verhandlungsposition der Markenartikler insgesamt. Die ebenfalls verhandlungsstarken Markenartikler wie Kraft Foods International, Coca Cola oder Bahlsen können bei Aldi nicht direkt auftreten. Aldi lässt sie bestenfalls abgespeckte Eigenmarken produzieren. Dementsprechend entzieht ein Voranschreiten von Aldi dem Markenartikel immer mehr Marktanteil und weitere Marktmacht. So wird auch die Äußerung des Präsidenten des Markenverbandes verständlicher, der massiv vor einer „Aldisierung“ warnt.

Diese Faktoren führen dazu, dass die Ausdehnung des Phänomens Aldi grundsätzlich als gefährlich und daher negativ besetzt eingestuft wird. Die Zusammenhänge des Prinzips Aldi und der „Aldisierung“ in seiner Form als negativ verflachender oder verzerrender Begriff beleuchtet Abbildung 9.

---

<sup>64</sup> „Beim Aldi zum Rapport bestellt zu werden ist schlimmer, als der eigenen Ehefrau einen Seitensprung beichten zu müssen“. Originalzitat eines kleinen anonym gehaltenen Zulieferers aus Steinhoff, Hein, Lorbach, 2002.

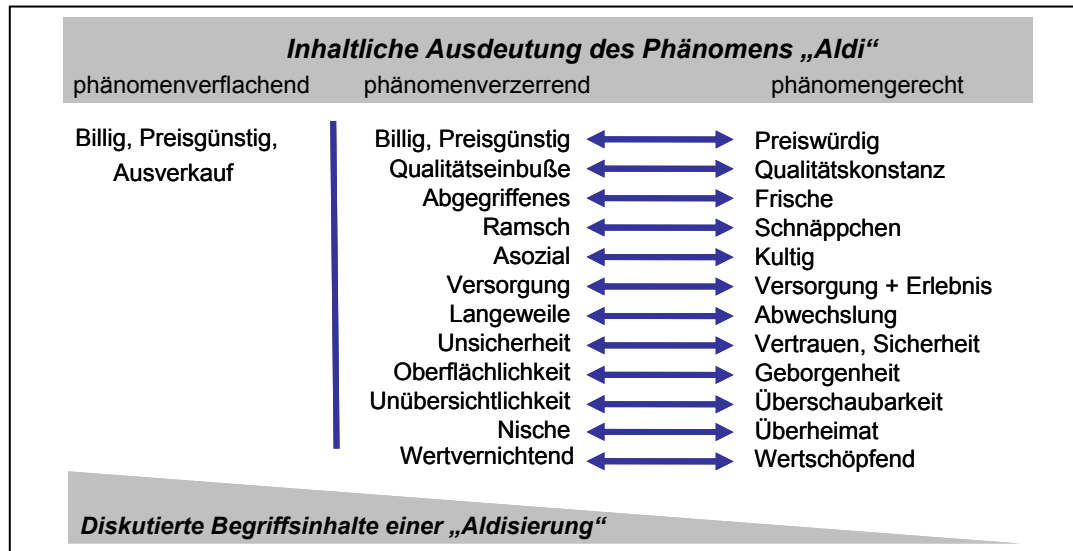


Abbildung 9 : Inhaltliche Ausdeutung von Aldi und „Aldisierung“

Wird Aldi als Phänomen nun transferiert auf Inhalte des Begriffes „Aldisierung“, so zeigt sich zunächst, dass die Begriffsvarianten 7 und 8, aber auch die beschriebenen Teile von Variante 4 und 5 dem Phänomen Aldi nicht gerecht werden und eher auf dem Angst-Szenario einer übergroßen Positionierung basieren.

Hier sollte m.E. besser von einer „Discountisierung“ gesprochen werden, denn was eigentlich negativ angemerkt wird, trifft eher das Discountprinzip als die explizite Positionierung von Aldi.

Der dargestellte verzerrende Begriffsinhalt trifft weite Teile des momentanen Diskurses über „Aldisierung“. So gesehen verkennt in der Tat die Trendbeschreibung die Ursachen für die starke Marke in Form einer wirklich einzigartigen Positionierung in der Discounter-Landschaft. Damit kann an dieser Stelle auch der etwas provokante Titel inhaltlich eingelöst und hergeleitet erneut als Erkenntnis formuliert werden: Der Trend „Aldisierung“ verkennt die starke Marke „Aldi“.

Dennoch bieten sich sinnvolle Übertragungsleistungen für die bereits vorgestellten Begriffsinhalte 1, 2, 3, 4 und 5. „Aldisierung“ kann stehen für eine Expansion von Aldi-Outlets, für die weitere Ausdehnung des Einkaufs bei Aldi, für gesellschaftsweite Kult-Stilisierung von Aldi, für die „Veraktionierung“ verschiedener Leistungen in den Aktionsassortimenten des Handels und für die gnadenlose und aggressive Imitation des Aldi-Phänomens.

Für die Begriffsvariante 6 steht noch eine angekündigte Relativierung aus: „Aldisierung“ der gesamten Handelslandschaft ist insofern ausgeschlossen, da es weitere Konzepte gibt, die den multiplen Zeitgeist der Konsumgesellschaft an einigen Ecken genau so klar positioniert erfassen wie Aldi. Welches sind diese Zeitgeistströmungen?

### 3.2 Relativierungen einer „Aldisierung“ der Handelslandschaft

Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass Konsumenten Qualität auf einem guten Niveau einfordern. Selbst bei Aldi ist dies, wie bereits beschrieben wurde, der Fall. Diese Qualität geht bei Aldi einher mit einer Aufwandreduzierung sowohl in monetärer als auch in wahrnehmungs- und entscheidungsorientierter Dimension: Preiswürdigkeit, einfache Ladenausstattung und reduzierte Sortimente, die Wahlentscheidungen wieder ermöglichen.

Einen ganz anderen Trend kann Aldi wie gezeigt nur bedingt bedienen: Erlebnis oder besser Stimulans. Denn was in der Handelstheorie als Erlebnishandel positioniert ist, kann eigentlich eher mit der Forderung des Konsumenten nach Stimulans durch den Handel beschrieben werden. Nur in den seltensten Fällen wird im Handel echtes tiefes Erlebnis vermittelt<sup>65</sup>, der erlebnisorientierte Kunde fordert immer höhere Stimulansmittel. Was früher eine Karussellfahrt leisten konnte, muss heute ein Bungee- oder Fallschirmsprung sein. Was früher ein kleines Display leistete, muss heute die ganze Ladenatmosphäre beherrschen. Stimulans kann in unterschiedlichsten Dimensionen erfolgen: einzigartige Ladenatmosphäre ist hierbei sicherlich ein wesentlicher Faktor. Exklusivität, Über-Service, Innovationen, hohe Preise, inszenierte Marken zeichnen weitere Facetten dieses Handelsstils, der im Folgenden mit „**Armanisierung**“ in Ergänzung zur „**Aldisierung**“ umschrieben wird.

Daneben wird auch schon lange der Wunsch des Kunden nach Bequemlichkeit (Convenience) als Trend ausgemacht. Dieser kann sich in verschiedenen Ausprägungen niederschlagen. Bequemlichkeit, die ihren Preis hat, bietet beispielsweise der stationäre Handel, der mit verlängerten Öffnungszeiten agieren darf, wie z.B. ein Kiosk oder eine Tankstelle. Güter des täglichen Bedarfs auf Reisen, also eher überschaubare Sortimente, werden hier bestenfalls rund um die Uhr direkt mitnahmefähig angeboten. Dieser Trend soll hier mit „**Aralisierung**“ umschrieben werden. Die Bedeutung dieses Trends dokumentiert u. a. die Tatsache, dass Tankstellen heute mehr Umsatz mit Lebensmitteln erzielen als mit Treibstoffen.<sup>66</sup>

Bequemlichkeit zu niedrigeren Preisen bieten die neueren Onlinekanäle des Handels, ebenfalls immer erreichbar, der so genannte „24-7- Service“ (24 Stunden am Tag, 7 Tage die Woche). Häufig werden derartige Konzepte integriert in ein Multi-Channel-Konzept, da im Internethandel sehr viele Unternehmen stark vertreten sind, die auch Versandhandel oder stationären Handel betreiben. Einer der wenigen Pure-Player im Internet soll hier als Namensgeber für diesen Handelstrend der „**Amazonisierung**“ gesetzt werden. Im Unterschied zur „Aralisierung“ kann hier die Ware nicht gleich mitgenommen werden, dafür sind aber die Sortimente weitaus größer und der Kunde muss sich lediglich zum Netzzugang bewegen.

<sup>65</sup> Zumal sich immer mehr die Tendenz andeutet, dass die eigentliche Erlebnisfähigkeit der Menschen abnimmt.

<sup>66</sup> Dies brachte z.B. den britischen Lebensmittelhändler Tesco auf die Idee, selbst eine Tankstelle zu eröffnen, da er das Hauptgeschäft der Tankstelle eigentlich besser versteht als ein „Aral“.

Ein fünfter Trend steht weniger für ein spezielles Konzept, sondern eher für einen weiteren Ausfluss des Verbraucherstrebens nach Bequemlichkeit: **„Alles in Einem“**. Viele Konsumenten suchen das so genannte „One-Stop-Shopping“, was einerseits eine großflächige Filiale mit Shop-in-Shop-Konzepten und breiten sowie tiefen Sortimenten aus Hoch- und Niedrigpreisartikeln beinhalten kann. Aber auch Shopping-Center und Malls in Form von Ansammlungen selbstständiger Handelsgeschäfte auf geballten Flächen sind hier denkbar.

Damit sind 4 Handelskonzepte neben die „Aldisierung“ gestellt, die ebenfalls in der Handelslandschaft der Zukunft eine herausragende Rolle spielen dürften. Abbildung 10 zeigt die Ausführungen nochmals im Überblick. Demnach ist die einseitige Ausrichtung des Handels hin zu einer „Aldisierung“ m.E. eher nicht zu befürchten.

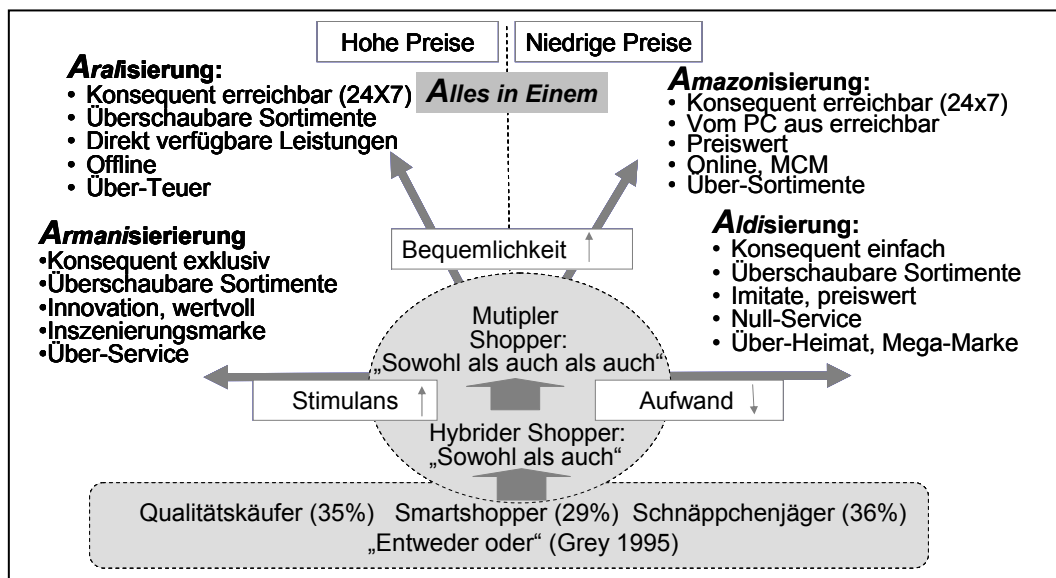


Abbildung 10: Zukünftige Trendkonzepte für den LEH

Eine letzte Entwicklungslinie für den Handel basiert auf dem multiplen Konsumentenverhalten: Da Kunden Mitglied in mehreren Konsumwelten sind, agieren sie nach situativer Rollenzuweisung unterschiedlich am Markt.<sup>67</sup> Sie wechseln ihren Konsumstil je nach Situation - und dementsprechend auch die konsultierten Handelsstrukturen. Darüber hinaus nutzen Kunden unterschiedliche Kanäle für einzelne Phasen der Kaufentscheidung: Einer Information im Internet über einen CD-Player folgt der Kauf im stationären Handel und die Nachkaufbeschwerde über ein Call-Center.<sup>68</sup> Der Kunde betreibt ein so genanntes „Channel-Hopping“.

Kunden sind demnach in zweierlei Hinsicht bezüglich ihrer Einkaufsstätte „multipel“: Einmal je nach situativer Konsumwelt und zum anderen je nach Phase des Kaufprozesses. Für Handelsunternehmen folgt hieraus eine weitere strategische Positionierung: **Alles zu seiner Zeit** im Sinne eines auf die

<sup>67</sup> Beispiel Essen: Im Beruf: Fastfood, im Freundeskreis: festlich dinieren, beim Sport: gesund.

<sup>68</sup> Beim nächsten ähnlichen Beschaffungsprozess kommen u. U. wieder andere Kanäle zum Zuge.



Kundenbedürfnisse zugeschnittenen Multi-Channel-Konzeptes<sup>69</sup>. Wichtig hierbei sind die intelligente Kanalverzahnung und die Beschränkung auf kundenrelevante Kanäle.

#### 4 Fazit und Ausblick

Die bisherigen Ausführungen lassen sich in folgenden 10 Thesen zusammenfassen:

1. Aldi und „Aldisierung“ stehen nur bedingt für zusammenhängende Inhalte: Aldi wird eher als positive Positionierung im Markt verstanden. „Aldisierung“ häufig als eher negative gesellschaftliche Entwicklung.
2. Aldi ist zunächst ein Discounter, deren Charakteristika der Führerschaft in Preisen, Kosten und Einfachheit das Unternehmen exzellent umsetzt.
3. Darüber hinaus ist Aldi mehr als ein Discounter, da das Unternehmen . . . .
  - die Grundprinzipien der Askese, der Einfachheit und der Konsequenz einzigartig klar und sympathisch wahrnehmbar umsetzt.
  - durch Preiswürdigkeit i.S.v. konstant guter Qualität ein Vertrauen aufbauen konnte und sich vom Schmutzimage hin zum smarten Kultstatus bewegt.
  - durch beschränkte Kernsortimente und kleine Aktions assortimente Bequemlichkeit, Einkaufserlebnis und Abwechslung erreichen kann.
  - durch rationale Verkaufssysteme und dezentrales reines Linienmanagement eine einfache Unternehmenskultur konsequent erlebbar macht.
4. Die Marke Aldi ist daher auf dem Weg zur „Über“-Marke, weil sie. . .
  - auf Kundenseite (Outside-In) nachhaltig positiv verankert ist, für die beschriebene Aldi-Gleichheit, -Freiheit und -Brüderlichkeit steht und damit das Vakuum im LEH durch eine Art „Über“-Heimat für Kunden ausfüllt.
  - auf Unternehmensseite (Inside-Out) auch für Leistungen eine Art „Über“-Heimat darstellt und neben einer klaren Profilisierung und voranschreitender Internationalisierung auch enorme Dehnbarkeit besitzt.
5. Hieraus ergibt sich eine Positionierung von Aldi jenseits des eigentlichen Discounter-Segments mit Elementen des Qualitätswettbewerbs und der Erlebnispositionierung. Dies erschwert Imitationen im Sinne einer echten „Aldisierung“ der Branche.
6. Die Inhalte der „Aldisierung“ verzerren oft Charakteristika des Phänomens Aldi.
7. Sinnvollen inhaltlichen Transfer bieten die Beschreibung einer Expansion von Aldi, die Zunahme der Einkäufe von Kunden bei Aldi, die zunehmende Aktionswaren von artfremden Leistungsbündeln, die bewussten Aldi-

<sup>69</sup> Vgl. hierzu ausführlich Kull, 2003.

Imitation anderer Discounter und die Ausrichtung des Handels insgesamt auf Aldi.

8. „Aldisierung“ sollte „Discountisierung“ heißen, sobald gemeint wird, dass der Preis zum bestimmenden Faktor einer Branche wird und dies letztlich zu Lasten der Qualität und Wertschöpfung geht oder dass die Gesellschaft insgesamt in eine Form der billigen Ausverkäufe driftet. Dieser Trend wird durchaus gesehen.
9. Für die Entwicklungen im Handel relativiert sich der Trend der „Aldisierung“, da sich mit „Amazonisierung“, „Aralsierung“, „Armanisierung“, „Alles in Einem“ und „Alles zu seiner Zeit“ alternative Positionierungen bieten.
10. Insgesamt verkennt der Trend „Discountisierung“ die Inhalte der starken Marke „Aldi“, und die Bedeutung der „Aldisierung“ im Handel relativiert sich.

Auch in Zukunft wird die „Aldisierung“ in mehreren Dimensionen weiter voranschreiten: Aldi wird weiter auf Expansion setzen, der Einkauf bei Aldi wird sich weiter als feste Größe beim Kunden etablieren, da die Einzigartigkeit von Marke und Positionierung noch länger gegeben sein dürfte. Besonders bei der „Aldisierung“ und „Discountierung“ in Bezug auf weitere wirtschaftliche Leistungsbündel sind innovativen Akten wenig Grenzen gesetzt.

Ob „Aldisierung“ den beherrschenden Trend für die Handelslandschaft darstellt, kann bezweifelt werden, denn auch jenseits von Aldi stehen mannigfaltige Möglichkeiten zur klaren Positionierung offen. Eine Aldisierung von Handelsunternehmen scheint in erster Linie im Discount-Segment sinnvoll, hier versucht Lidl derartiges vorzuführen- und zeigt gleichzeitig die nachfolgenden Probleme. Alle anderen Handelsformen scheinen besser beraten, sich ihrer jeweiligen Stärken in den anderen skizzierten Trend-Bereichen zu besinnen und diese zu einem unverwechselbaren und Vertrauen schaffenden Profil zu bündeln. Einen Preiskampf mit den hierin geübten Discountern können sie nur verlieren.

Was jedoch alle Handelsunternehmen von den Discountern lernen können ist, dass sich klare Profilierung letztlich auszahlt. Gerade die Beschränkung im Sortiment bringt doppelt positive Effekte: Einerseits Convenience für entlastete und damit dankbare Kunden und andererseits Umsatzkonzentrationen und damit Kostensenkungen. Dies wirkt zusammen mit dem beschriebenen Dehnbarkeitsvorteil von Handelsunternehmen als geführte Marken. Hierin zeigt sich die Notwendigkeit, Retail-Branding auch in anderen Branchensegmenten konsequenter zu betreiben.

Die Discountisierung einzelner Branchen und auch der Gesamtwirtschaft ist aus den beschriebenen Motoren des Discountprinzips eher wahrscheinlich. Die beeindruckenden Erfolge der Discounter bei Möbeln und Unterhaltungselektronik zeigen die Potenziale auf.

Ob sich ein globaler Trend der Discountisierung im negativen Sinne der Gesellschaft einstellen wird, bleibt im Bereich der Vermutungen. Immerhin 28% der Befragten einer Studie des Zukunftsinstituts um Matthias Horx hielten eine Entwicklung zum Discount-Deutschland für wahrscheinlich<sup>70</sup>. Aber beachtenswert hierbei ist eines: Auch der einstige Begriffsschöpfer der „Aldisierung“, Matthias Horx, verwendet heute einen besseren, weil treffenderen Begriff für diesen Trend: Discountisierung!

---

<sup>70</sup> Vgl. hierzu o.V. 2004 f., Das Frankfurter Zukunftsinstitut um Matthias Horx führte im Januar 2004 unter dem Motto Discount-Deutschland eines von vier Zukunfts-Szenarien vor, das – charakterisiert durch einen Ausverkauf und „Verflohmarktung“ - im Rahmen einer Delphi-Befragung zur Abstimmung gestellt wurde und immerhin von über 25% der Befragten für am wahrscheinlichsten gehalten wurde. Vgl. hierzu die Auswertung in O.V. 2004 f. Es gab insgesamt 4 Szenarien zur Auswahl: Das wilde Herz Europas (30%), Clusterworld (30%), Auferstanden aus Ruinen (12%) und Discount-Deutschland (28%).

## **Literaturverzeichnis**

- Aldi Süd (2004): Über Aldi Süd, Die Philosophie, In: Aldi-Süd .de, URL:  
<http://www.aldi-sued.de>, ohne Stand, Abfrage vom 27.10.2004
- Barrenstein, P.; Kilger, M. (2002): Warum alle auf Aldi stehen. In: Der Handel  
2002, H. 7
- BBDO Group Germany (2001) (Hrsg.): Brand equity excellence, Düsseldorf u.  
a. 2001
- Brandes, D. (1998): Konsequenz einfach,- die ALDI-Erfolgsstory, Frankfurt 1998
- Bruhn, M. (Hrsg.)(2001): Handelsmarken, 3. Auflage, Stuttgart 2001
- Caspar, M. (2002): Markenausdehnungsstrategien. In Meffert, H.; Burmann, C.;  
Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement, Grundfragen der  
Identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002 S. 233-259
- Diller, H. (2000): Preispolitik, 3. Auflage, Stuttgart 2000
- Diller, H.; Haas, A.; Hausruckinger, G. (1997): Discounting - erfolgreich nicht  
nur im Handel, HARVARD BUSINESS manager, 1997, Heft 4, S. 19 –  
28
- Fritz, W. (2003): Die Aldisierung der Gesellschaft, Braunschweig 2003, In: URL:  
<http://www.econbiz.de/archiv/bs/tubs/marketing/aldisierung.pdf>, Stand  
24.04.2003, Abfrage vom 27.10.2004
- Grünwald, S. (2002): Der Aldi-Boom, Veröffentlichung des Rheingold Instituts  
für qualitative Markt- und Medienanalysen, Köln 2002. In: Rheingold  
Institut online, URL: <http://www.rheingold-online.de> unter  
Veröffentlichungen-Märkte, Stand 02.12.2002, Abfrage vom  
27.10.2004
- Hermann, U. (2004): Die Aldisierung Hollands. In: taz, Nr. 7311 vom 17.3.2004,  
S. 16
- Horx, M. (1994): Trendwörter von Acid bis Zippies, Düsseldorf u. a. 1994
- Kliger, M.; Messner, D.; Niemeier S., (2003): Kundenbezogene Sortimente:  
Weniger ist mehr. In: Akzente Nr. 30, Dezember 2003, S. 16-23
- Klusmann, S.; Schlitt, P. (2003): Angriff des Super-Krämers. In Manager  
Magazin 2003, H. 9, S. 38-48
- KPMG (2001)(Hrsg.): Status Quo und Perspektiven im deutschen  
Lebensmittelhandel , eine Marktanalyse von KPMG und des EHI Köln,  
Köln 2001

- KPMG (2003)(Hrsg.): Trends im Handel 2005 –Ein Ausblick für die Branchen, Food, Fashion & Footware, Köln 2003
- Kull, S., (2003): Multi-Channel-Marketing. In: Kamenz et al.: Applied Marketing, Anwendungsorientierte Marketingwissenschaft an deutschen Fachhochschulen, Berlin u.a. 2003, S. 737-752
- Interbrand (2004): The Best Global Brands 2004 – Die 100 wertvollsten Marken 2004, Pressemitteilung. In: Internetseite Interbrand .de, URL: <http://www.interbrand.de/d/presse/presse.asp>, Stand 23.072004, Abfrage vom 28.10.2004
- Lebensmittelmarken (2004): Lebensmittelmarken Aldi Süd. In: URL: [http://www.lebensmittelmarken.de/aldi\\_sued/as\\_joghurts.html](http://www.lebensmittelmarken.de/aldi_sued/as_joghurts.html), ohne Stand Abfrage vom 7.8.2004
- Liebmann, H.-P.; Zentes, J.(2001) Handelsmanagement, München 2001
- M+M Eurodata (2004): Top Firmen 2005, Frankfurt 2004
- Meffert, H.; Burmann, C. (2002):Theoretisches Grundkonzept der Identitätsorientierten Markenführung. In: Meffert, H.; Burmann, C.; Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement, Grundfragen der Identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden 2002 S. 35 - 72
- Michael, B.M. (2001): Wie viel Marke braucht der Handel, wie viel Marke muss er sein? In: Bruhn, M. (Hrsg.) Handelsmarken Entwicklungstendenzen und Perspektiven der Handelsmarkenpolitik, 3. Auflage, Stuttgart 2001 S. 187 – 207
- Michael, B.M. (o.J.): Wie viel Langeweile erträgt der Verbraucher? In: Absatzwirtschaft online, URL, [http://www.absatzwirtschaft.de/psasw/fn/asw/sfn/buildpage/cn/cc\\_vt/SH/0/aktelem/DOCUMENT\\_1003459/home/2/id/27145/](http://www.absatzwirtschaft.de/psasw/fn/asw/sfn/buildpage/cn/cc_vt/SH/0/aktelem/DOCUMENT_1003459/home/2/id/27145/), ohne Stand, Abfrage vom 29.10.2004
- O.V. (2003 a): Aldisierung schwächt sich ab. In: Spiegel-Online, URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,310870,00.html>, Stand 29.07.2004, Abfrage vom 27.10.2004
- O.V. (2003 b): Möbelhandel: Aldisierung und Chinesen machen das Leben schwer.  
In: FAZnet.de, URL : <http://www.faz.net/s/RubBEFA4EA6A59441D98AC2EC17C392932A/D0c~EE45E53F2947D408781207D630EEF697A~ATpl~Ecommon~Scontent.html>, Stand 02.11.2003, Abfrage vom 28.10.2004
- O.V. (2003 c): Die Aldisierung der Gesellschaft, Discounter werden hoffähig. In: WDR.de, URL: [http://www.wdr.de/themen/wirtschaft/1/billig\\_boom/discounter.jhtml?rubrikenstyle=wirtschaft](http://www.wdr.de/themen/wirtschaft/1/billig_boom/discounter.jhtml?rubrikenstyle=wirtschaft), Stand 17.02.2003, Abfrage vom 28.10.2004

- O.V. (2004 a): Markenartikler gegen Aldisierung. In: T-online-Business-Themen, URL: <http://www3.t-online-business.de/dyn/c/12/26/21/1226214.html>, ohne Stand, Abfrage vom 27.10.2004
- O.V. (2004 b): Kampf um die Discount-Krone: Lidl ärgert Aldi immer mehr. In: Süddeutsche Zeitung, Online Ausgabe: URL: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/artikel/303/27276/>, Stand 24.02.2004, Abfrage vom 28.10.2004
- O.V. (2004 c): Deutschland, Land der Schnäppchenjäger, Nur die Polen sind noch geiziger. In: Spiegel Online, URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,289423,00.html>, Stand 05.03.2004, Abfrage vom 27.10.2004
- O.V. (2004 d) : Die reichsten Deutschen. In: Stern.de, URL: <http://www.stern.de/wirtschaft/geld/meldungen/index.html?id=530818&q=Aldi>, Stand 11.10.2004, Abfrage vom 27.10.2004
- O.V. (2004 e): „Geiz-ist-geil-Ära neigt sich zum Ende“. In: Spiegel Online, URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,324719,00.html>, Stand 25.10.2004, Abfrage vom 27.10.2004
- O.V. (2004 f): Ergebnisse unseres letzten Zukunftsinstituts-Delphis „DEUTSCHLAND 2015“ vom Januar 2004. In: Website des Zukunftsinstitut GmbH Frankfurt, URL: [http://www.zukunftsinstitut.de/unternehmen/forschung\\_archiv.php](http://www.zukunftsinstitut.de/unternehmen/forschung_archiv.php), ohne Stand , Abfrage vom 28.10.2004
- O.V. (2004 g): Aldisierung auch in der Hotelbranche. In: Welt am Sonntag vom 25.01.2004
- O.V. (2004 h): Aldi setzt sich zur Wehr, -Strategische Preise sollen Vollsortimenter in Schach halten. In: Lebensmittelzeitung Nr. 44 vom 29.10.2004, S. 1 und 3
- O.V. (2004 i): Die "Aldisierung" der Gesellschaft geht voran. In: Tagblatt Online, URL : [http://www.cityinfonetz.de/index.php?artikel\\_id=504128&aktion=lesen](http://www.cityinfonetz.de/index.php?artikel_id=504128&aktion=lesen), Stand 07.09.2004, Abfrage vom 29.10.2004
- Perzborn, K. (2003): Megatrend Aldisierung, - Entwickeln sich die Deutschen vom Smart-Shopper zum Geizkragen. In: Absatzwirtschaft 2003, Sonderheft Marken
- Pfeiffer, E. (2003): Lebensmitteldiscounter, Entwicklung der Discounter. In: URL: <http://www.stalys.de/data/ld02.htm#04>, Tabelle 2
- Rohwetter, M. (2004): Discounter: Die kleinen Preise sind müde. In: Die Zeit, Nr.35 vom 19.08.2004

- Sethmann, J. (2004): Nahversorgung: Die Aldisierung der Stadt. In: Mietermagazin, URL <http://www.berliner-mieterverein.de/magazin/online/mm0804/hauptmm.htm?http://www.berliner-mieterverein.de/magazin/online/mm0804/080427.htm>, Stand 01.08.2004, Abfrage vom 28.10.2004
- Steinhoff, J., Hein, H., Lorbach, I.; (2002): Aldi,-hinter den Kuillissen des Discounters. In: Stern-de: URL: <http://www.stern.de/wirtschaft/geld/index.html?id=501407&nv=cb&eid=501055>, Stand 16.12.2002, Abfrage vom 27.10.2004
- Twardawa, W. (2003): GfK – Vom "Wollen" und "Walten" der Konsumenten. In: Deutsches Servicebarometer: Kundenmonitor Deutschland 2004 -Best Practices GfK, URL: <http://www.servicebarometer.de/kundenmonitor2004/bestpractice/gfk.php>, ohne Stand , Abfrage vom 27.10 2004
- Young & Rubicam (2003): Brand Asset Valuator. In: Horizont, 2003, Heft 48