

LA GRANDE DISTRIBUTION EN RFA

Enquête de Claire MOREAU

Opération Jeunes Europe

Sous la direction de Patrice SALINI

MINISTERE DES TRANSPORTS ET DE LA MER

OBSERVATOIRE ECONOMIQUE ET STATISTIQUE DES TRANSPORTS
55, rue Brillat Savarin 75 013 PARIS
Tél. 45 89 89 27

Télécopie 45 88 48 01

Novembre 1988

LA DISTRIBUTION EN R.F.A

La grande distribution pourrait bien être l'un des facteurs déterminants de l'unification du grand marché européen. Telle était l'hypothèse que nous avons formulé lors du lancement de l'opération OEST-"Jeunes Europe".

C'est en tous cas le stade de la distribution qui pourrait bien transformer le plus radicalement les cartes de la logistique européenne après 1992.

A ce titre, le cas de la RFA est assez spécifique. En effet, la distribution allemande fait peu appel à des prestataires de services logistiques.

L'enquête de Claire MOREAU (AIESEC- Dauphine) tente de préciser les enjeux du marché unique dans ce secteur.

**OBSERVATOIRE ECONOMIQUE ET STATISTIQUE DES
TRANSPORTS**

Département des Etudes et de la Planification

55, rue Brillat Savarin 75 013 PARIS

Tél. 45 89 89 27

Télécopie 45 88 48 01

SOMMAIRE

SYNTHESE	1-3
I-PANORAMA DE LA GRANDE DISTRIBUTION EN RFA	4-9
A-Quelques données générales sur la RFA	
B-Quelques spécificités allemandes ayant un impact sur la distribution.	
C-Structure de la distribution	
II-STRATEGIES DES GROUPES ALLEMANDS.....	10-23
-Aldi, le groupe agressif en expansion	
-Coop-Dortmund, un groupe se concentrant sur sa région d'origine	
-Rewe-Leibbrand-oHG: la diversification	
-ASKO AG	
ANNEXES	
-Articles	
-Bibliographie	
-Contacts	

SYNTHESE

Rem: cette partie est une synthèse qui se fonde sur ce qui est résumé dans les pages suivantes. Pour plus de renseignements, il sera nécessaire de se reporter à ces pages (Cf SOMMAIRE)

En 1992, le Marché Européen va s'ouvrir ; cela signifiera que les 320 millions de personnes qui vivent dans les différents pays de la CEE ne vont plus constituer qu'un marché.

Cependant, on peut se poser la question de savoir si 1992 sera aussi le commencement d'un marché commun pour la distribution.

Pour y répondre; il est nécessaire d'envisager deux aspects possibles quant à une européanisation de la distribution -et cela vaut également pour la RFA :

- Le rachat ou la création d'enseignes européennes
- Le marché unique d'approvisionnement

1) Développement de Chaines de distribution Européennes par rachat de sociétés existantes ou par création de nouveaux magasins.

La RFA ne semble pas dans ce domaine avoir pour l'alimentaire beaucoup d'ambitions.

Certains distributeurs (Liedl und Schwarz) ont par exemple profité de leur position frontalière pour s'implanter dans le pays voisin (chaîne Liedel en France (Est)) ou tentent comme Aldi de s'internationaliser.

Cependant ils rencontrent des difficultés (diversités de culture; xénophobie,...). La distribution allemande fonctionne essentiellement sur l'argument prix ; les subtilités du commerce français (plus d'efforts quant à l'agencement,...) leur semblent trop difficiles à atteindre.

De plus, la distribution allemande n'est pas habituée à travailler avec des partenaires tels que les prestataires de services logistiques. Dans cette situation, une internationalisation est bien plus difficile.

2) Le marché unique d'approvisionnement

Il faut tout d'abord noter que les distributeurs allemands s'approvisionnent déjà pour une grande part hors de la RFA; qu'il s'agisse d'une obligation (produits introuvables sur le territoire) ou d'une opportunité (meilleure condition d'approvisionnement)

Mais penser que 92 va créer un immense marché avec des produits internationalisés est un pas qu'aucun distributeur allemand rencontré ne veut franchir.

En effet, il leur semble impossible d'imaginer que les habitudes alimentaires des européens s'uniformisent à ce point. Cela est possible pour des produits de grande consommation (produits blancs,bruns, habillement) mais pas pour l'alimentation:

Resterait de toute façon encore la question d'une nouvelle stratégie logistique .

En effet, une uniformisation des marques et des produits ne pourrait être bénéfique aux distributeurs que si elle s'accompagnait d'une réduction des coûts; en particulier des coûts logistiques.

On pourrait concevoir que pour un type de produit, il n'y ait qu'un seul entrepôt au niveau européen à partir duquel les distributeurs nationaux seraient approvisionnés.

Par effet d'économies d'échelles; cela pourrait être plus rentable ; même si cela augmentait les coûts de transport.

Certes les moyens techniques rendent cette situation réalisable (transmission des données par voie informatique, nouvelles techniques d'entreposage automatisé, structure du transport entre autres facteurs).

Dependant, les Allemands ne conçoivent pas cela.

En effet, selon eux, des problèmes linguistiques mais aussi d'organisation se poseraient inévitablement.

De toute façon, cette vision ne cadre pas du tout avec la situation du commerce allemand contemporain.

En effet, par suite d'une organisation de transport rigide et peu efficace, la délégation de la partie logistique que ce système impliquerait n'est pas entrée dans les moeurs (à la différence d'autres pays (GB et dans une moindre mesure la France))

La RFA est donc loin d'être au même niveau que par exemple Paridoc (France) et GB-Inno (Belgique) qui viennent de créer une filiale commune destinée à optimiser les approvisionnements européens des deux groupes.

conclusion

Quant à 92, la Grande Distribution en RFA est donc plutôt sans opinion précise ; cela semble d'ailleurs être le cas pour beaucoup de secteurs en Allemagne.

Pour elle qui n'est pas encore au maximum de ses possibilités (des économies peuvent encore être faites en particulier dans le domaine logistique), il vaut mieux se concentrer d'abord sur son propre marché ; même si les perspectives d'expansion sont voisines de 0.

92 peut par contre faire évoluer les choses dans le transport en réduisant les coûts, prohibitifs en Allemagne de l'Ouest.

I° PANORAMA DE LA GRANDE DISTRIBUTION EN RFA

A-Quelques données générales sur la RFA

Nombre d'habitants: 61 015 000 au 1-1-86 (en déclin : -0,27% par rapport à 1985)

PNB moyen par habitant: 33 163 DM (1 DM \pm 3,5 FF)
Le salaire moyen est supérieur à la moyenne européenne.

Les perspectives économiques de la RFA sont bonnes en ce qui concerne le commerce, avec une croissance du PNB en 87 de 1,7%, due essentiellement à une hausse de la consommation intérieure de 2,5%.

Suite à la stabilité des prix et à l'augmentation du pouvoir d'achat (allègement des impôts), les Allemands ont davantage acheté et la croissance nominale du chiffre d'affaire du commerce a donc été de 3,3% (+4,2% en réel par suite du recul des prix des produits alimentaires).

Les efforts faits par le commerce pour attirer les consommateurs (augmentation du choix de produits, présentation des articles et agencement des magasins améliorés) y sont aussi pour quelque chose.

Conclusion

La situation économique de la RFA est donc loin d'être mauvaise.

Le marché national permet encore aux entreprises de réaliser des bénéfices; cependant il est saturé et le faible taux de natalité ne laisse pas espérer de fortes perspectives de croissance de la consommation.

L'ouverture de L'Europe pourrait donc constituer un moyen pour les Allemands de s'ouvrir et de s'étendre en Europe.

B-Quelques spécificités allemandes ayant un impact sur la distribution:

1) Loi sur les cartels: Kartellgesetz

Pour des raisons historiques, la RFA a une législation très restrictive quant à la possibilité d'alliances ou de fusions entre sociétés.

Cela a dans le passé, empêché le commerce de s'associer, aqutrement que sous la forme de coopératives ou de chaînes volontaires; ce qui a peut-être nuit à son expansion, en particulier internationale ou au développement de centrales d'achat.

Or, les choses ont l'air actuellement de s'assouplir dans les faits puisque on a assisté en 87 à de nombreuses fusions ou alliances sans que l'Office des Cartels y trouve à redire; notamment:

-ASKO Deutsche Kaufhaus a pris des participations dans :

-Adolf Shaper KG, Hannover

-Realkauf Verbrauchermarkt Massa AG, Alzey

-Massa AG a en contre-partie acquis 10% d'ASKO

-Metro-Gruppe (Dusseldorf) possède la majorité de Deutschen Kaufhof AG (Cologne) et a acquis Jost Hurler GmbH

2) Co-gestion-Mitbestimmung:

Les structures qui emploient plus de 2000 employés sont soumises à la co-gestion. Les entreprises préfèrent éviter cette contrainte, cela limite donc les économies d'échelles qui seraient possibles.

3) Equivalent de la Loi Royer: Baunutzungsverordnung

Cette loi de 1977 limite l'implantation de grandes surfaces supérieures à 1500 m² et est appliquée avec rigueur; ce qui limite donc les possibilités d'expansion des groupes allemands.

4) Horaires : Ladenschlussgesetz

Ils étaient très stricts:

Lundi au Vendredi: 7h à 18h30

Samedi: 7h à 14h

Dimanche: fermeture générale

Certes certaines possibilités d'assouplissements étaient données aux Länder mais étaient peu accordées aux magasins.

Après une bataille lancée par les mouvements de consommateurs et la volonté d'harmoniser les horaires à ceux généralement pratiqués en Europe, il a été autorisé en septembre à titre d'essai pendant un an l'ouverture supplémentaire des magasins:

- le premier samedi du mois ouverture jusqu'à 18h ainsi que les 4 Samedis avant Noël
- chaque jeudi, ouverture jusqu'à 21 ou 22h.

Cette nouvelle possibilité, qui est loin d'avoir l'assentiment du syndicat DGB-Gesellschaft (Commerce, Banque et Assurances) représente pour le commerce allemand une opportunité mais aussi un danger.

Cette extension des heures d'ouverture va-t-elle s'accompagner d'une augmentation du Chiffre d'affaires ? En tout cas, il y aura probablement une hausse des coûts de personnel.

5) Législation anti-bruit-Lärmbefestigungsgesetz

Pour protéger la qualité de vie, les poids lourds ne peuvent livrer les magasins entre 22h et 6h. Ce qui alourdit donc les coûts logistiques.

6) le monde du transport

Le niveau des prix intérieurs est très élevé à cause de la tarification intérieure obligatoire et des contrôles très stricts quant au respect des heures de repos par exemple. Les tarifs intérieurs obligatoires assurent aux transporteurs une rente de situation avec des prix de l'ordre de 4 DM au km; ce qui ne les place pas en bonne position en 93.

En effet qui va transporter en Allemagne, les bières étrangères (nouveau marché provenant de la suppression décidée par la Cour de Justice Européenne de la Reinheitsgebot (mesure protectionniste allemande) ?

Les industriels et la grande distribution ont fait leur compte et se sont rendus compte qu'il devenait plus rentable de transporter eux-mêmes.

La part des transports pour compte propre ne cesse donc d'augmenter: 36% en 84 contre 23% en 60 ainsi que la part des transporteurs étrangers (20% en 84 contre 4% en 60).

7) Les prestataires de service logistique

Dans le cadre d'un développement d'une politique logistique élargie, en particulier au niveau de l'européanisation des sources d'approvisionnement, le rôle de partenaires logistiques pour les industriels et les distributeurs paraît indispensable afin d'éliminer les rigidités .

Mais les prestataires de service logistiques allemands sont bien loin du développement acquis par les Anglais en particulier.

Des essais sont tentés par les Allemands (Bertelsmann Distribution pour les livres mais aussi pour le rayon alimentaire des grands magasins Kaufhof) mais on peut se demander si ce ne sont pas plutôt les prestataires étrangers qui prendront pied sur le marché. Ainsi Christian SALVESEN, spécialiste du froid, a monté 14 implantations en RFA et travaille pour des distributeurs et surtout pour Langnese Iglo, le leader des surgelés en Allemagne.

C-Structure de la distribution: Source : International Review of Food Retailing ISSO 1987

Définition : (1) : commerce alimentaire (Lebensmittelläden allg.) : tous les magasins dont l'objectif principal est de vendre des produits alimentaires (ex: département alimentaire d'un grand magasin)

(2) : épicerie (Lebensmittelläden ohne Angebotsschwerpunkt): magasins commercialisant un assortiment général de produits secs éventuellement aussi des produits frais.

(3) : commerce alimentaire à assortiment complet en libre service (Lebensmittel-SB-Läden) : À côté d'un assortiment représentatif en produits secs, ces magasins vendent au moins 5 familles de produits suivants: pain et produits boulangers, crèmerie, viande fraîche, boissons, produits surgelés, fruits et légumes; produits non alimentaires, détergents, papeterie et avoir un check-out à la sortie. L'assortiment doit être large mais pas nécessairement profond (les "convenience stores" sont donc inclus).

(4) Supermarché (Supermarkt): superficie minimale de 400 m² et assortiment comportant toutes les catégories de produits mentionnées ci-dessus.

(5) Hypermarché (SB-Warenhäuser) : surface de vente minimale de 2500 m²

Données majeures:

Baisse de 2,1 % du nombre des magasins (87: 54 738 unités ; soient -1 184)

En revanche, augmentation de la surface de vente alimentaire qui totalise en 87 16,567 millions de m²; soit une progression de 332 000 m².

La superficie moyenne est donc en augmentation constante puisqu'elle est passée de 200 m² en 76 à 300 m² en 87.

Ceci est dû à la diminution du nombre de petites surfaces. Ce sont principalement celles de moins de 200 m² qui ont fermé. Cependant les chaînes volontaires (Edeka, Rewe, Spar, Selex,..) représentent encore 63% du nombre total (contre 64,4 % en 86).

Le reste des lieux de vente se partage entre les succursalistes (19,6 %- très légère augmentation), le mouvement coopératif (10,4%, + 1,3 points), les rayons alimentaires des grands magasins (Kaufhof, Hertie, ...) (2% , -0,2 points) ainsi que ceux des grandes surfaces (5% , stabilité).

Les supermarchés prennent une place de plus en plus importante dans le commerce puisqu'ils représentent 13,7% du nombre des magasins et 1/3 de la surface totale.

Il faut également souligner qu'une part de plus en plus importante est accordée au magasin de discount (comme ALDI) ; ils représentent 8% du nombre total des magasins (et 8,5% en superficie).

La répartition des magasins sur le territoire allemand est très inégale.

On dénombre en moyenne en RFA un magasin en libre-service pour 1 115 habitants.

Mais les régions de Berlin et de Nord-Rhein-Westphalie ont une densité de magasins en dessous de la moyenne (2428 et 1233) alors que le Nord et la Bavière (zones rurales) voient beaucoup de magasins se fermer même s'il y a encore un nombre important de magasins par habitants.

Tendances

La grande distribution allemande évolue comme dans les autres pays où une distribution organisée existe depuis un grand nombre d'années .

Pour lutter contre la saturation du marché, la grande distribution évolue et améliore ainsi sa rentabilité.

On constate une diminution du nombre des petits magasins, et parallèlement une augmentation de la surface commerciale.

Par ailleurs une très nette concentration du secteur se dessine ; des fusions et des alliances voient le jour.

Quant aux progrès techniques, l'Allemagne se place au niveau de ses concurrents européens sans être dans le peloton de tête.

Cf Annexe : Les 50 premiers groupes de magasins alimentaires en RFA

Nous allons maintenant décrire et analyser différentes stratégies prises par des groupes de distribution allemands et ce qu'ils pensent de 1992 et d'une européanisation du marché.

II - STRATEGIES DES GROUPES ALLEMANDS

ALDI, le groupe agressif en expansion

Remarque préliminaire: ALDI est un groupe allemand qui pratique la rétention d'informations. Je n'ai pu, bien entendu, avoir aucun contact chez Aldi. Les données qui suivent proviennent des autres distributeurs; les chiffres ne sont que des estimations, néanmoins proches de la réalité semble-t-il.

PRESENTATION DE LA SOCIETE

quelques chiffres

forme juridique: succursaliste: 37 sociétés
régionales juridiquement indépendantes
sous le contrôle de 2 entités
: Aldi KG (Sud) et Aldi OHG (Nord)

CA 1987: 20 Milliards de DM (15% du marché)

Surface de vente : 800 000 m²

Réseau de magasins: 2000 magasins-discount
sur tout le territoire

Personnel: 8 000 personnes-temps complet

Aldi est en Allemagne le leader de la distribution alimentaire avec le groupe Metro qui regroupe les sociétés Kaufhof AG, C+C/Meister Primus, BVL et Hurler.

En RFA, ce groupe a connu en 3 décennies une formidable expansion en se fondant sur un concept novateur: le super-discount. C'est le seul à se développer par croissance interne et non par rachat de sociétés.

Aldi vend dans ses moyennes surfaces un nombre très restreint de références concentrées sur trois secteurs:

- alimentation non périssable (avec un développement vers certains produits frais et surgelés)
- lessive, entretien,
- hygiène corporelle

avec des prix qui s'établissent en moyenne à 30% ,voire à 50% en dessous de ceux des autres magasins de détail - et 20 à 30% en dessous de ceux des autres discounters.

Ces produits sont ,soit fabriqués spécialement sous une sous-marque pour ALDI, soit des marques nationales.

Aldi a profité d'un créneau laissé vide jusqu'à sa venue en profitant du fait que le critère principal d'achat des Allemands est le prix.

Certains autres groupes ont essayé d'imiter Aldi (Plus, Penny, Norma, COOP-prix), mais sont loin d'obtenir le même succès.

Ce succès est dû tout d'abord à une politique de réduction au minimum des coûts; que ce soit au niveau logistique (approvisionnement,..) ou au niveau gestion quotidienne. Tout est optimisé et l'accent est mis sur le prix. Tout luxe superflu est éliminé, l'agencement des magasins est réduit au strict minimum. Le personnel est minimisé: quatre personnes en moyenne pour une superficie moyenne de 400 m², avec appel toutefois pour les pointes à du personnel à temps partiel.

Cependant Aldi a atteint en Allemagne un seuil. Toutes les classes de population achètent chez Aldi mais n'y dépensent en moyenne qu'une trentaine de DM et vont s'approvisionner ailleurs pour les autres produits (en particulier produits frais ou plus élaborés).

De plus, la population stagne.

Sur le marché national, la seule solution est donc d'augmenter le nombre de références vendues pour répondre aux besoins des consommateurs; ce qu'Aldi tente de faire. Cependant, son système logistique n'est pas flexible et une augmentation du nombre des références risque de s'accompagner d'une hausse importante des coûts.

Conscient de ce danger, Aldi se dirige donc surtout vers une expansion internationale, par filiales interposées, en Autriche (95 magasins Hofer), Belgique (142 magasins Aldi), Espagne, aux Pays-Bas (202 magasins Combi), au Danemark (50 magasins Aldi), depuis peu en France (1 Aldi) mais surtout aux Etats-Unis avec un réseau de 200 unités dans les Etats de l'Illinois, du Wisconsin, de l'Indiana, de l'Iowa, du Missouri et du Kansas.

POLITIQUE LOGISTIQUE

Concept logistique

Simplifier au maximum afin de diminuer les coûts.

Organisation logistique:

structure à un intermédiaire: les centres régionaux.

Les achats sont effectués au niveau du groupe en fonction de contrats d'une durée de 3 à 6 mois avec une politique de prix très bas (la menace d'un déréférencement est très souvent pratiquée) mais également un strict contrôle de la qualité. La livraison se fait par camions complets des usines aux centres régionaux.

Les coûts sont à ce stade minimisés.

Chaque jour, les magasins passent des ordres téléphoniques aux centres régionaux pour une livraison quotidienne (sauf surface de magasin trop faible).

La livraison se fait par palettes entières avec des camions en propre (là encore économies par suppression des opérations de dépotage) et la palette est directement placée dans le magasin.

Par ailleurs, Aldi a agencé ces magasins de manière identique : les rampes de déchargement sont toutes à la même hauteur,... Cette standardisation permet un gain de temps. Ainsi les frais de manutention et de mise en rayon sont réduits au maximum.

Le consommateur final prendra les marchandises directement dans les cartons ouverts au fur et à mesure sur les palettes. De plus Aldi, économise une opération coûteuse: le marquage des prix sur chaque article: le prix est simplement indiqué sur les palettes.

Tout ce système est extrêmement simple, Aldi pour gérer cela ne dispose pas des dernières nouveautés techniques dans la gestion des entrepôts (automatisation, ...) En effet, le nombre faible des références en entrepôts (600 à 800 maintenant) par rapport aux 10 000 références habituelles dans la grande distribution ne l'impose pas : une automatisation pourrait même au contraire gréver les coûts.

CONCLUSION

Aldi peut en appliquant la même politique profiter de l'ouverture du marché commun en profitant de la diminution probable des couts de transport pour s'approvisionner davantage dans toute l'Europe.

Cependant, une centralisation européenne de la logistique lui poserait probablement des problèmes car il lui faudrait mettre au point une organisation plus solide. Aldi, de par sa politique d'approvisionnement de peu de références en quantités énormes bénéficie déjà d'effets d'économies de taille.

Il est donc plus vraisemblable qu'Aldi profitera de 1992 pour continuer sa politique d'expansion internationale sur les marchés où son concept de magasins peut se développer.

COOP-DORTMUND, un groupe se concentrant
sur sa région d'origine

PRESENTATION DE LA SOCIETE

quelques chiffres

forme juridique: Coopérative

CA 1987 : 2,268 Milliards de DM

Surface de vente: 303 372 m²

Réseau de magasins: 14 self-services
19 Centre COOP
233 Supermarchés
14 Magasins dans des
grandes surfaces;

soient 279 magasins implantés régionalement
en Rhénanie du Nord-Westphalie.

Personnel : 10 037 employés dont 7526 à temps plein

Contrairement à ses confrères français, COOP-Allemagne a le vent en poupe. Avec un chiffre d'affaires 1987 de 13 milliards de DM; elle se situe dans le peloton de tête de la grande distribution de son pays.

Membre de COOP-Allemagne, tout en bénéficiant d'une certaine indépendance vis à vis des instances nationales, la Coop-Dortmud représente la plus importante coopérative régionale européenne.

Ses 279 magasins, qui emploient quelques 10 000 personnes, se situent en Rhénanie du Nord-Westphalie, à l'est de la Ruhr, avec comme principales villes : Dortmund, Hamm, Lippstadt, Bochum, Recklingshausen et Hagen.

Le tiers des 3 millions d'habitants de cette région fréquente les points de vente Coop qui représentent, grâce à cela, une part de marché d'environ 20 %.

POLITIQUE LOGISTIQUE

Concept logistique

COOP Dortmund est une entreprise dont la gestion est fortement centralisée. Le siège contrôle avec l'aide d'un gros système informatique tout jusqu'à l'emplacement- défini selon un ordre déterminé par magasin- des marchandises sur les étagères.

Mais il tient compte de la variété de ses magasins et de leurs spécificités.

Ce qui est important n'est pas la réussite en terme de minimisation de coûts d'un unique sous-système logistique comme le magasin, le transport ou l'entrepôt, mais la performance de l'ensemble en terme de cout logistique global.

Le groupe a compris déjà depuis quelques années qu'un système de gestion des marchandises qui prend en compte toutes les opérations en amont de la vente en magasin est plus rentable car il crée des synergies.

Les magasins sont des centres de coûts indépendants qui font appel aux services de la logistique centrale. Cette dernière est seule capable de mettre en place dans les entrepôts et les transports les moyens les plus modernes car elle dispose d'effets de taille. Les magasins profitent cependant des économies.

La logistique ne comprend pas uniquement le flux physique de marchandises mais aussi le flux d'informations qui permet de mieux gérer le premier flux.

Or, dans la société, le système de gestion des flux d'informations n'est pas complet puisque les caisses ne sont pas encore scannérisées, mais cela viendra à moyen terme.

Organisation logistique

83 % du chiffre d'affaires des filiales provient des entrepôts de la COOP Dortmund.

Parmi les 17% restants, on compte essentiellement :

- le pain et autres produits boulangers
- le lait frais
- les crèmes glacées
- l'épicerie fine
- les liquides
- autres produits non alimentaires à forte rotation (mode).

Il s'agit donc soit de produits à forte rotation, soit de produits fragiles ou ayant un circuit de distribution spécifique (lait, liquides) qui nécessitent une livraison quotidienne.

La centralisation des Coop de Dortmund va jusqu'à la définition par entrepôt, de l'assortiment de chacun des points de vente, de l'emplacement des produits dans les gondoles, de la longueur de linéaire qui leur est attribuée. En cas de rupture, les trous ne peuvent pas être comblés par d'autres articles (ce qui permet d'identifier les manquants). En contre-partie, les produits sont livrés en magasin dans l'ordre de placement en rayon.

Cette centralisation des approvisionnements présente de nombreux avantages:

- augmentation de la flexibilité d'achat (davantage de références et un poids plus important face aux fabricants),
- diminution du risque de voir les magasins influencés par un fabricant (lors de la mise en linéaire par exemple),
- procédures de livraison, de suivi informatique des marchandises facilités par une normalisation,
- diminution du risque de rupture de stock pour les magasins par diminution du temps de livraison, et parallèlement, augmentation de la rotation des produits en magasins (moindre risque de péremption de la marchandise)
- économies : livraison par camions complets de charges palettisées aux entrepôts et livraison aux magasins par chariots à roulettes qui peuvent être facilement manipulés dans les magasins.

Les entrepôts occupent une surface de 74 000 m². Ils font partie des plus modernes dans le monde (des Européens mais aussi des Japonais viennent les visiter) par les techniques auxquelles ils font appel (automatisation, gestion par ordinateur avec le logiciel Computer Optimised Storehouse System sur DPS 8 à l'aide des nouvelles techniques : infra-rouge, codes à barre).

Cf Description des entrepôts en 1987

Les livraisons à partir des entrepôts se font selon des règles très précises : chaque magasin est livré à heures prédéterminées; horaires que l'entrepôt et le service de livraison doivent impérativement respecter puisqu'ils permettent une gestion optimale du personnel du magasin, en planifiant le travail.

Il faut noter également que la distance entrepôt-magasin ne dépasse jamais 80 Km et que les camions rentrent rarement à vide d'une livraison en magasin : il rapportent les cartons et autres emballages qui embarassent tant les magasins. Ces matériaux seront recyclés par la suite. Par ailleurs, ils rapportent également les chariots vides.

Gestion du parc.

Comme dans beaucoup de groupes de distribution allemands, COOP DORTMUND possède son propre parc de camions pour effectuer le transport des marchandises de l'entrepôt aux magasins.

Ainsi il faut gérer :

200 employés
150 camions de livraison
35 véhicules de services (ateliers,..)
109 voitures de fonction

et se poser les questions sur :

- le rôle du transport et son adéquation avec l'ensemble de la politique logistique de la société.
- la réalisation par ses propres véhicules ou par des transporteurs de tout ou partie des tournées (études de rentabilité)
- la sous-taïtance ou non de l'entretien des véhicules
- le dimensionnement du parc et ses caractéristiques (fabriquant, grandeurs, type)
- les besoins en infrastructures (installations frigorifiques, quais de déchargement, hayons élévateurs)
- l'organisation des tournées (optimisation journalière ou tournées préétablies avec vérifications périodiques ainsi qu'optimisation de tournées exceptionnelles (soldes,promotions).
- la coopération avec les magasins afin de définir des fenêtres de livraison mais aussi une adéquation des lieux de déchargement avec le matériel roulant.
- l'information et la formation des chauffeurs.

Pour remplir toutes ces tâches, Coop Dortmund dispose depuis 3 ans d'un logiciel SEFOS

CONCLUSION

Coop-Dortmund est une entreprise allemande à la pointe de l'évolution technologique, en particulier sur le plan logistique mais elle se voit comme une entreprise régionale et n'envisage pas une expansion internationale, selon son Directeur Logistique. Se battre sur son marché lui suffit et de plus, sa structure (coopérative) n'est pas forcément la meilleure pour avoir une volonté internationale.

Quant aux approvisionnements dans toute l'Europe, il s'agit d'une question d'opportunités. Coop-Dortmund se fournit déjà en fruits et légumes, en vins et alcools et en conserves sur le marché européen (30 % du volume global des marchandises). Etendre cet approvisionnement ne se fera que si cela se justifie économiquement (baisse des coûts de transport).

En revanche, le Groupe Coop-AG prône depuis longtemps les bienfaits d'une européanisation. Depuis 1957, existe une Communauté Européenne des Coopératives de consommateurs, qui a pour but d'organiser des lignes européennes de production par exemple. Cependant ses réalisations (une fabrique de gâteaux à Utrecht et une fabrique européenne de chocolat) ne sont économiquement pas rentables.

Coop-AG-Allemagne a acheté notamment en Hollande et en Allemagne des sociétés de distribution.

Le mouvement d'internationalisation pourrait donc continuer.

Contact: Monsieur F. SCHUETZ
Directeur Logistique

COOP Dortmund-Kassel eG
Brackeler Hellweg 301-315
D-4600 Dortmund 12

Tel 0231/25 09 231

REWE-LEIBBRAND OHG: la diversification

PRESENTATION DE LA SOCIETE

Quelques chiffres

Forme juridique : chaîne volontaire
autour de 13 grossistes

CA 87: 24,5 milliards de DM
Surface de vente: 3 188 000 m²

Réseaux de magasins: 6956 unités
sur tout le territoire:
20%: superficie < 250 m²
40%: 250 > superficie < 800 m²
40% : superficie > 800 m²

Ce groupe fédère deux sociétés de distribution, les REWE régionales réunies sous Rewe-Zentrale et RHG Leibbrand depuis 1975.

Par cette union, le groupe dispose de moyens financiers importants (plus de 400 millions de DM), renforcés par la vente en 86 de ses parts dans GrüneWiese (Saarbrücken) et en 87 de celle dans Adolf Schaper KG (Hannovre); le tout au groupe ASKO.

Après des acquisitions aux USA (Supermarket Development Corp.-Texas qui possède 60 % de Furr's Inc), le groupe s'est replié sur le marché allemand avec l'achat de Deutsche Supermarkt Handels GmbH (Dusseldorf), car il pense qu'un atout pour gagner sur ce marché est de posséder une taille suffisante afin de pouvoir réaliser des économies d'échelle.

Le groupe Leibbrand a la volonté par ailleurs de se diversifier dans le non-alimentaire et plus particulièrement dans les tapis, l'horlogerie-bijouterie et l'électronique; il a aussi acquis en Juillet 88 des parts dans Gold-Pfeil Ludwig Krum AG., une société de cuir-maroquinerie

POLITIQUE LOGISTIQUE

Pour 1/11 ème du volume des produits, la livraison se fait directement ; c'est-à-dire lorsque le volume de vente du magasin le permet.

Pour le reste, là encore, il s'agit d'une organisation logistique avec un intermédiaire entre le fabricant et le magasin de détail.

24 grands entrepôts régionaux livrent les 7000 détaillants dans un rayon de 120 Km au maximum.

Le groupe possède ses propres camions: 100 et n'utilise les transporteurs que pour des périodes de pointe ou pour des transports plus lointain, à l'échelle de tout le territoire allemand.

L'automatisation n'est pas encore poussée au maximum: des scanners ont été installés aux caisses de sortie dans les magasins mais l'exploitation des données en résultant n'est pas encore prévue pour la logistique.

CONCLUSION

Le groupe Rewe-Leibbrand, qui quand on le considère dans son ensemble représente le plus gros chiffre d'affaires de RFA dans la grande distribution, semble voir dans l'Europe une accentuation de la concurrence.

Pour résister, la meilleure solution est d'augmenter son poids dans la distribution par croissance externe, tout d'abord dans son propre pays.

Contact:
Dr Anno KULHMEIER
Directeur Logistique

REWE-Zentral AG
Domstrasse 20
D-5000 KOELN 1

Tel (0221) 16 55 577

PRESENTATION DE LA SOCIETE

Quelques chiffres

Forme juridique: Société anonyme

CA 87: 8,34 DM

Fondée en 1880 par des cheminots de Sarrebruck, ASKO devenue société anonyme en 72 occupe la 7ème place dans le classement ISB-groupes de distribution mais la première place dans celui des grandes surfaces, après avoir été dans le rouge 15 ans plus tôt.

Après quelques années passées à vouloir s'étendre en Allemagne (ouverture de Supers et Hypers); elle fut freinée par la loi limitant l'implantation de grandes surfaces.

A la fin des années 70, ASKO s'implantait en Lorraine (Metz). Mais soumise à la Loi Royer et sujette à des tracasseries administratives en tant qu'étrangère, ASKO revendit ses filiales et se retira du marché français.

Comme nouvelle stratégie, ASKO adopta la diversification en s'orientant en RFA vers le secteur des grandes surfaces spécialisées (textile et bricolage) (Adler et Praktiker). Puis ce fut le tour des Etats-Unis avec l'achat de FURR's.

Le succès fut cette fois-ci au rendez-vous et ASKO qui a aussi racheté il y a peu deux groupes de magasins à dominante alimentaire (Deutsche SB-Kauf et Schaper est devenu de loin le numéro 1-allemand des grandes surfaces non-alimentaires

ASKO est donc l'exemple d'un groupe au départ alimentaire qui a choisi -plutôt par nécessité- la diversification vers le non-alimentaire et y a réussi.

ASKO a pour politique de profiter au maximum des effets de synergie.

Les achats sont centralisés dans la mesure du possible (Inter-Buy Einkaufs GmbH).

Par ailleurs, ASKO a compris qu'une internationalisation se fait mieux si l'on s'associe avec une entreprise indigène et non pas si l'on veut tout créer à partir de rien.

On peut également souligner qu'Asko dans le discount de bricolage Praktiker s'est associé avec l'important groupe belge de distribution GB-INNO

ANNEXES

Die "Top 50" des Lebensmittelhandels in der Bundesrepublik 1987

Unternehmen	Nettoumsatz (o. MwSt.)		Veränderung zum Vorjahr in %	Anmerkung
	1987 Mrd. DM	1986 Mrd. DM		
1. Metro-Gruppe, Düsseldorf	19,617	-	-	(-)
Kaufhof AG, Köln	8,898	8,300	+ 7,2	(-)
C+C/Meister Primus, Nürnberg	8,146	7,700	+ 5,8	(-)
BLV, München	1,450	1,400	+ 3,6	(-)
Hurler, München	1,123	1,400	- 19,8	(-)
2. Aldi, Essen + Mülheim	19,500*	18,972*	+ 2,8*	(-)
3. RHG Leibbrand oHG, Bad Homburg	13,487	11,992	+ 12,5	(-)
4. co op-Bolle Gruppe, Frankfurt	12,350	10,280	+ 20,1	(-)
co op AG, Frankfurt	10,300	10,080	+ 2,2	(-)
Werhahn-Lebensmittel-Gruppe, Neuss	2,050	2,050	+/-0,0	(-)
5. Karstadt, Essen	11,935	11,159	+ 7,0	(-)
6. Tengemann-Gruppe, Mülheim	10,826	10,250	+ 5,6	(6)
7. Asko-Schaper-Gruppe, Saarbrücken	8,346	3,410	+144,8	(7)
8. Quelle, Fürth	8,100	7,850	+ 3,2	(-)
9. Otto-Versand, Hamburg	5,715*	4,896*	+ 16,7*	(-)
Fegro, Frankfurt	1,013	0,770	+ 31,6	(-)
10. Hertie, Frankfurt	4,490	4,290	+ 4,7	(10)
11. Spar AG, Hamburg	4,000	3,630	+ 10,2	(-)
12. Allkauf, Mönchengladbach	3,850	3,500	+ 10,0	(-)
13. Massa AG, Alzey	3,294	2,986	+ 10,3	(-)
14. Lidl & Schwarz, Neckarsulm	3,070*	2,790*	+ 10,0*	(-)
15. Wertkauf/Mann, Karlsruhe	2,850*	2,750*	+ 3,6*	(-)
16. Horten, Düsseldorf	2,824	2,376	-	(16)
17. co op Dortmund-Kassel, eG, Dortmund	2,071	1,907	+ 8,6	(-)
18. Nanz-Gruppe, Stuttgart	1,997	1,913	+ 4,4	(18)
19. AVA, Bielefeld	1,991	1,823	+ 9,2	(-)
20. Deutscher Supermarkt, Düsseldorf	1,917	1,890	+ 1,4	(-)
21. Störzbach HUS-Gruppe, Ellhofen	1,849	1,738	+ 6,4	(-)
22. Rewe Dortmund, Dortmund	1,831	1,813	+ 1,0	(-)
23. Hüssel-Konzern, Hagen	1,489	1,311	+ 13,6	(-)
24. Anton Schlecker, Ehingen	1,483	1,362	+ 8,9	(-)
25. Norma, Fürth	1,450*	1,400*	+ 3,6	(-)
26. Familia-Gruppe, Heidelberg	1,416	1,336	+ 6,0	(-)
27. EHG Minden-Hannover, Minden	1,342	1,310	+ 2,5	(-)
28. Globus Handelshof, St. Wendel	1,326*	1,214*	+ 9,2*	(-)
29. Kafu-Wasmund, Bremen	1,250	0,550	+127,2	(29)
30. Ratio Gruppe, Münster	1,197	1,172	+ 2,1	(-)
31. EHG Hessenring, Melsungen	1,150	1,100	+ 4,5	(-)
32. co op Schleswig-Holstein, Kiel	1,068	1,053	+ 1,4	(-)
33. Kriegbaum, Böblingen	1,050*	0,955*	+ 9,9*	(-)
34. Edeka Duisburg, Moers	1,033	0,887	+ 16,5	(34)
35. Rewe Rhein-Sieg, Hürth	0,971	0,963	+ 0,8	(-)
36. Kaiser&Kellermann, Kirchhunden	0,955	0,956	- 0,1	(-)
37. Bartels-Langness, Kiel	0,950*	0,861*	+ 10,3*	(-)
38. Rewe Hungen, Hungen	0,949	0,907	+ 4,6	(-)
39. EHG Würzburg-Nürnberg, Rottendorf	0,947	0,905	+ 4,6	(-)
40. Kathreiner AG, Poing	0,940	0,880	+ 6,8	(-)
41. Bremke & Hörster, Arnsberg	0,840*	0,790*	+ 6,3*	(-)
42. Reichelt, Berlin	0,837	0,784	+ 6,7	(-)
43. Dohle-Gruppe, St. Augustin	0,792	0,748	+ 5,9	(-)
44. Edeka Mittelbayern, Ingolstadt	0,778	0,703	+ 10,7	(-)
45. Ihr Platz, Osnabrück	0,772	0,709	+ 8,9	(-)
46. EWS Kaufmarkt, Nürnberg	0,740*	0,717*	+ 3,2*	(-)
47. Pfannkuch, Karlsruhe	0,702	0,682	+ 2,9	(47)
48. Edeka Chiemgau, Tröstberg	0,651	0,637	+ 2,2	(-)
49. Edeka Offenburg eG, Offenburg	0,633	0,605	+ 4,6	(-)
50. EHG Schweinfurt-Bamberg, Gochsheim	0,601	0,589	+ 2,0	(-)

* Schätzung

Anmerkungen:

(6) Geschäftsjahr 30. Juni 87, nur BRD; Schätzung basiert auf den im Geschäftsbericht genannten Zahlen sowie den dort ausgewiesenen Steigerungsraten; (7) ohne Furr's Inc./USA incl. Luxemburg, Schweiz, Österreich; incl. der 1987 erstmals konsolidierten 80 Prozent Beteiligung an Schaper; (10) der 1987er Umsatz ist noch vorläufig; (16) der 1986er Umsatz basiert auf Rumpfgeschäftsjahr; (18) ohne BMA; (29) der 1987er Umsatz ohne Groma und Luer, der 1986er Umsatz ohne Gottlieb, Löh und Hinrichs; (34) Fusion der EHG Duisburg mit der EHG Mittelrhein; (47) Geschäftsjahr 30. Juni

Quelle: Lebensmittelzeitung, Frankfurt, nach Unternehmensangaben, Geschäftsberichten u. Bundesanzeiger

SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

REVUES ALLEMANDES

Dynamik im Handel (dynamique du commerce)
Spichernstr.55
D-5000 Köln 1

(publication de l'ISB (Institut allemand du libre-service))

Einzelhandels-report (Le commerce de détail)

Logistik heute (La logistique aujourd'hui)
Joseph Dollingerbogen str.5
D-8000 München 46

Tél: (089) 32 39 10

Logistik im Unternehmen (logistique dans l'entreprise)
Graf Recke str. 84
D-4000 Düsseldorf

Tél: (0211) 67 041

Materialfluss (flux de produits)

Spedition-Heute (Le transport aujourd'hui)
Postfach 230 162
D-6100 Darmstadt

Tél: (061)50 82 752

Verkehrs Rundschau (Panorama du transport)

Verpackung und Logistik (Emballage et logistique)
Postfach 5769
D-6200 Wiesbaden

Wirtschafts Woche (La semaine économique)
Hédomadaire économique

Zeitschrift für Logistik (Journal pour la logistique)
Justus von Liebig Str.1
D-8910 Landsberg

Tél: (081) 91 12 52-11

(Publication de l'association allemande de logistique
(DGfL))

REVUES FRANCAISES

Libre-service Actualités
(Revue de l'Institut français de libre-service)

Logistiques Magazine

Nouvel Economiste

Points de vente

Revue française de Logistique

CONTACTS

** : personne rencontrée

Associations et organisations

Arbeitsgemeinschaft der Lebensmittel-Filialbetriebe
e.V. (Fédération des sociétés de distribution alimentaire à
succursales)

**
Büchelsstr. 50
Postfach 320166
D-5300 BONN 3

Tél: (0228) 44 90 80

Deutsche Gesellschaft für Logistik (Association allemande de
Logistique)

**Pr Jüngenmann (rencontré un de ses collègues)
Universität Dortmund
Postfach 50 05 00
D-4600 Dortmund 50

Tél: (0231) 755 27 79

Institut für Selbst-Bedienung (Institut du libre-service)

**Herr Neuhausen
Spichernstr. 55
D-5000 Köln 1

Tél: (0221) 579 930

Distributeurs

ALDI Einkauf GmbH KG
Burgstr 37-39
Postfach 010140
D-4330 Mülheim

Tél: (0208) 44311

ALDI Einkauf GmbH OHG
Eckenbergstr. 16
Postfach 130110
D-4300 Essen-Kraus

Tél: (0201) 5621

ASKO Deutsche Kaufhaus
Herr Mösner
Mainzerstr 182-184
Postfach 185
D-6600 Saarbrücken

Tél: (0681) 81041

Coop Dortmund Konsumgesellschaft
** Herr Schütz
Brackeler Hellweg 301-315
D-4600 Dortmund 12

Tél : (02)

Deutsche SB-Kauf AG
Herr P. Beck
Friedrich-Ebert Str. 14
Postfach 600513
D-4630 Bochum

Rewe-Zentral AG
** Herr A. Kuhlmeier
Domstr. 20
D-5000 Köln 1

Tél: (0221) 16 55 577

Tengelmann Waren-Handelsgesellschaft
Herr B. Steinkamp
Wissolstr. 5-43
D-4330 Mülheim

Tél: (0208) 5811