

#### Ernst & Young im Überblick

Ernst & Young ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung sowie Risiko- und Managementberatung. Rund 6.500 Mitarbeiter sind durch gemeinsame Werte und einen hohen Qualitätsanspruch verbunden. Gemeinsam mit den 144.000 Mitarbeitern der internationalen Ernst & Young-Organisation betreut Ernst & Young Mandanten überall auf der Welt. Das Ziel von Ernst & Young ist es, das Potenzial seiner Mitarbeiter und Mandanten zu erkennen und zu entfalten.

Weitere Informationen finden Sie unter [www.de.ey.com](http://www.de.ey.com)

Der Name Ernst & Young bezieht sich in dieser Publikation auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG), einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht. Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen. Alle EYG-Mitgliedsunternehmen weltweit werden gemeinsam auch als die internationale Ernst & Young-Organisation bezeichnet.

© 2009

Ernst & Young GmbH  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft  
All Rights Reserved

KKL 1009

Diese Publikation ist lediglich als allgemeine unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Obwohl diese Publikation mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt damit in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und/oder anderen Mitgliedsunternehmen der internationalen Ernst & Young-Organisation wird ausgeschlossen. Bei jedem spezifischen Anliegen sollte ein geeigneter Berater zurate gezogen werden.

# Der Weg zum Konsumenten –

Chancen und Risiken für die Markenindustrie



## Vorwort Franz-Peter Falke Präsident des Markenverbandes



Die Gütermärkte unterliegen einem permanenten Wandel. Die Wünsche und Bedürfnisse der Konsumenten nach qualitativ hochwertigen, innovativen und nachhaltigen Produkten entwickeln sich mit hoher Geschwindigkeit. Strukturen im Handel verändern sich. Dies stellt auch die Unternehmen der Markenwirtschaft, Industrie und Dienstleister, immer wieder vor neue Aufgaben und Herausforderungen.

Welche Auswirkungen hat die Veränderung der Handelslandschaft auf die Vertriebsstruktur der Unternehmen? Welche Anforderungen stellen Verbraucher in puncto Service und Beratung an den Handel und unmittelbar an die Hersteller? Welche Marktchancen bieten sich gerade für mittelständische Handelspartner? Wie gestaltet sich die Kooperation von Markenunternehmen und Händlern? Diesen Fragen geht die vorliegende Studie „Der Weg zum Konsumenten - Chancen und Risiken für die Markenindustrie“ nach. Sie legt die Interessen von Konsumenten, Industrie und Handel übereinander, sucht so Optimierungspotenziale und prüft deren Realisierbarkeit.

Ein wichtiges Ergebnis der Studie ist die unverändert große Bedeutung, die der mittelständische Fachhandel für Konsumenten

und Hersteller hat: Die Kunden geben dem Fachhandel Bestnoten. Und rund 90 % der befragten Industrieunternehmen wünschen sich eine Stärkung des Mittelstands im Handel. Dieser muss seine Wettbewerbsposition angesichts der fortschreitenden Konzentration im Einzelhandel stets aufs Neue behaupten. Das ist wahrlich keine leichte Aufgabe. Zugleich verfügt der Fachhandel aber über entscheidende strategische Vorteile, weil er über intensive, persönliche Beratung und guten Service Kunden gezielt ansprechen und binden kann. Dies hat für Marken einen besonderen Stellenwert. Denn gerade sie stehen für das Plus an Qualität und Sicherheit, sie leben von Differenzierung und bieten besondere Zusatzleistungen. Der Handel ist gefordert, seine Stärken zu pflegen und die Unterscheidbarkeit der Marke in der Konsumentenansprache zu stärken. Die Markenwirtschaft ihrerseits sollte ihre mittelständischen Partner besonders pflegen.

Zugleich bleibt die Politik gefordert, die wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen auf die Stärkung des Mittelstands insgesamt auszurichten. Markenwirtschaft und Handel stellen hier vielfach dieselben Anforderungen. Dies betrifft immer auch Fragen der Wettbewerbspolitik. Zentrales gemeinsames Anliegen bleiben zudem der

Abbau von Bürokratie sowie ein einfaches und transparentes Steuerrecht, das Personengesellschaften nicht benachteiligt. Insgesamt gilt es, den qualitätsorientierten Konsum zu stärken. Diskussionen um eine Erhöhung der Mehrwertsteuer, die einseitig Konsumenten und die konsumnahen Branchen trübe, sind dabei ebenso schädlich wie konsumlenkende und bevormundende Aktivitäten. Hierzu zählen Werberestriktionen oder auch eine verpflichtende „Ampelkennzeichnung“ von Lebensmitteln, die mehr Verwirrung stiften als Informationen liefern. Freiwillige Maßnahmen von Industrie und Handel sollten Vorrang vor staatlichen Vorgaben haben.

Markenunternehmen und Handel stehen gleichermaßen in der Verantwortung gegenüber ihren Kunden, Vielfalt, Qualität und guten Service zu bieten. Die aktuelle Studie liefert hierzu wichtige Grundlagen und zum Teil auch neue Denkanstöße für alle beteiligten Marktpartner.

Franz-Peter Falke

## Inhalt

1	Design der Studie	6
2	Die Kernergebnisse im Überblick	8
<hr/>		
3	<b>Konzentration im Handel</b>	<b>10</b>
<hr/>		
4	<b>Der Handel aus Sicht der Konsumenten</b>	<b>16</b>
5	<b>Darf es ein bisschen teurer sein?</b>	<b>30</b>
6	<b>Der Handel aus Sicht der Markenindustrie</b>	<b>36</b>
7	<b>Chancen und Risiken für die Markenindustrie</b>	<b>38</b>
8	<b>Schlusswort</b>	<b>44</b>
<hr/>		
	Anhang	45

### Fachbeiträge

---

	Leistungssteigerung durch Datenaustausch zwischen Kooperationspartnern	37
	Kostensenkung durch Wachstums- und Kooperationsstrategien	39
	Kosten senken, Liquidität steigern und Servicegrad verbessern – das Erfolgsrezept für die Supply Chain von Händlern und Herstellern	42

---

# 1 Design der Studie

Ziel dieser Studie ist es, die aktuelle Einschätzung der Vertriebsformen seitens Verbraucher, Industrie sowie Fachhandel unter Berücksichtigung der konjunkturellen Situation zu konkretisieren und eventuell gegebene Handlungsoptionen zu identifizieren. Dazu haben wir das klassische Handelsdreieck, also Verbraucher, Industrie- und Handelsunternehmen befragt, um die Gemeinsamkeiten der verschiedenen Sichtweisen herauszuarbeiten.

## Was wollen die Verbraucher?

Das ist die alles entscheidende Frage, denn wo Bedarf ist, werden Strukturen entstehen, die diesen Bedarf decken. Was die Verbraucher wollen, haben wir das unabhängige Marktforschungsinstitut Valid Research im Sommer 2009 erfragen lassen. 800 Konsumenten in Deutschland haben uns ihre Meinung zu den am Markt agierenden Vertriebsformen und ihre Wünsche über die weitere Entwicklung der Handelslandschaft mitgeteilt.

## Was will die Industrie?

Hat sich die Industrie mit der fortschreitenden Konzentration des Handels abgefunden und nimmt sie hin oder gibt es Strategien, der wachsenden Abhängigkeit entgegenzuwirken? Wie sieht es mit der Realisierbarkeit aus? Wo sind die Verbündeten und welche Hemmnisse wurden identifiziert? Zu diesen Themen haben wir uns die Meinung von Geschäftsführern bzw. Inhabern von 32 Konsumgüterproduzenten eingeholt.

## Wie sieht das der Handel?

Ist insbesondere der mittelständische Handel bereit, innerhalb der Branche und mit der Industrie Konzepte zur langfristigen Sicherung der eigenen Existenz zu erarbeiten und umzusetzen? Welches sind die Realisierungshemmnisse aus seiner Sicht? Darüber haben wir in insgesamt zwölf persönlichen Gesprächen mit Geschäftsführern bzw. Inhabern von Handelsunternehmen diskutiert.

## Im Fokus stehen die Segmente Lebensmittel, Bekleidung, Elektro/Elektronik und Möbel

Diese Studie beschränkt sich auf die Segmente Lebensmittel, Bekleidung, Elektro/Elektronik sowie Möbel. Diese Segmente wurden bewusst zur Abdeckung der Lebenszyklen von Konsumgütern ausgewählt. Mit den vier ausgewählten Segmenten werden sowohl langfristige Anschaffungen (Möbel), kurzlebige und saisonale Konsumgüter (Bekleidung) als auch Konsumgüter des unmittelbaren Verbrauchs (Lebensmittel) betrachtet.

Zudem haben wir für die Umfrage jeweils die fünf Vertriebsformen ausgewählt, die für das Segment relevant bzw. sinnvoll sind.

Dabei stellen Fachhändler spezialisierte Geschäfte dar, die nicht in Ketten oder Einkaufskooperationen (z. B. Edeka oder Rewe) organisiert sind und mehr als eine Marke anbieten. Im Bereich Lebensmittel wurde den Konsumenten „der Händler um die Ecke“ als Beispiel genannt.

Discounter und Verbrauchermärkte werden nur im Lebensmittelbereich betrachtet, da sie in diesem Segment eine wesentlichere Vertriebsform darstellen als

in den anderen untersuchten Branchen. Als Beispiele für Discounter und Verbrauchermärkte wurden den Konsumenten die bekannten Marktführer genannt (z. B. Lidl und Aldi bzw. Real und Kaufland).

Ketten repräsentieren den Firmennamen in einem einheitlichen Erscheinungsbild nach außen und bieten im Kern die gleiche Produktpalette in unterschiedlichen Städten an. Den Verbrauchern wurden bei der Befragung die bekannten Ketten der jeweiligen Branche genannt (z. B. Ikea, Media Markt, H&M).

Aufgrund dieser Beispiele und Erläuterungen konnten die Antworten der Verbraucher eindeutig zugeordnet werden.

Wenn wir im Rahmen dieser Studie von „mittelständischem Handel“ sprechen, meinen wir vor allem inhaber- und familiengeführte Unternehmen. Aus diesem Grund wurden große, kapitalmarktorientierte Unternehmen nicht in diese Studie einbezogen. Auch Händler, die vor der Filialisierung stehen oder diese vorangetrieben haben, wurden berücksichtigt, allerdings nur soweit der Jahresumsatz die Eine-Milliarde-Euro-Grenze nicht wesentlich übersteigt.



## 2 Die Kernergebnisse im Überblick



### 1) Der Vertriebskanal „stationärer Handel“ wird zunehmend enger

Die Konsolidierung schreitet in den untersuchten Segmenten stetig voran und erhöht den Handlungsdruck auf die Industrieunternehmen. Eine temporäre Ausnahme bildet die Bekleidungsbranche, die derzeit durch eine insolvenzbedingte Umverteilung sowie durch sinkende Umsätze der großen Kauf- und Warenhäuser sowie Versandhändler gekennzeichnet ist. Jedoch kann in allen Segmenten eine zunehmende Macht von Ketten festgestellt werden, die sich in Zukunft weiter fortsetzen wird.

### 2) Ketten werden weiterhin eine führende Rolle spielen

Die Deutschen lieben die Kette: Hier erkundigen sich und kaufen die Konsumenten am liebsten. Trotz der bereits hohen Verbreitung von Ketten in allen untersuchten Segmenten wünscht sich der Verbraucher weitere Ketten und höhere Präsenz. Auch die befragten Industrie- und Handelsunternehmen gehen davon aus, dass sich der Expansionsdrang der Ketten fortsetzen und dem übrigen Handel sowie – aufgrund der mehr oder weniger ausgeprägten Eigenmarkenstrategie – auch der Markenindustrie das Leben schwer machen wird.

### 3) Der mittelständische Handel steht vor einer Renaissance

Die Verbraucher schätzen die Vorteile des mittelständischen Handels und favorisieren ihn in den Punkten Service, Beratung, Qualität und Einkaufsatmosphäre. Für diesen Mehrwert ist die Mehrzahl der Verbraucher auch bereit, mehr zu zahlen, allerdings nur in Maßen. Innovative Modelle zur Kostenreduzierung und Erhöhung der Marktpräsenz sind gefragt. Die Kosten werden auch von den befragten Industrie- und Handelsunternehmen als Hauptnachteil angesehen, sie trauen dem mittelständischen Handel jedoch eine Renaissance zu.

### 4) Das Kaufhauskonzept an sich ist nicht tot!

Das Kaufhauskonzept schneidet bei den Konsumenten wesentlich besser ab als bei den befragten Industrie- und Handelsunternehmen, die den Kauf- und Warenhäusern eine düstere Zukunft prophezeien. Das gilt allerdings nicht für alle derzeit angebotenen Warengruppen. Mit attraktiven und auf die Kundenbedürfnisse abgestimmten Sortimenten hat das Kaufhauskonzept eine Chance. Dabei gilt es jedoch, mehr Sortimentskompetenz zu vermitteln und wettbewerbsfähige Preise zu bieten.

### 5) Die Lebensmitteldiscounter sind weiter auf dem Vormarsch

In Zeiten der Wirtschaftskrise gewinnt das Preisargument wieder die Dominanz über die Kaufentscheidung. Zusätzlich erweitern die Lebensmitteldiscounter ihr Sortiment, expandieren verstärkt in Wohngebiete und bieten sich als Nahversorger weiteren Käuferschichten an. Auch die befragten Industrie- und Handelsunternehmen sehen das Discountformat weiter auf dem Vormarsch.

### 6) Die großen Verbrauchermärkte stecken in einer Wahrnehmungskrise

Eine breite Produktauswahl alleine reicht nicht! Service und Einkaufsatmosphäre werden vom Konsumenten nicht wahrgenommen, und hinsichtlich ihrer örtlichen Nähe sind Verbrauchermärkte schon aufgrund der Größe benachteiligt. Im Preis-Leistungs-Verhältnis laufen ihnen die Discounter den Rang ab, sodass sich letztlich ähnlich der Situation der Kauf- und Warenhäuser die Frage stellt, was den Konsumenten dazu bewegen soll, den weiten Weg „auf die grüne Wiese“ anzutreten.

### 7) Der Internethandel hat das Potenzial, eine alternative Vertriebsform der Markenindustrie zu werden

Das Internet belegt aus Kundensicht hinsichtlich der Kriterien Preis, attraktives Angebot und Verfügbarkeit die vorderen Plätze – jedoch nur in den Bereichen Elektro und Möbel. Bei Bekleidung vergibt der Konsument hinsichtlich des Preises nur einen mittleren Platz, was aufgrund der gegebenen Preisvorteile des Internets überrascht. Mit der Verbesserung der Datennetze, Preisverfall der Hardware und Weiterentwicklungen der Präsentationssoftware werden die Schwächen des Internets kontinuierlich abgebaut. Als Folge wird der Internethandel als Vertriebsform zukünftig zusätzliche Marktanteile gewinnen. Um diese Marktanteile werden Versandhändler, stationäre Händler und Markenindustrie konkurrieren.

### 8) Die Markenindustrie braucht den direkten Kontakt zum Verbraucher

So wie viele Händler es geschafft haben, in die Kernkompetenz der Markenindustrie einzudringen, werden die Konsumgüterproduzenten weitere Wege zum Verbraucher finden müssen, um die Abhängigkeit von wenigen Händlern zu vermeiden. Internethandel, Shop-in-Shop-Konzepte und Mar-

kenshops unter Einbindung bestehender Handelsstrukturen bieten hierzu gute Möglichkeiten. Markenshops werden bei den Konsumenten für ihre hohe Warenqualität, den guten Service sowie die angenehme Einkaufsatmosphäre geschätzt. Aufgrund dieser Leistungen akzeptiert die Hälfte der Befragten auch geringfügig höhere Preise, ist aber von der Erreichbarkeit dieser Shops wenig begeistert. Die grundsätzliche Liebe der Deutschen für die Ketten eröffnet den Markenshops allerdings ein erhebliches Marktpotenzial.

### 9) Industrie und Handel: Es geht nur gemeinsam!

Einen Weg zum Verbraucher könnte für die Markenindustrie auch der mittelständische Handel mit seinen Qualitäten darstellen. Allerdings muss auch der Preis stimmen. Mithilfe horizontaler und vertikaler Kooperationsformen sowie verbesserter Supply Chain können Optimierungspotenziale erschlossen werden, die letztendlich helfen, Kosten zu reduzieren, das Preis-Leistungs-Verhältnis zu verbessern und die Marke klarer zu positionieren.

### 10) Es gibt nicht die eine Lösung für Industrie- und Handelsunternehmen

Die untersuchten Segmente weisen unterschiedliche Merkmale auf, die es bei der Entwicklung individueller Lösungen zu berücksichtigen gilt. Dabei müssen zum Beispiel die jeweilige Konkurrenzsituation und die Eigenart von Produkten beachtet werden, um nachhaltige Lösungsansätze zu entwickeln, die am Markt realisierbar sind. Nachhaltige Lösungen können nur kooperative Individuallösungen darstellen. Aus diesem Grund müssen sich Industrie- und Handelsunternehmen von ihren Denkmustern trennen und sich zu einer Zusammenarbeit bereit erklären.

### 3 Konzentration im Handel

„Der Mittelstand im Handel stirbt aus!“, „Discounter beherrschen den Markt!“, „Bekleidungsketten dominieren das Stadtbild!“, „Das Kaufhauskonzept hat sich überlebt!“, „Der Fachhandel kann mit den Internetpreisen nicht mithalten!“, „Nur Luxus und Billig haben eine Zukunft!“ Diese und ähnliche Aussagen zu den genannten Vertriebsformen dominieren die Diskussion in der Presse und werden durch Expertenaussagen, Studien und Statistiken untermauert. Verfolgt man die Insolvenzmeldungen der letzten Jahre, dann scheinen sich diese Statements zu bewahrheiten. Neben der sinkenden Zahl von Fachhandelsgeschäften erfasst die Pleitewelle 2008 und 2009 viele namhafte mittelständische Unternehmen. Aber kann man daraus bereits den Schluss ziehen, dass eine Entwicklung vorge-

zeichnet ist? Oder schaffen die Insolvenzen nur Platz, damit Neues entstehen kann? Jeder Trend löst einen Gegentrend aus. Stehen wir vielleicht an einem Wendepunkt?

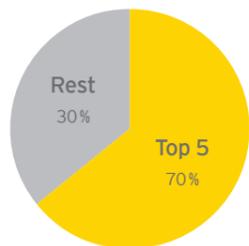
Insbesondere die Zukunft des mittelständischen Handels ist häufig Gegenstand von Diskussionen. Gerade Industrieunternehmen zeigen sich besorgt über die Gefahr, einen historischen Vertriebsweg zu verlieren. Zugleich zeigt sich aufseiten der Verbraucher der Wunsch nach kompetenter und individueller Beratung in den mittelständisch geprägten Fachgeschäften. Auch über die Zukunft der Warenhäuser wird viel gesprochen: Von einigen Beobachtern werden sie als „Dinosaurier“ bezeichnet - und so als Gattung gesehen, die kurz vor dem Aussterben steht.

Wie weit die Konsolidierung in den betrachteten Segmenten fortgeschritten ist und welche Implikationen diese Entwicklung für Industrieunternehmen hat, wird im Folgenden dargestellt.

**Lebensmittel-Einzelhandel (LEH)**  
Die Namen der Top 5 des deutschen LEH tragen die gleichen Namen wie vor fünf Jahren. Lediglich die Plätze untereinander wurden getauscht. Allerdings ist der Marktanteil der Top 5 in Summe von rund 65 % im Jahr 2004 auf rund 70 % im Jahr 2008 gestiegen.

#### Marktanteil der Top 5 Lebensmittelhändler (2008)

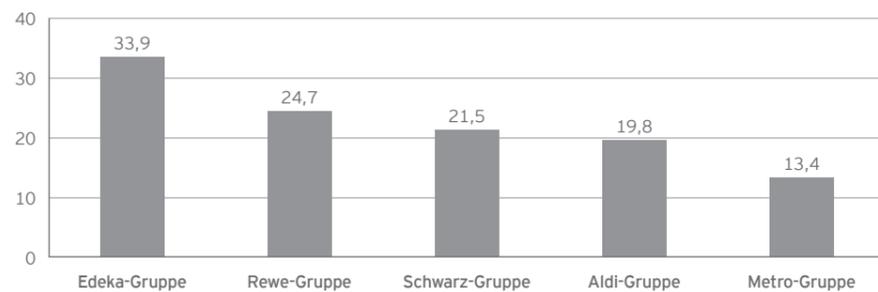
Abbildung 1



Quelle: LZ/Trade Dimensions

#### Umsätze der Top 5 Lebensmittelhändler (2008)

in Mrd. €



Der steigende Konsolidierungsgrad des Segments wird auch durch die kontinuierlich abnehmende Zahl von LEH-Unternehmen bestätigt - ein Trend, der weiterhin anhält. Gegenüber dem Vorjahr stieg im Jahr 2008 die Anzahl von LEH-Insolvenzen um rund 13 %, was mit dem Preiskampf in diesem Segment begründet werden kann. Wir gehen davon aus, dass der LEH die Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise mit einer Zeitverzögerung zu spüren bekommen wird, da mit der voraussichtlich zunehmenden Anzahl von Arbeitslosen gegen Ende 2009 auch die Konsumausgaben für Lebensmittel zurückgehen werden. Diese Entwicklung würde den Konsolidierungsprozess weiter beschleunigen.

Nutzt man zur Konzentrationsmessung ergänzend den Herfindahl-Index<sup>1</sup>, wird dieses Bild ebenfalls bestätigt: In den letzten vier Jahren erhöhte sich dieser Wert um rund 25 % auf 0,5. Dementsprechend bestätigt der Herfindahl-Index die beschriebene zunehmende Konzentration auf dem Lebensmittelmarkt.

Aufgrund des hohen Konzentrationsgrads im LEH stellt sich für die Markenindustrie die Frage, welche Alternative es noch zu den Top 5 als Vertriebsform für die eigenen Produkte gibt. Gibt es noch Mittel und Wege, die augenscheinliche Abhängigkeit zu reduzieren, oder ist der „Point of no Return“ überschritten und die Abhängigkeit der Markenindustrie im Lebensmittelbereich vorgezeichnet?

Zudem haben sich viele Industrieunternehmen darauf eingelassen, Handelsmarken mit ihrem Produktions- und Produkt-Know-how herzustellen. Aus Sicht der Markenindustrie verschärft sich damit allerdings die Situation, da sich die Qualität der Handelsmarken bei den Verbrauchern herumspricht und die Gefahr besteht, dass die Marke im Regal stehen gelassen wird.

<sup>1</sup> Der Herfindahl-Index ist die am häufigsten benutzte Kennzahl zur Konzentrationsmessung. Er summiert die quadrierten Marktanteile der Unternehmen. Dabei bedeutet der Wert 1 absolute Marktbeherrschung.

## Bekleidung

Der Umsatz des Bekleidungsmarktes ist in den letzten fünf Jahren stetig gestiegen; 2008 betrug er in Deutschland rund 60 Milliarden Euro. Um die relevanten Marktverhältnisse für die Markenindustrie darzustellen, muss der Bekleidungsmarkt jedoch grundsätzlich in zwei unterschiedliche Kategorien unterteilt werden.

Die erste Kategorie umfasst Bekleidungshändler, die ausschließlich ihre eigenen Designs produzieren (lassen) und ihr eigenes Label vertreiben. Diese Bekleidungsketten konnten ihren Marktanteil innerhalb der letzten fünf Jahre um zwei Prozentpunkte auf rund 32 % im Jahr 2008 steigern und ringen dem mittelständischen Handel kontinuierlich weitere Umsätze ab. Sie stellen keinen Absatzweg für die Markenindustrie dar, d. h. die Markenproduzenten müssen sich auf die übrigen Marktteilnehmer konzentrieren.

Die zweite Kategorie umfasst die übrigen Bekleidungshändler, die ausschließlich oder neben der eigenen Ware auch andere Marken vertreiben. Für die Markenindustrie sind diese Bekleidungshändler von großer Bedeutung. Aus diesem Grund werden nur deren Marktanteile und Umsatzerlöse in den Top 5 Unternehmen dargestellt, die Bekleidungsketten wurden herausgerechnet. Zieht man die Umsätze der Bekleidungsketten vom Gesamtumsatz der Bekleidungsbranche ab, verbleiben noch rund 41 Milliarden Euro, die von kleinen und mittelgroßen Bekleidungshändlern erwirtschaftet werden und die potenzielle Zielgruppe der Markenindustrie darstellen.

Gegenüber dem Vorjahr stieg im Jahr 2008 die Anzahl der Insolvenzen im Bekleidungseinzelhandel um 16,8 % auf 403<sup>2</sup>. Die größten Insolvenzen, die am meisten Aufsehen erregten, waren im Jahr 2008 SinnLeffers, Wehmeyer, Hertie, Pohland und Woolworth.

Dass sich die Situation auch 2009 nicht verbessert, sondern eher verschärft hat, zeigt die aktuelle Insolvenz von Arcandor.

Auf die Nennung des Herfindahl-Index in der Bekleidungsbranche wird aufgrund der aktuellen Marktverschiebungen, insbesondere durch die Arcandor-Insolvenz, verzichtet. Inwieweit andere Bekleidungshändler von der Arcandor-Insolvenz profitieren werden oder ob doch noch der „große Unbekannte“ die Gruppe mit neuem Geld und Konzept reaktiviert, kann heute noch nicht vorhergesagt werden.

Insgesamt nimmt aber die Zahl der Bekleidungshändler kontinuierlich ab, was den zukünftigen Konsolidierungsprozess weiter vorantreibt und unmittelbare Auswirkungen auf die Markenindustrie hat.

## Möbel

Der Umsatz des Möbelmarktes stagnierte in den vergangenen Jahren und beläuft sich im Jahr 2008 auf rund 30 Milliarden Euro. Der Konzentrationsgrad der Top 5 Unternehmen betrug 2008 ca. 29 %, wobei Ikea den Möbelmarkt mit rund 11 % Marktanteil klar dominiert.

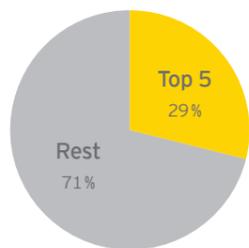
Im Vergleich zum LEH ist die Konzentration im Möbelmarkt wesentlich geringer ausgeprägt. Verantwortlich dafür könnte sein, dass sich der Möbelhandel sehr frühzeitig in großen Einkaufsverbänden organisiert hat, die zum Teil deutlich mehr bieten als nur die Konditionsverhandlung mit der Industrie, z. B. die Nutzung eines Warenwirtschafts-systems, Finanzierungsfunktionen und Marketing-Arbeitskreise. Dadurch bringen sie den mittelständischen Möbelhändler auf Augenhöhe zu den Großen der Branche.

Dennoch hat sich der Konsolidierungsprozess in den vergangenen Jahren fortgesetzt. Dies kann auch an der Konzentrationsmessung mithilfe des Herfindahl-Index für die Top 30 Möbelhändler festgestellt werden, dessen Wert sich in vier Jahren um ca. 40 % auf rund 0,3 im Jahr 2008 erhöhte.

Zu dieser Entwicklung beigetragen hat sicher auch die steigende Zahl der Insolvenzen. 2008 stieg die Zahl der Insolvenzen im Vergleich zum Vorjahr um rund 12 %. Auch für 2009 ist mit einer Fortsetzung dieses Trends zu rechnen.

### Marktanteil der Top 5 Bekleidungshändler ohne Ketten (2008)

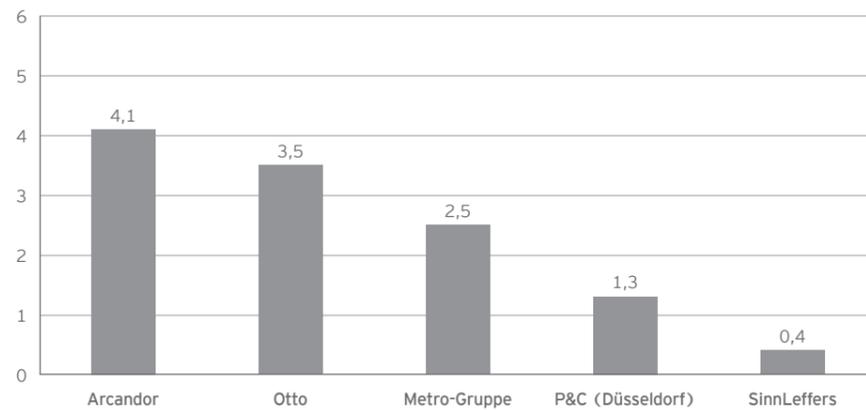
Abbildung 2



Quelle: Eigene Berechnung auf Basis BTE/Textilwirtschaft

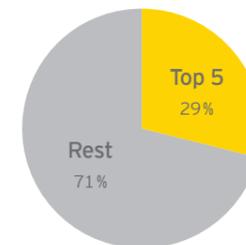
### Umsätze der Top 5 Bekleidungshändler (2008) ohne Ketten

in Mrd. €



### Marktanteil der Top 5 Möbelhändler (2008)

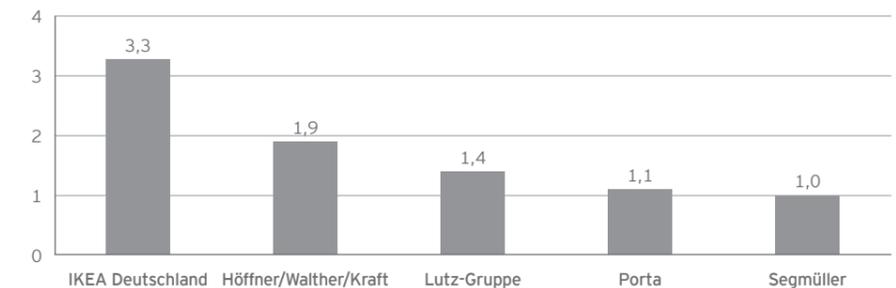
Abbildung 3



Quelle: EHI/Möbelkultur

### Umsätze der Top 5 Möbelhändler (2008)

in Mrd. €



<sup>2</sup> Quelle: Insolvenzverfahren 2008 (Statistisches Bundesamt)

### Elektro

Der Umsatz des Elektromarktes hat sich in den letzten Jahren ebenfalls stetig erhöht; 2008 betrug er in Deutschland rund 24 Milliarden Euro, was einem Zuwachs von circa 2 % gegenüber dem Vorjahr entspricht.

Die Top 5 Elektrohändler wiesen 2008 einen Marktanteil von circa 89 % auf; hierbei dominiert Media Markt/Saturn den Markt mit rund 42 % Marktanteil. Die vier Haupt-Player (Media Markt/Saturn, Euronics, Electronic Partner und Expert) teilen sich den Markt, wobei es sich bei Euronics, Electronic Partner und Expert um Verbundgruppen handelt.

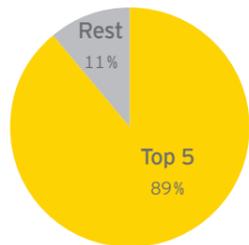
Insgesamt hat die Anzahl der Elektrohändler kontinuierlich abgenommen.

Der Konsolidierungsprozess hat sich in den vergangenen Jahren fortgesetzt. Dies kann auch an der Konzentrationsmessung mithilfe des Herfindahl-Index festgestellt werden. In den letzten vier Jahren erhöhte sich dessen Wert um rund 37 % auf knapp 0,8. Dabei kann 2008 ein starker Anstieg der Branchenkonzentration festgestellt werden, der insbesondere auf die Umsatzsteigerung von Media Markt/Saturn um rund 25 % im Jahr 2008 zurückzuführen ist.

Da der Elektromarkt bereits stark konsolidiert ist, gingen die Insolvenzen 2008 um 5,2 % zurück; eine Tendenz für 2009 ist aktuell noch nicht erkennbar. Aber leicht wird es nicht, gegen Media Markt/Saturn und Co. zu bestehen.

### Marktanteil der Top 5 Elektrohändler (2008)

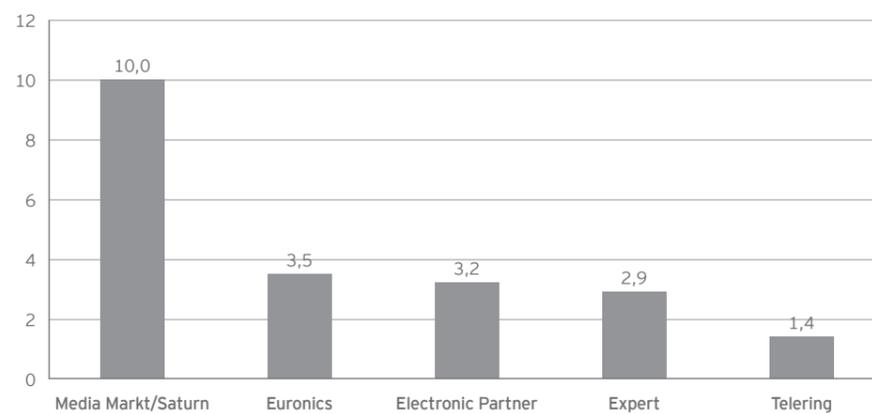
Abbildung 4



Quelle: LZ/GfK

### Umsätze der Top 5 Elektrohändler (2008)

in Mrd. €



# 4 Der Handel aus Sicht der Konsumenten

Die Ergebnisse aus unserer Konsumentenbefragung sind eindeutig: Die Deutschen lieben die Handelsketten. Hier wird am häufigsten die Kaufentscheidung getroffen. Der Fachhandel wird dagegen für seine Service- und Beratungsdienstleistungen geschätzt. Kaufhäuser sind zwar weiterhin zum Bummeln recht beliebt, haben bei der Kaufentscheidung aber häufig das Nachsehen. Markenshops punkten bei den Konsumenten hinsichtlich Qualität, Service und Einkaufsatmosphäre. Der niedrige Preis ist die Domäne der Discounter. Allerdings belegen sie bezüglich Service, Einkaufsatmosphäre und Qualität die hinteren Plätze. Große Verbrauchermärkte bieten eine große Auswahl zu günstigen Preisen – dies wird jedoch vom Kunden nicht wahrgenommen. Die Vorteile des Internets schätzt der Konsument je Segment sehr unterschiedlich ein: Elektro und Möbel hui, Bekleidung eher pfui!

Insgesamt zeigt die Konsumentenbefragung, dass der Verbraucher die unterschiedlichen Vertriebsformen der untersuchten Segmente sehr differenziert betrachtet und hohe Anforderungen an die Produkte stellt (hybrides Kaufverhalten). Diesen Ansprüchen gerecht zu werden stellen den Handel und die Industrie vor eine große Herausforderung.

## 4.1 Ketten ganz oben in der Gunst der Verbraucher

Die Ketten genießen bei den deutschen Konsumenten einen guten Ruf; hier informieren sie sich und kaufen besonders gerne. Interessanterweise wünschen sich die Konsumenten zusätzliche Filialgeschäfte der Ketten, um ihre Konsumbedürfnisse zu stillen, und haben nicht das Gefühl, dass es bereits zu viele Ketten in den Städten gibt.

Während alle untersuchten Vertriebsformen in mindestens einem Kriterium signifikante Schwächen aus Sicht der Konsumenten aufweisen, zeigen die Ketten ein sehr ausgeglichenes und positives Bild. Selbst bei den Beurteilungskriterien Service und Einkaufsatmosphäre belegen die Ketten segmentübergreifend die mittleren Plätze. In den Kategorien Preis und attraktives Angebot

rangieren die Ketten auf den vorderen Plätzen. Dieses Gesamtbild erstreckt sich mit nur marginalen Abweichungen über alle untersuchten Segmente.

Insgesamt bemängeln die Konsumenten bei Bekleidungsketten die Qualität der angebotenen Ware. Bei den Möbel-, Elektro- und Bekleidungsketten sehen sie insbesondere hinsichtlich Service und Beratung Nachholbedarf. Lediglich der Fabrikverkauf und das Internet schneiden hier noch schlechter ab.

Die Einkaufsatmosphäre bei Elektroketten stellt eine Ausnahme dar; hier scheint sich der Konsument nicht so recht wohlfühlen und verweist die Elektroketten dementsprechend auf die hinteren Plätze.

Während sich noch in der ersten Jahreshälfte 2008 die Stimmen mehrten, dass die „Geiz-ist-geil-Welle“ nun vorbei sei und andere Attribute wie Gesundheit und Nachhaltigkeit an Bedeutung für die Kaufentscheidung zunehmen, zeigen die aktuellen Befragungsergebnisse eher einen Rückfall in alte Zeiten. Der Preis spielt für die Konsumenten eine entscheidende Rolle. So häufen sich auch die Preissenkungswellen und Rabattschlachten. Ein Ende ist noch nicht abzusehen, zumal ein deutliches Ansteigen der Arbeitslosenzahlen erst noch erwartet wird und in der Folge ein weiterer Druck auf die Preise.

In der Wahrnehmung der Konsumenten sind die Ketten gerade hier gut positioniert. Lediglich die Lebensmitteldiscounter sowie der Internethandel in den Segmenten Möbel und Elektro stehen noch höher in der Gunst der Konsumenten, wenn es um den Preis geht.

Angesichts dieser Ergebnisse stellt sich die Frage, was den Siegeszug der Ketten noch aufhalten soll, zumal sich mit der weiteren Verbreitung der Ketten auch die Erreichbarkeit für die Verbraucher verbessern wird. Der Konsument steht dieser Entwicklung jedenfalls nicht im Wege und befürwortet die Expansion der Ketten. Mehr Vielfalt ja – aber in Form weiterer Ketten!

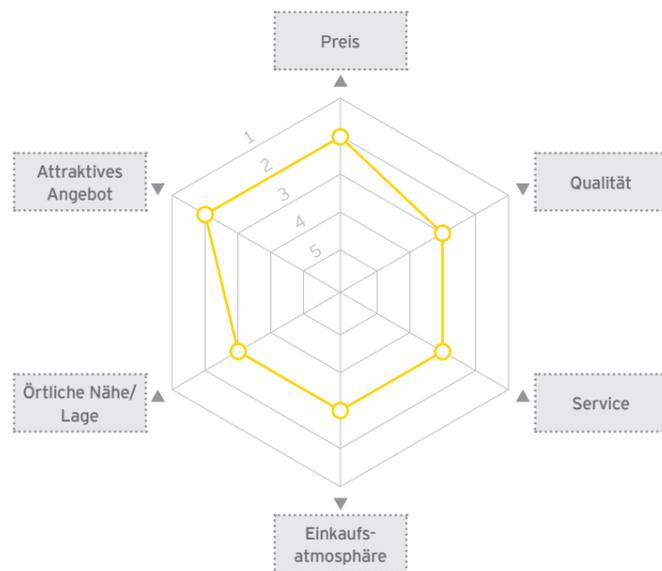
Auch die Auswertung zur Frage, wo Konsumenten sich informieren und wo sie kaufen, unterstreicht die starke Marktpositionierung der Ketten und deren Beliebtheit. In allen untersuchten Segmenten bestätigten die Konsumenten, dass sie sich zuerst bei Ketten informieren und bevorzugt dort einkaufen. Damit verweisen sie mittelständische Händler mit klarem Abstand auf Platz 2. Tendenziell bestätigt damit die Konsumentenbefragung die am Markt zu beobachtende Konsolidierungstendenz zugunsten der Ketten.

Die hohe Nutzung der Ketten als Informationsquelle und beliebte Vertriebsform für Kaufentscheidungen wird durch Abbildung 6 bestätigt. Hier wird deutlich, dass Ketten beim Informations- und Kaufverhalten bevorzugt werden.

Dass bei Lebensmitteln mehr gekauft denn geschaut wird, ist warentypisch und gilt auch für alle übrigen Vertriebstypen. Interessant ist allerdings, dass die relative Differenz je Vertriebstyp doch sehr unterschiedlich ausfällt. Zugleich handelt es sich gerade für die Markenindustrie um einen ganz wesentlichen Effekt, da sich der Verbraucher bereits vor dem Gang zum Kaufmann informiert hat und am Regal nur noch die Entscheidung für „A“ oder „B“ oder wegen der großen Preisdifferenz doch für „C“ trifft.

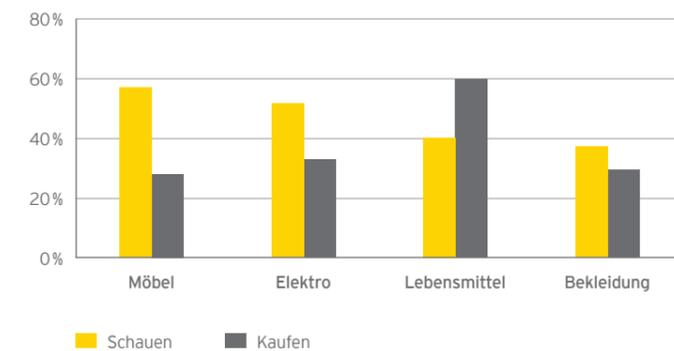
### Branchenübergreifende Konsumentenbewertung Ketten (Platz 1-5)

Abbildung 5



### Schauen versus Kaufen (Ketten)\*

Abbildung 6



\* **Schauen:** Beliebtheit der Kette als Informationsmedium für die oben genannten Warengruppen, **Kaufen:** Prozentualer Anteil der Befragten, die „immer“ oder „oft“ in dieser Vertriebsform einkaufen

## 4.2 Discounter in der Lebensmittelbranche: günstig ums Eck!

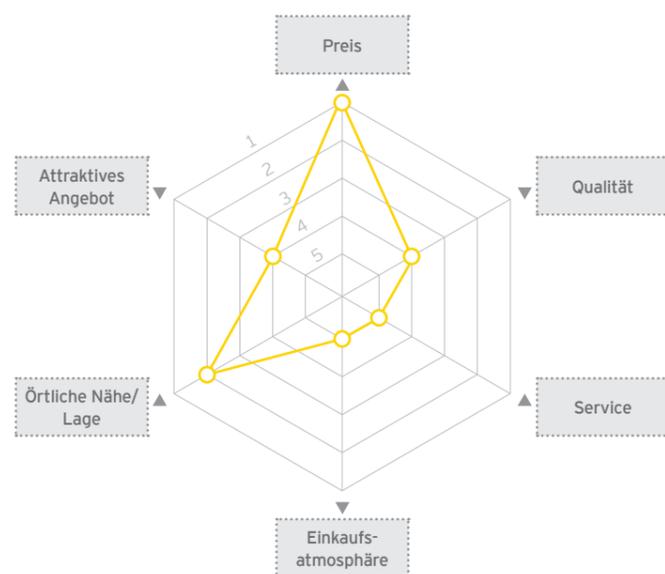
Die Anzahl der Discounterfilialen und ihre Marktanteile sind in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich gestiegen. In Deutschland hat der Marktanteil der Lebensmitteldiscounter mit circa 40 % ein Niveau wie in keinem anderen Land der Welt erreicht. Discounter dominieren als Vertriebsformat den Markt. Dabei wurde in der Vergangenheit angenommen, dass die Grenze für das Discountformat bei einem Marktanteil von 30 % erreicht sei. Aber immer wenn der Geldbeutel der Konsumenten weniger gut gefüllt ist und als Alternative nur übrig bleibt, auf Konsum zu verzichten, steigt der Marktanteil der Lebensmitteldiscounter doch.

Verantwortlich dafür ist natürlich der attraktive Preis; hier ist in der Wahrnehmung der Konsumenten der Lebensmitteldiscount unschlagbar. Auch hinsichtlich der örtlichen Nähe erreichen die Discounter infolge ihrer Entscheidung, wieder näher an die Wohngebiete heranzurücken, eine recht gute Platzierung.

Dagegen schneiden sie in allen anderen Kriterien deutlich schlechter ab: Bei Service und Einkaufsatmosphäre belegen sie die letzten Plätze. Trotz Ausweitung des Sortiments und Testergebnissen mit den Noten gut bzw. sehr gut erreichen sie bei den Konsumenten nur mittelmäßige Plätze in den Kategorien Qualität und attraktives Angebot.

### Konsumentenbewertung Lebensmitteldiscount (Platz 1-5)

Abbildung 7

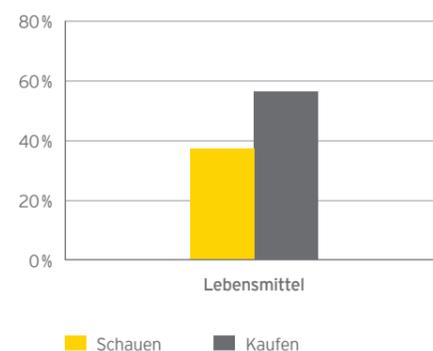


Trotzdem informiert sich der deutsche Konsument gerne beim Lebensmitteldiscount und kauft dort auch regelmäßig ein, was die Aussagen zur Dominanz des Preises für die Kaufentscheidung nur unterstreicht.

Die relative Differenz zwischen Schauen und Kaufen fällt beim Discounter im Vergleich zu anderen Vertriebstypen gering aus, was dahin gehend interpretiert werden kann, dass der Lebensmitteldiscount aus Kundensicht nicht nur als billige Einkaufsstätte gesehen wird.

### Schauen versus Kaufen (Lebensmitteldiscount)\*

Abbildung 8



\* Schauen: Beliebtheit der Lebensmitteldiscounter als Informationsmedium für die oben genannten Warengruppe, Kaufen: Prozentualer Anteil der Befragten, die „immer“ oder „oft“ in dieser Vertriebsform einkauft



Vor allem zeigt sich aber auch, dass ein hoher Anteil der Konsumenten offenbar durchaus bereit ist, auf guten Service und eine angenehme Einkaufsatmosphäre zu verzichten - vorausgesetzt, sie wurden ihm nicht versprochen. Und das haben die Discounter nie getan. So kaufen knapp 60 % der Befragten immer oder oft beim Lebensmitteldiscount.

Das derzeitige Umfeld ist aufgrund der Preisorientierung wie für die Discounter gemacht. Beim Kriterium attraktives Angebot werden die Discounter nie das Niveau von Verbrauchermärkten erreichen können. Aber sie holen mit ständiger Erweiterung des Produktsortiments auf. Selbst Frischfleisch sowie Obst und Gemüse in Bio-Qualität sind im Angebot, sodass der Hard-Discounter mit seinen 600 Produkten im Sortiment längst der Vergangenheit angehört.

Was die Einschätzung der Qualität angeht, steht diese in Widerspruch zum Kaufverhalten sowie den immer wieder veröffentlichten Testergebnissen. Somit stellt sich

die Frage, ob die Qualität der Lebensmittel beim deutschen Konsumenten im Vergleich zum Preis eine untergeordnete Rolle spielt. Das würde erklären, warum sich die Konsumenten nicht an den Testergebnissen orientieren.

Eher ist zu vermuten, dass die Konsumenten denken, dass bei sonst gleichen Produkten ein günstigerer Preis mit minderer Qualität einhergehen muss.

Es ist jedenfalls am Markt zu beobachten, dass die Discounter genau hier ansetzen. Durch Vermeidung negativer Begriffe wie „billig“, durch themenorientierte Werbung sowie durch Anreicherung um Rezepte vom „Sternekoch“ kämpfen die Discounter gegen ihr Image an.

Dies alles zusammengefasst, muss man dem Discountformat unter dem Eindruck der noch nicht überwundenen Auswirkungen der Weltwirtschaftskrise weiteres Marktpotenzial attestieren.

### 4.3 Große Verbrauchermärkte in der Lebensmittelbranche - mit schwachem Profil beim Konsumenten

Während die Ketten keine signifikanten Schwächen haben, könnte man für die Verbrauchermärkte zumindest aus der Sicht des Konsumenten fast das Gegenteil behaupten. Lediglich das Angebot ist aus Verbrauchersicht attraktiv.

Bei Preis und Qualität belegen die Verbrauchermärkte nur Plätze im mittleren Bereich. Während die Konsumentenbewertung des Preises bei großen Verbrauchermärkten aufgrund der Preisdominanz der Discounter noch nachvollziehbar ist, überrascht die nur durchschnittliche Qualitätsbeurteilung. Am Anteil der Markenartikel im Sortiment kann es nicht liegen. Dass aber Service einen mittleren und die Einkaufsatmosphäre einen hinteren Platz belegt, ist bedenklich, da hier die großen Verbrauchermärkte ihre Stärken sehen.

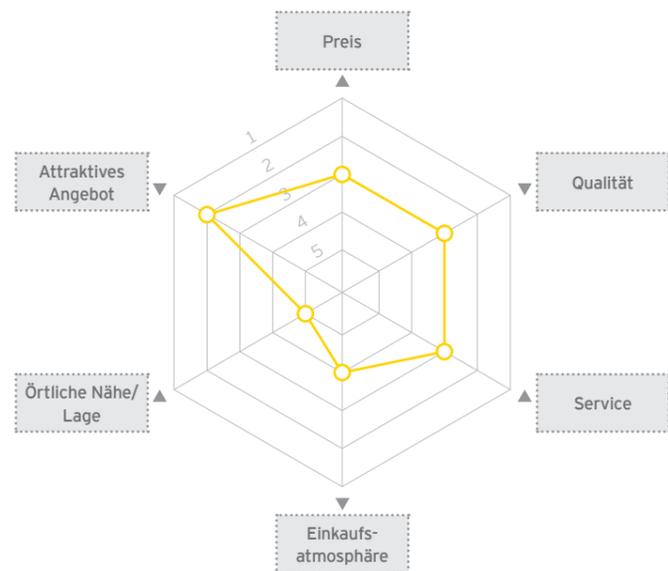
Der deutsche Konsument kauft regelmäßig bei großen Verbrauchermärkten Lebensmittel, jedoch nicht so oft wie bei den Lebensmittelketten oder -discountern. Dieses Informations- und Kaufverhalten der Konsumenten ist in Abbildung 10 dargestellt.

Natürlich ist dies eine Durchschnittsbeurteilung und berücksichtigt nicht den Durchschnittsbewertung. Auch von Verbrauchermärkten zu Verbrauchermärkten gibt es erhebliche Unterschiede. Am Markt sieht man sowohl „Dauerniedrigpreiskonzepte“ als auch Konzepte, die auf hochwertige Warenpräsentation und Service setzen. Nur mit Niedrigpreisen werden sich die Verbrauchermärkte gegen die Discounter mit ihrem hohen Eigenmarkenanteil schwertun. Allerdings werden eine hochwertige Warenpräsentation und guter Service in der derzeit wieder steigenden Preisfixierung der Konsumenten auch nicht reichen. Die richtige Mischung der bereits genannten Kriterien wird den großen Verbrauchermärkten mittelfristig ihren Platz im LEH sichern: attraktives Angebot, angenehme Einkaufsatmosphäre und gute Serviceleistungen als Differenzierungsmerkmale!

Die Umsetzung dieser wichtigen Aspekte dürfte die großen Verbrauchermärkte vor eine Herausforderung stellen. Es bleibt abzuwarten, ob die Markenindustrie gemeinsam mit dem Handel eine Lösung auf die Frage findet, wie das Preiseinstiegssegment abgedeckt werden kann, oder ob der Handel das Heft allein in die Hand nimmt und seine Eigenmarkenstrategie forciert.

#### Konsumentenbewertung Große Verbrauchermärkte Lebensmittel (Platz 1-5)

Abbildung 9



### 4.4 Hat sich das Kaufhauskonzept wirklich überlebt?

Kaufhaus, quo vadis? Diese Frage beschäftigt die Fachwelt seit Jahren. Hat sich das klassische Kaufhauskonzept überlebt oder ist Missmanagement die Ursache der Insolvenzwellen bei den Kaufhäusern? Wie bewerten die Konsumenten das Kaufhaus?

Die Restrukturierung der Handelslandschaft gewinnt an Fahrt. Während diese Studie verfasst wurde, wurde die Nachricht über die formelle Eröffnung des Insolvenzverfahrens über den Handelskonzern Arcandor und damit über die Karstadt-Kaufhäuser verkündet. Somit hat auch hier nach Hertie und Woolworth nur noch der Insolvenzverwalter das Sagen. Im August 2009 hat Schlecker die Zustimmung der Kartellbehörde zur Über-

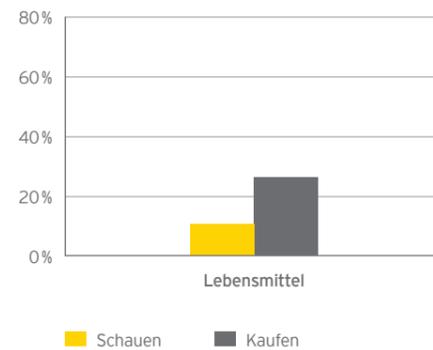
nahme von 71 der 330 Woolworth-Standorten erhalten. Mit weiteren Interessenten wird über einzelne Standorte verhandelt. Für die meisten Standorte ist die Zukunft allerdings noch ungewiss.

Ähnlich sieht es für Hertie aus. Nur wenige der ehemals 73 Häuser haben eine neue Heimat in Handelsgruppen oder bei Immobilieninvestoren gefunden. An circa 70 Karstadt-Häusern hat Galeria Kaufhof Interesse bekundet. Ebenfalls an einigen Standorten ist Edeka interessiert. Es bleibt abzuwarten, was mit den übrigen Standorten passieren und welchen Einfluss diese Entwicklung auf die Innenstädte haben wird.

Dabei ist ja nicht alles nur schlecht: Der Konsument hat ungeachtet dessen auch Positives entdeckt, zwar sehr differenziert nach Segmenten, aber gerade diese detaillierte Betrachtung gibt einen Eindruck, wie ein zukunftssträchtiges Kaufhauskonzept aussehen könnte.

#### Schauen versus Kaufen (Große Verbrauchermärkte Lebensmittel)\*

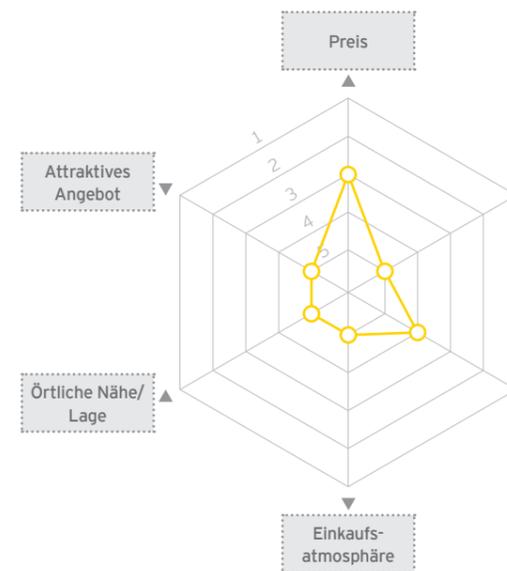
Abbildung 10



\* Schauen: Beliebtheit der großen Verbrauchermärkte als Informationsmedium für die oben genannten Warengruppe, Kaufen: Prozentualer Anteil der Befragten, die „immer“ oder „oft“ in dieser Vertriebsform einkauft

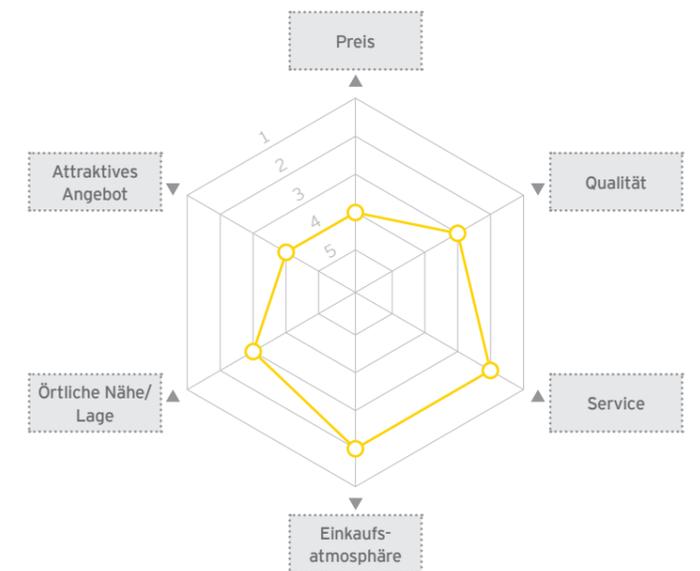
#### Konsumentenbewertung Kaufhaus (Möbel) (Platz 1-5)

Abbildung 11a



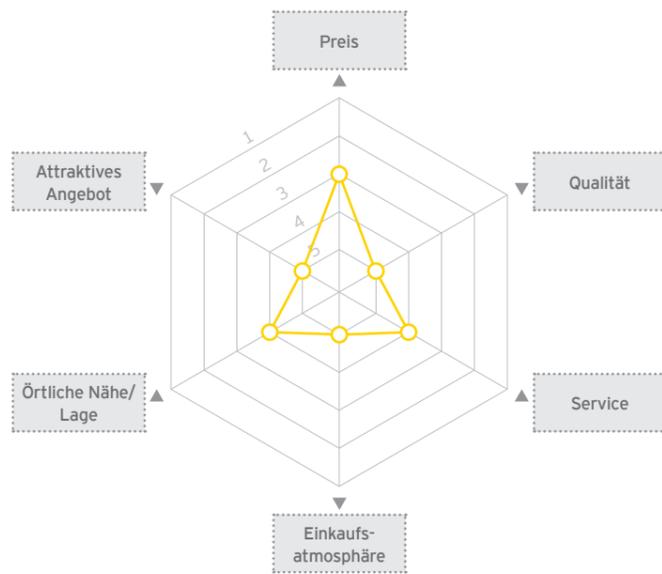
#### Konsumentenbewertung Kaufhaus (Bekleidung) (Platz 1-5)

Abbildung 11b



**Konsumentenbewertung Kaufhaus (Elektro)**  
(Platz 1-5)

Abbildung 11c



Betrachtet man das Antwortverhalten der Konsumenten auf die Bekleidungsbranche bezogen, kann man festhalten, dass Service und Einkaufsatmosphäre die Stärken des Kaufhauses sind. Preis und attraktives Angebot sind eindeutig die Schwachpunkte der Kaufhäuser. Auch Qualität und örtliche Nähe belegen nur die mittleren Plätze.

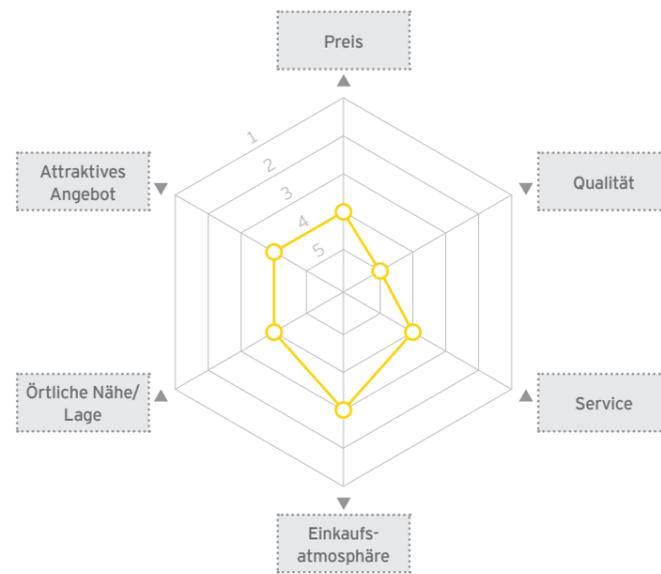
Die Einkaufsatmosphäre von Lebensmittelabteilungen bei Kaufhäusern erreichen nur durchschnittliche Platzierungen - alle anderen Kriterien stellen aus Konsumentensicht Schwachpunkte dar. Demzufolge scheiden die Kaufhäuser aufgrund ihrer meist zentralen Innenstadtlagen als Einkaufsstätte für Lebensmittel des täglichen

Bedarfs für die meisten Konsumenten aus, da sie keine längere Anfahrt für den Lebensmitteleinkauf akzeptieren. Für Spezialitäten und hochwertige Lebensmittel wiegt dieser Nachteil der nicht vorhandenen örtlicher Nähe nicht ganz so stark. Bei den hochwertigeren Lebensmitteln spielt der Preis nicht die dominierende Rolle - die damit verbundene Differenzierung wirkt sich bei den Konsumenten sogar positiv auf die Qualitätsbeurteilung aus.

Ebenfalls sehr schwach fallen die Platzierungen in den Segmenten Möbel und Elektro aus. Bis auf den Preis erreichen die Kaufhäuser in keinem der Bewertungskriterien auch nur durchschnittliche Plätze.

**Konsumentenbewertung Kaufhaus (Lebensmittel)**  
(Platz 1-5)

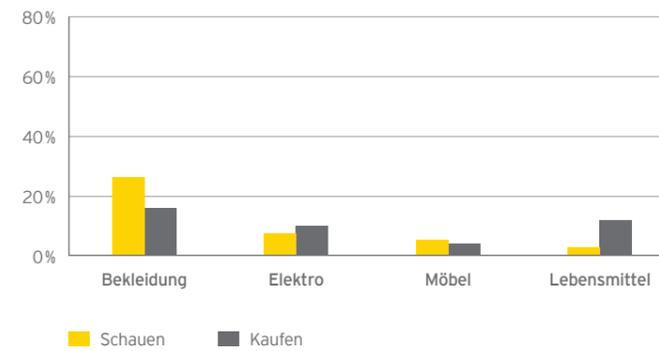
Abbildung 11d



So ist dann auch das Ergebnis der Gegenüberstellung des Informations- und Kaufverhaltens laut Konsumentenbefragung nur eine logische Folge: Hinsichtlich Elektroartikeln, Möbeln und Lebensmitteln erkundigt sich der Konsument nur in geringem Maße im Kaufhaus. Im Elektro- und Lebensmittelbereich können die höheren Kaufraten nur mit Mitnahmeeffekten oder gezieltem Einkauf von Delikatessen erklärt werden, die zufällig beim Kaufhausbummel getätigt werden.

**Schauen versus Kaufen (Kaufhaus)\***

Abbildung 12



\* Schauen: Beliebtheit des Kaufhauses als Informationsmedium für die oben genannten Warengruppen, Kaufen: Prozentualer Anteil der Befragten, die „immer“ oder „oft“ in dieser Vertriebsform einkauft

Der Bekleidungsbereich von Kaufhäusern schneidet bei den Konsumenten relativ positiv ab; hier informieren sich knapp 27 % der Konsumenten gerne. Nur die Bekleidungsketten sind bei den Konsumenten als Informationsquelle noch beliebter. Allerdings kaufen nur 16% der Konsumenten auch regelmäßig bei Kaufhäusern ein, obwohl sich knapp 27 % hier informieren. Damit ist der Anteil derer, die ohne Einkaufstüten wieder gehen, bei den Kaufhäusern zu hoch.

Zusammenfassend kann man die Situation der Kaufhäuser als ein „Agieren im Mittelmaß“ bezeichnen, und das ist in der heutigen Zeit zu wenig. Das Kaufhaus der Zukunft muss sich klarer positionieren und den Verbrauchern den angebotenen Mehrwert klar kommunizieren.

Dazu gehört auch die Frage, ob dem Konsumenten wirklich glaubhaft dargelegt werden kann, dass ein Unternehmen die Kompetenz über ein so breites Spektrum Konsumgüter haben kann, und es somit als Einkaufsstätte über alle Preissegmente akzeptiert wird. Konkurrierende Vertriebsformen sind klar auf Sortiments- und Preisebenen fokussiert. Diese klare Fokussierung kann ein Kaufhaus nur durch räumliche Abgrenzung und differenzierende Handelsnamen in der Wahrnehmung der Konsumenten erreichen.

Falls das Kaufhaus nicht grundlegend sein Konzept ändert, könnte sich der aufgezeigte Trend fortsetzen: Kunden werden abwandern und die Umsätze werden weiter sinken. Das Kaufhaus muss sich an den Klassenbesten in den verschiedenen Branchen messen,

um die Schwächen auszumerken. Gelingt dies nicht, ist das Kaufhaus mittel- bis langfristig zum Scheitern verurteilt.

Erfolgreiche Beispiele aus dem Ausland belegen, dass die Begriffe „Einkaufserlebnis“ und „Kaufhaus“ sich nicht widersprechen und ein Kaufhaus durchaus erfolgreich betrieben werden kann.

Die Botschaft der Konsumenten ist jedenfalls klar: Sie gehen ins Kaufhaus, kaufen dort jedoch wenig ein, weil ihrer Meinung nach ihre Bedürfnisse nur unzureichend befriedigt werden. Diese Aussage stellt eine Chance für das Kaufhaus dar: Denn die Kundenbasis ist grundsätzlich vorhanden; sie muss „nur noch“ aufgrund eines attraktiven Angebots vor Ort ihre Kaufentscheidung treffen und die Einkäufe tätigen.



## 4.5 Geht es ohne Internet als „Second Channel“ nicht mehr?

Seit Jahren wächst der Internethandel kontinuierlich. Auch in Zukunft wird ihm ein enormes Wachstumspotenzial zugesprochen, sodass Branchenexperten Aussagen treffen wie: „Ohne Internet als Second Channel geht es nicht mehr“, oder: „Das Internet wird den Fachhandel zunehmend verdrängen.“ Allerdings liegt der Anteil des Internets am Einzelhandel noch immer bei unter 10 %<sup>3</sup>. Aufgrund des geringen Marktanteils findet sich das Internet auch in unserer Konsumentenbefragung oft auf den hinteren Plätzen für die betrachteten Segmente.

Wie bewerten die Konsumenten den Internethandel? Was sind seine spezifischen Vor- und Nachteile?

Insbesondere hinsichtlich ständiger Verfügbarkeit, Attraktivität des Angebots und Preis ist das Internet aus Sicht der Konsumenten unschlagbar. Dies gilt besonders für Elektroartikel und Möbel, wo das Internet die Spitzenplätze belegt. Die Preise für Bekleidung im Internet belegen aus Konsumentensicht nur einen mittleren Platz, obwohl der Preis die eigentliche Domäne des Internethandels ist.

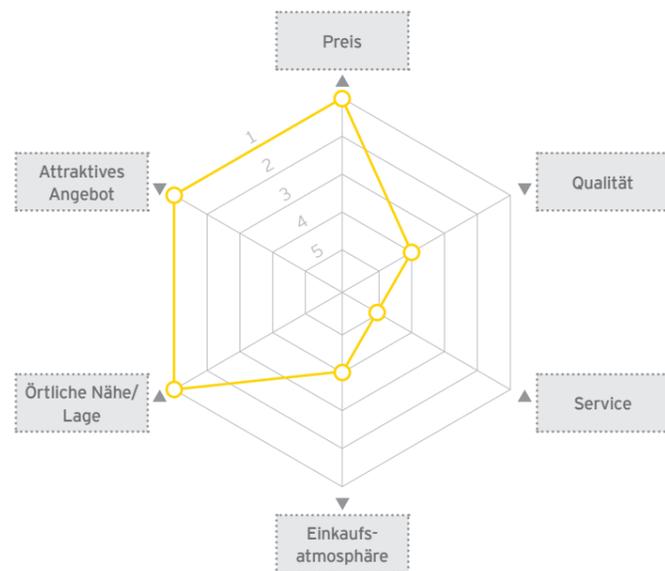
Erheblichen Nachholbedarf gibt es in allen untersuchten Segmenten bei der Qualität der angebotenen Artikel sowie beim Service. Auch die Einkaufsatmosphäre, hier zu übersetzen mit „Präsentation im Internet, intuitive Bedienung sowie Funktionalität der Internetplattform“, kommt nicht über den Durchschnitt hinaus.

Der Internet-/Versandhandel von Lebensmitteln ist noch zu wenig bekannt, als dass die Umfrage zu validen Ergebnissen geführt hätte, weshalb diese Warengruppe hier nicht dargestellt wird.

Interessanterweise zeigt die Gegenüberstellung des Informations- und Kaufverhaltens der Konsumenten, dass die Zeiten des Internets als reines Informationsmedium wohl vorbei sind. Bei kaum einer anderen Vertriebsform gibt es bei den Verbrauchern eine so hohe Übereinstimmung von Informieren und Kaufen.

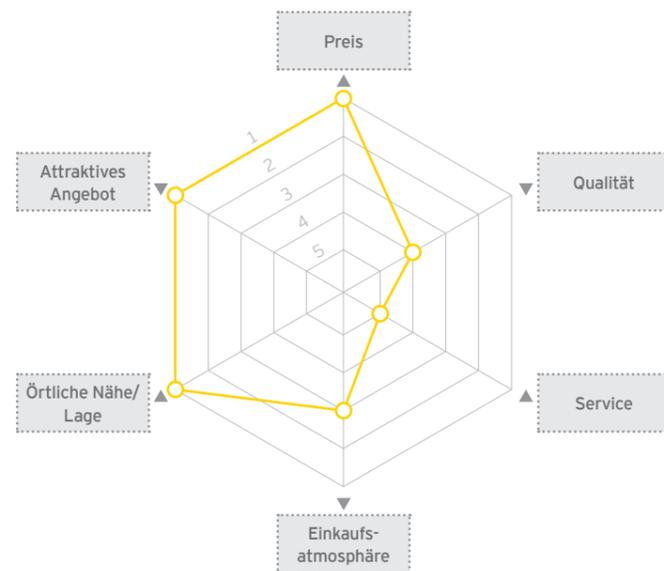
### Konsumentenbewertung Internet-/Versandhandel (Möbel) (Platz 1-5)

Abbildung 13a



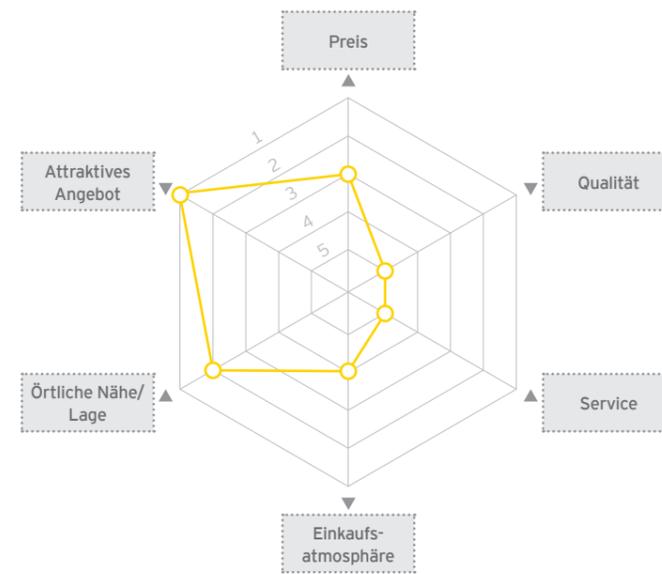
### Konsumentenbewertung Internet-/Versandhandel (Elektro) (Platz 1-5)

Abbildung 13b



### Konsumentenbewertung Internet-/Versandhandel (Bekleidung) (Platz 1-5)

Abbildung 13c



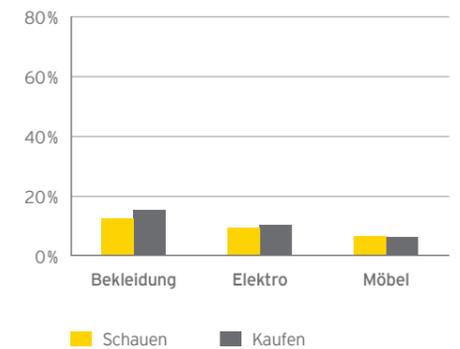
Zusammenfassend ist die Befürchtung, dass der Fachhandel durch das Internet auf mittlere Sicht verdrängt wird, wohl etwas zu weit gegriffen. Zu groß ist noch die Differenz zum Fachhandel, wenn es um Qualität, Service und Einkaufsatmosphäre geht.

Der Kauf von Bekleidung ist anscheinend noch zu emotional bestimmt, als dass das Internet hier das richtige „Shopping Feeling“ für die Mehrheit der Konsumenten vermitteln könnte. Den Aufwand der Paketannahme und die eventuell notwendige Rücksendung scheuen ebenfalls noch viele.

Richtig ist aber, dass man auf den Internethandel als Second Channel nicht mehr verzichten kann. Die Defizite sind beherrschbar und mit der Entwicklung der Technik werden weitere Optionen der Präsentationstechnik und Geschäftsabwicklung ermöglicht. Es wird nicht mehr lange dauern, bis alle Haushalte über eine schnelle Internetverbindung verfügen und somit zu weiteren potenziellen Kunden werden. Das heißt, ein Einbrechen der Wachstumsraten im Internethandel ist nicht zu erwarten und die Einstelligkeit des Marktanteils wird bald der Vergangenheit angehören.

### Schauen versus Kaufen (Internet-/Versandhandel)\*

Abbildung 14



\* Schauen: Beliebtheit des Internet-/Versandhandels als Informationsmedium für die oben genannten Warengruppen, Kaufen: Prozentualer Anteil der Befragten, die „immer“ oder „oft“ in dieser Vertriebsform einkauft

<sup>3</sup> Quellenangabe: Bundesverband des Deutschen Versandhandels (Juli 2009)

## 4.6 Markenshops

Die verwertbaren Antworten der Verbraucherbefragung zu Markenshops im Segment Bekleidung waren sehr gering. Die Rückfrage beim Befragungsinstitut hat ergeben, dass den Verbrauchern am Telefon der Unterschied zwischen einem Markenshop und einer Kette für Bekleidung nur sehr schwer bzw. gar nicht zu vermitteln war. Aus der Sicht des Verbrauchers ist nicht erkennbar, worin der konkrete Unterschied z. B. zwischen Zara und Adidas liegt, sieht man mal vom Sortiment ab.

Für das Segment Lebensmittel haben wir keine Umfrage durchgeführt, da am Markt allenfalls Spezialisten (z. B. Schokolade) bekannt sind. Insoweit wären die Ergebnisse nicht auf die gesamte Warengruppe übertragbar. Gesondert ausgewertet finden Sie daher in diesem Abschnitt lediglich die Segmente Möbel und Elektro.

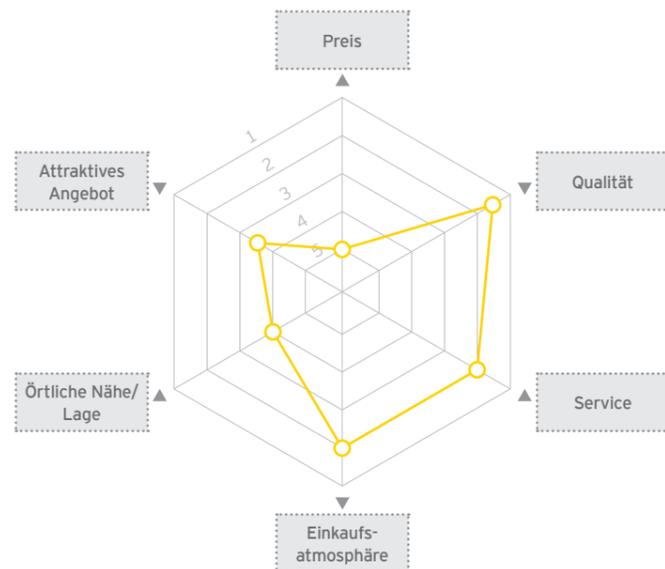
Insgesamt sieht die Konsumentenmeinung für diese Vertriebsform sehr differenziert aus.

Aufgrund der gleichen Tendenzaussage in den Segmenten Möbel und Elektro wird hier nur die durchschnittliche Platzierung dargestellt. Die Stärken von Markenshops werden insgesamt in der guten Qualität, im guten Service bzw. der guten Beratung sowie in der Einkaufsatmosphäre gesehen. Hinsichtlich Preis, Erreichbarkeit und attraktivem Angebot besteht aus Konsumentensicht Handlungsbedarf.

Qualität, guter Service und angenehme Einkaufsatmosphäre haben ihren Preis. Wenn der Konsument dazu auch noch längere Wege in Kauf nehmen muss, ist die geringe Nennung als Informations- und Kaufstätte nur logisch - genauso logisch wie die Bewertung des Angebots, da Markenshops keinen direkten Vergleich mit entsprechenden Produkten der Wettbewerber bieten. Dies ist sicherlich ein Manko, das zumindest beim derzeit geltenden Verbot vergleichender Werbung nicht zu beseitigen ist. Allerdings könnte die Attraktivität des Angebots durch zwei oder drei sich im Design oder in der Funktion ergänzender Marken verbessert werden.

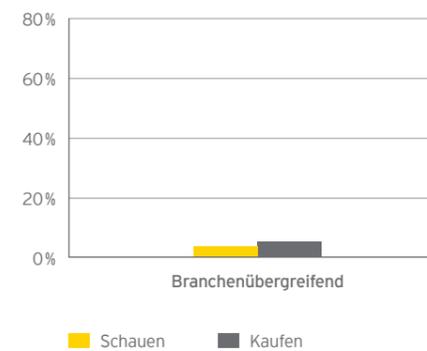
### Branchenübergreifende Konsumentenbewertung Markenshop (Möbel, Elektro) (Platz 1-5)

Abbildung 15



### Schauen versus Kaufen (Markenshop)\*

Abbildung 16



\* Schauen: Beliebtheit des Markenshops als Informationsmedium für die oben genannten Warengruppen, Kaufen: Prozentualer Anteil der Befragten, die „immer“ oder „oft“ in dieser Vertriebsform einkauft

Der Preis belegt aus Konsumentensicht den letzten Platz, obwohl die Kunden grundsätzlich die Vorteile des Markenshops mit einer höheren Preisakzeptanz honorieren. Aber offensichtlich ist die Differenz zwischen Konsumentenerwartung und Realität zu hoch. Ist das so gewollt, um eventuell ein gewisses Preisniveau am Markt durchzusetzen, oder liegt es eher daran, dass die Vorteile nicht konsequent umgesetzt und über den Preis an den Kunden weitergeben werden?



## 4.7 Der Fachhandel erhält vom Kunden die beste Note

Spitzenplätze hinsichtlich Qualität, Service und Einkaufsatmosphäre bestätigen die Daseinsberechtigung des Fachhandels. Trotzdem befindet sich der Fachhandel in keiner einfachen Situation - er muss sich im andauernden Konsolidierungsprozess gegen die mächtigen Ketten und Discounter seinen Nischenplatz sichern - ein Kampf wie David gegen Goliath, bei dem nur der innovative Fachhändler, der auch offen für Kooperationen ist, sich behaupten kann.

Die zunehmende Konsolidierung in den untersuchten Segmenten zeichnet ein düsteres Bild. Die Zahl der Unternehmen in diesen Segmenten sinkt stetig; gleichzeitig teilen sich die großen Player den Markt zunehmend untereinander auf. Unsere Ergebnisse der Konsumentenbefragung sind daher ganz im Sinne des Spruchs „Totgesagte leben länger“ zu sehen. Die Konsumenten sehen den Fachhandel durchweg in einem guten Licht - ein positives Zeichen zum Umdenken bei Industrie und Handel.

Die Beurteilung durch die Konsumenten liegt für alle untersuchten Segmente auf vergleichbarem Niveau, sodass wir in der Folge auf eine differenzierte Betrachtung verzichten.

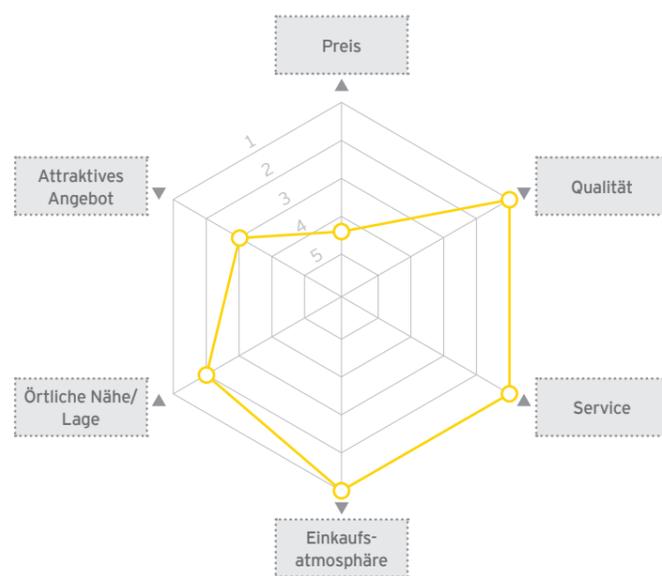
Der Fachhandel liegt in unserer Konsumentenumfrage im Vergleich zu den anderen Vertriebsformen wie Kaufhaus, Ketten und Discounter auf den vorderen Plätzen und kann bei den Verbrauchern vor allem in den Kategorien Qualität, Service/Beratung und Einkaufsatmosphäre punkten - und das in noch höherem Maße als die Markenshops.

Hinzu kommt, dass die örtliche Nähe gegeben ist und der Konsument gegenüber den Markenshops die Möglichkeit hat, die Ware mit alternativen Produkten anderer Markenproduzenten zu vergleichen.

Emotionale Bindung an den Standort oder fehlender Mut zur Investition beschränken allerdings bei einigen Fachhändlern die Möglichkeiten eines attraktiveren Angebots.

### Branchenübergreifende Konsumentenbewertung Fachhandel (Platz 1-5)

Abbildung 17



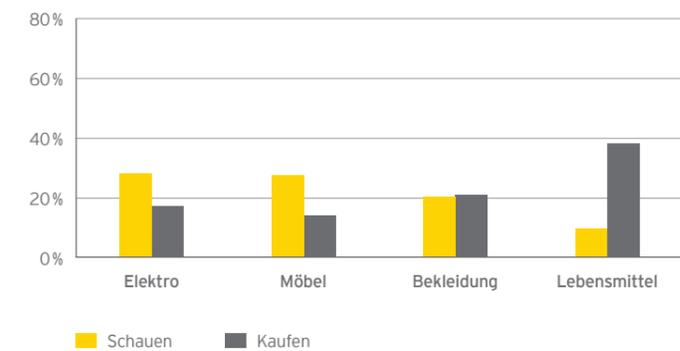
Der Preis ist der Grund, weshalb der Kunde nicht öfter beim Fachhandel einkauft. Der Fachhandel ist in den Augen der Konsumenten teuer - da nutzen in Zeiten hoher Preissensitivität auch keine Top-Plätze hinsichtlich Qualität, Service und Einkaufsatmosphäre.

„Nur“ Einkaufsmacht bündeln und Preisdruck auf die Industrie ausüben, das wird dem Fachhandel am Ende des Tages nicht helfen. Zu vielfältig sind die Auslöser für Kostenvorteile großer Handelskonzerne bzw. -ketten. Diese zu realisieren bedeutet aber zugleich eine Beschränkung der Selbstständigkeit vieler Hundert eigenständiger Unternehmer, die den Fachhandel kennzeichnen. Geht man davon aus, dass eine ausreichend hohe Anzahl von Unternehmen dazu bereit ist, wird man allenfalls die Lücke verringern. Hinzukommen müsste eine stärkere Integration von Industrie und Handel. Bei dem je nach Segment mehr oder weniger stark ausgeprägtem Feindbild zwischen Industrie und Handel ist dies eine mindestens genauso große Herausforderung!

Trotzdem wäre es einen Versuch wert. Für die Warengruppen Elektro und Möbel zeigt sich, dass mehr als ein Viertel der Befragten den örtlichen Fachhandel als erste Anlaufstelle nutzen. Jedoch kaufen viele der Konsumenten dann doch woanders - wahrscheinlich weil sie dort günstiger kaufen oder dies zumindest so empfinden.

### Schauen versus Kaufen (Fachhandel)\*

Abbildung 18



\* *Schauen*: Beliebtheit des Fachhandels als Informationsmedium für die oben genannten Warengruppen, *Kaufen*: Prozentualer Anteil der Befragten, die „immer“ oder „oft“ in dieser Vertriebsform einkauft

Im Bekleidungsbereich kaufen die Kunden, die sich im Fachhandel informieren, in der Regel auch. Hier zeigen sich die Stärken des Fachhandels in besonderem Maße und lassen die Schwächen etwas in den Hintergrund rücken.

Ganz anders ist die Situation im Lebensmittelhandel. Zwar gilt der örtliche Lebensmittelhandel nicht als erste Informationsstelle. Aber fast 40 % der befragten Konsumenten kaufen dort „immer“ oder „oft“. Wohl wissend, dass die gleichen Konsumenten oder zumindest ein sehr großer Teil davon zugleich in anderen Vertriebsformen ihren Bedarf an Lebensmitteln decken, zeigt dies jedoch, wo die Chancen für den Lebensmittelfachhändler liegen.

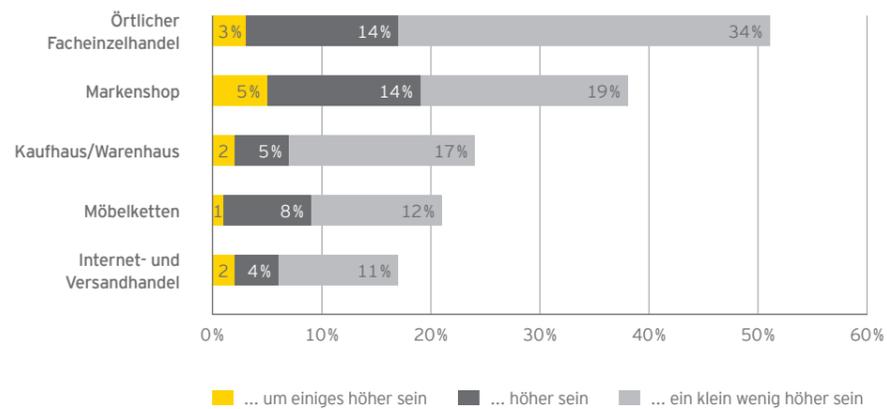
Immer dann, wenn der Preis eine maßgebliche Rolle spielt, sind die Lebensmittelketten und Discounter eindeutig im Vorteil. Geht es dagegen um die Auswahl, mischen die Verbrauchermärkte ganz vorne mit. Für Großeinkäufe und zur Auffüllung der Vorräte scheiden die Fachhändler somit in der Regel aus. Aber dort, wo er seine Stärken ausspielen kann, hat der Fachhändler seine Chance, wenn es also um das „Besondere“ (Feinkost, Spezialkost, Bioprodukte, regionale Produkte) geht und Service (von der Hausbelieferung bis zum Geschenkkorb) oder die Nähe den Preisnachteil kompensieren (Ergänzungskäufe).

# 5 Darf es ein bisschen teurer sein?

Natürlich müssen die Preise von Fachhändlern wettbewerbsfähig sein, um die Verbraucher zum Kauf zu bewegen. Aber der Fachhandel muss die alternativen Vertriebsformen nicht im Preis unterbieten. Über sämtliche Warengruppen hinweg akzeptieren etwa die Hälfte der Konsumenten höhere Preise im Fachhandel. Sogar in der Frage, ob der Fachhandel „um einiges höhere Preise“, höhere Preise“ oder „ein klein wenig höhere Preise“ verlangen darf, sind sich die Befragten über alle untersuchten Warengruppen hinweg einig.

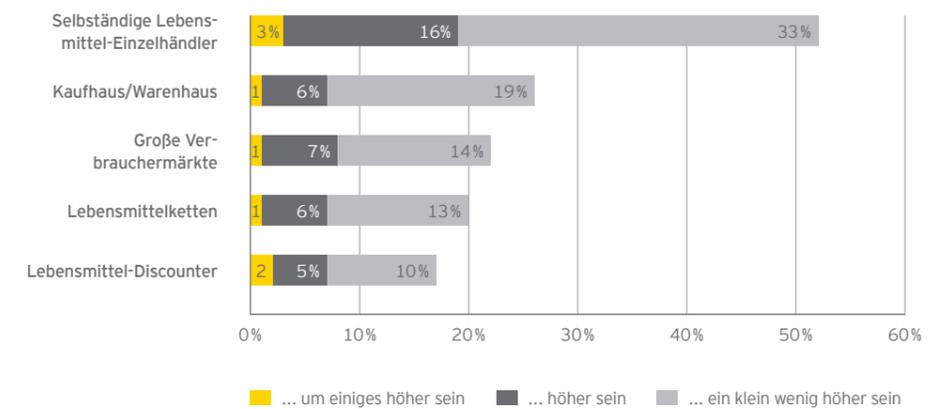
**Inwieweit können Sie höhere Preise für gleiche Möbel akzeptieren?**

Abbildung 19a



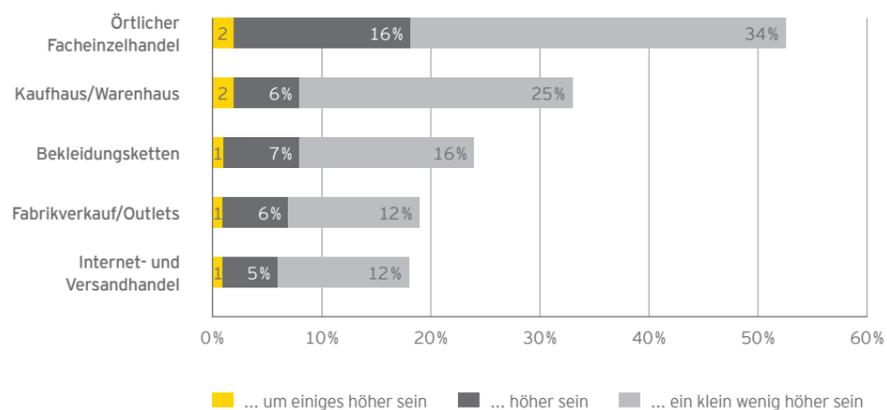
**Inwieweit können Sie höhere Preise für gleiche Lebensmittel akzeptieren?**

Abbildung 19c



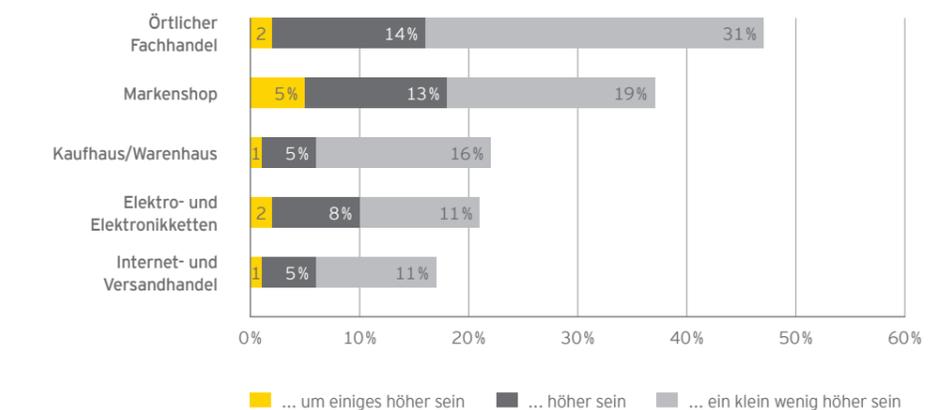
**Inwieweit können Sie höhere Preise für gleiche Bekleidung akzeptieren?**

Abbildung 19b



**Inwieweit können Sie höhere Preise für gleiche Elektro- und Elektronikgeräte akzeptieren?**

Abbildung 19d



Genauso einig sind sich die Konsumenten in der Frage, von welcher Vertriebsform sie den günstigsten Preis erwarten. Dem Internet- und Versandhandel macht der Konsument die geringsten Preiszugeständnisse. Nicht berücksichtigt ist hier die Warengruppe Lebensmittel, die hinsichtlich dieser Vertriebsform nicht erfragt wurde.

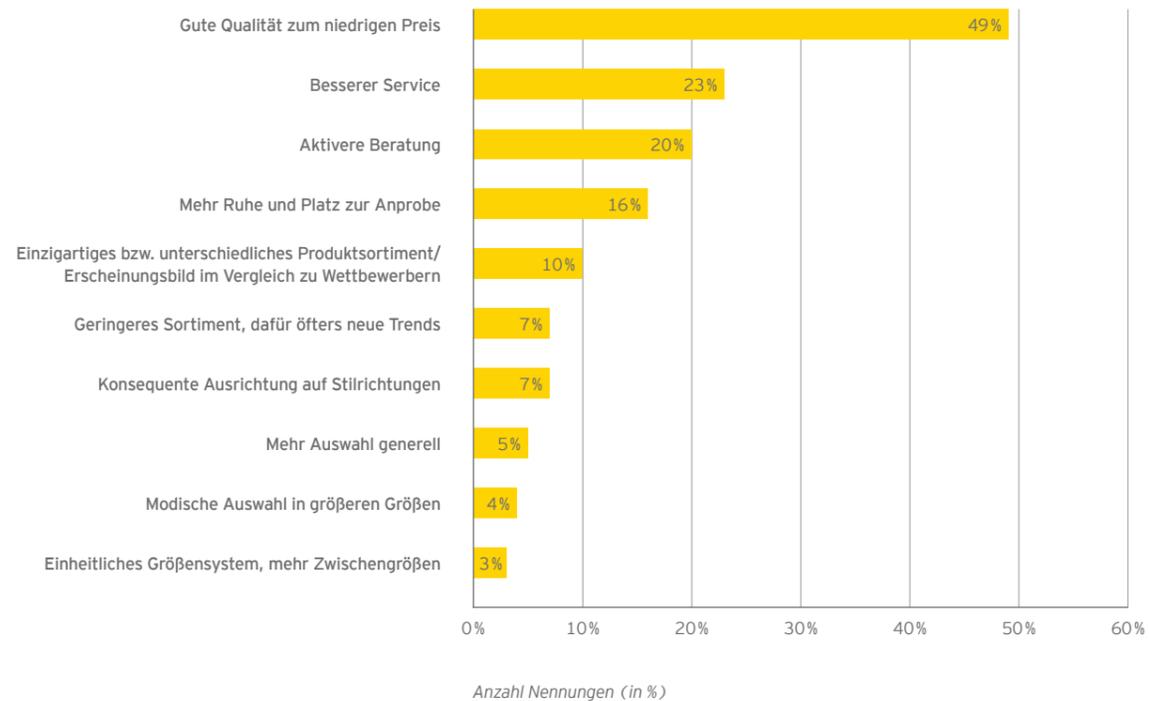
Auf Basis dieser Antworten lässt sich ableiten, ob in den jeweiligen Vertriebsformen höhere Margen erzielt werden können. Diese wiederum können für Leistungen investiert werden, die einen Mehrwert für Kunden darstellen.

Ergebnis dieser Frage ist, dass die Konsumenten am ehesten beim Fachhandel höhere Preise akzeptieren, da sie hier einen gewissen Mehrwert sehen. Auffällig ist die hohe Akzeptanz im Lebensmittelhandel und in den Bereichen Möbel und Bekleidung - mehr als 50 % der Verbraucher akzeptieren hier höhere Preise.

Während der Internethandel die Preisvorstellungen der Verbraucher zumindest in den Produktsegmenten Möbel und Elektro offensichtlich erfüllt, hat der Fachhandel wohl noch nicht das richtige Maß gefunden. Trotz Preiszugeständnissen durch den Verbraucher steht der angebotene Preis von Fachhändlern in der Kritik.

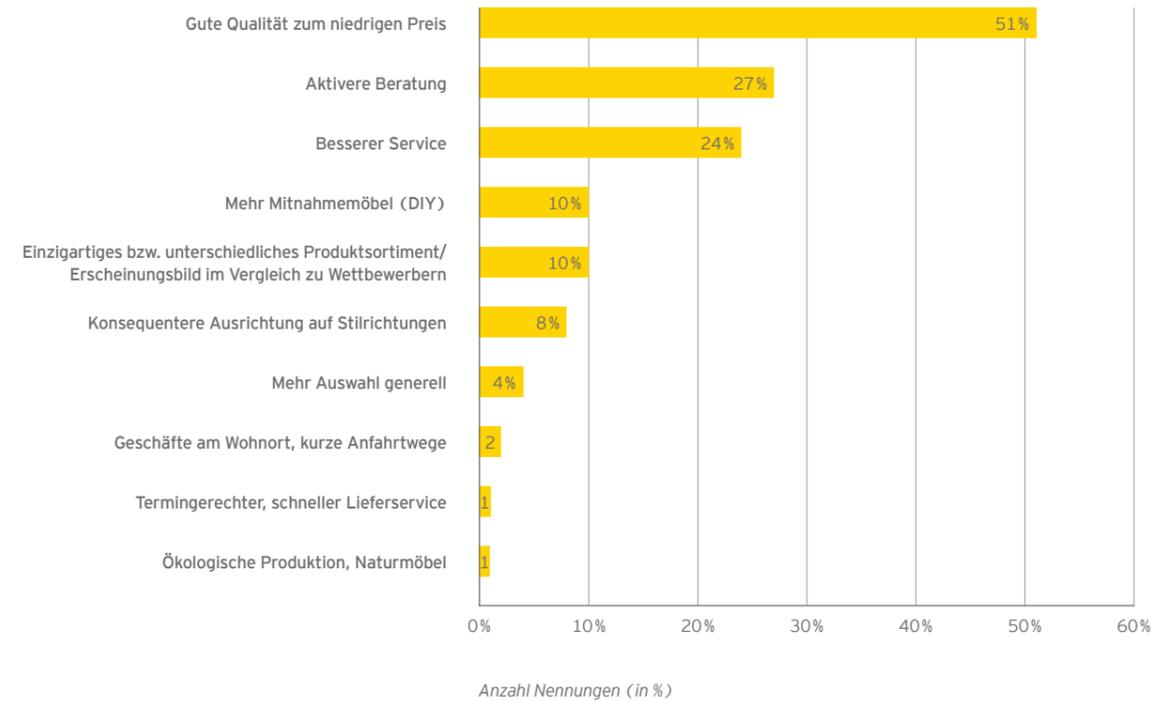
### Top 10 Konsumentenwünsche (Bekleidung)

Abbildung 20a



### Top 10 Konsumentenwünsche (Möbel)

Abbildung 20b



Insbesondere für die Warengruppen Bekleidung und Möbel scheinen die alten Tugenden eine Renaissance zu erleben: „Gute Qualität zu niedrigem Preis“. Zwar ist niedrigpreisige Ware dem Konsumenten wichtig, allerdings ist ein Wandel dahin gehend festzustellen, dass er zunehmend auch auf die Qualität achtet.

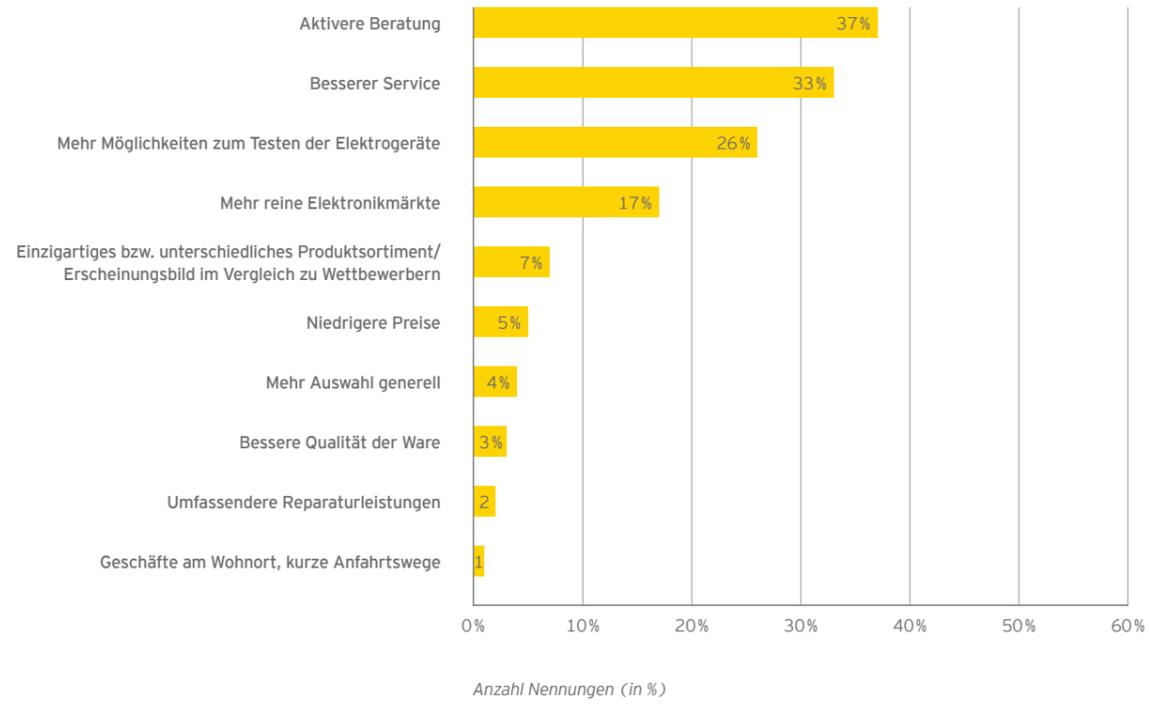
Der Wunsch nach besserer Qualität ist für den Konsumenten im Elektrobereich kein Thema mehr, was nicht verwundert, da die Qualität aufgrund der starken Markendurchdringung bereits auf sehr hohem Niveau ist. Hier wird die Testmöglichkeit von Geräten seitens der Verbraucher vermisst. Außerdem wünschen sich die Konsumenten mehr reine Elektronikmärkte.

Im Lebensmittelbereich wünscht sich der Konsument sowohl ein breiteres Sortiment als auch eine Spezialisierung auf Bio-Food. Auffällig ist, dass der Wunsch nach mehr Spezialisierung besonders häufig im Lebensmittelbereich genannt wurde.

Konsumenten wünschen sich zudem in allen Segmenten mehr Service und Beratung - klassische Leistungen, bei denen der Fachhandel punkten kann.

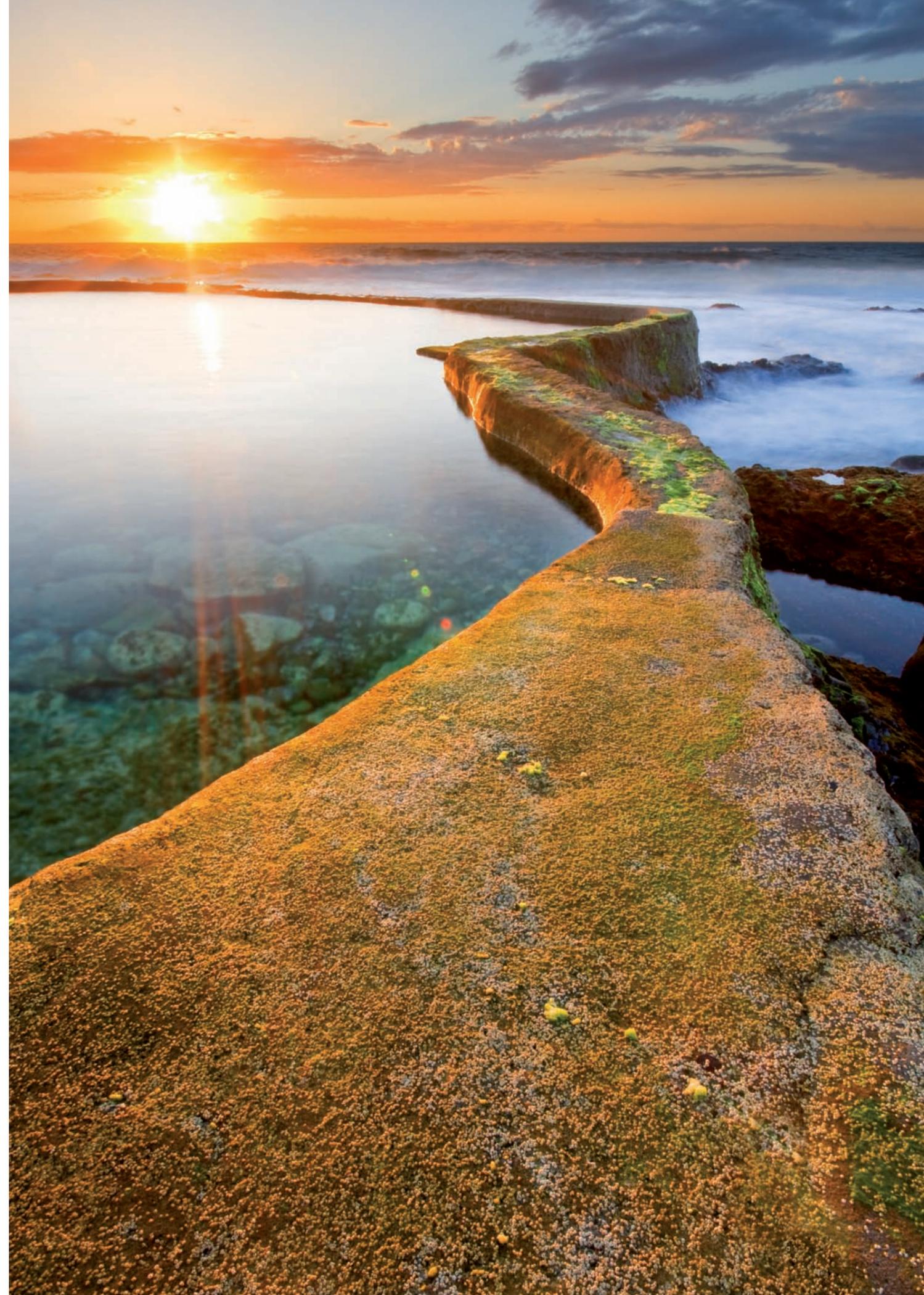
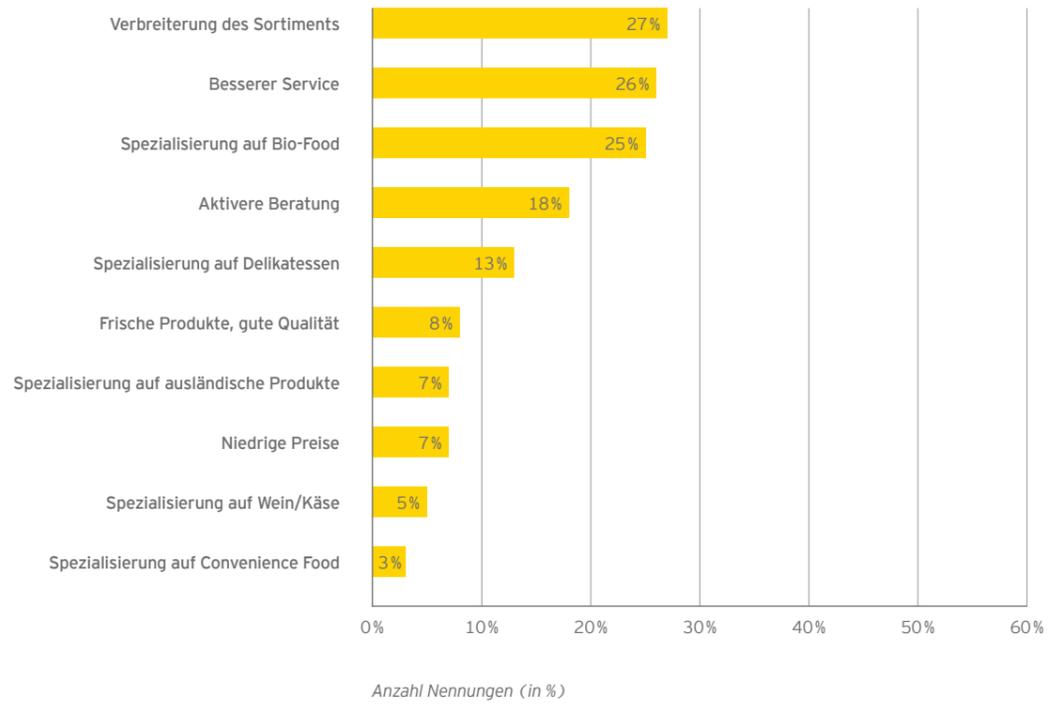
### Top 10 Konsumentenwünsche (Elektro)

Abbildung 20c



### Top 10 Konsumentenwünsche (Lebensmittel)

Abbildung 20d



## 6 Der Handel aus Sicht der Markenindustrie

Stimmen Industrie- und Handelsunternehmen den Konsumenten zu? Bewerten sie die Vertriebsformen gleich? Richten sie ihre Vertriebsstrategie auf Basis der Kundenbedürfnisse aus? Welche Chancen ergeben sich für Industrie- und Handelsunternehmen aus den Ergebnissen unserer Konsumentenbefragung? Klar ist: Für den Fachhandel und für das Kaufhaus bestehen historische Möglichkeiten bzw. Herausforderungen.

Der Expansionstrend von *Ketten* wird auch von unseren Interviewpartnern aus Industrie und Handel geteilt - sie prophezeien den Ketten noch weiteres Wachstumspotenzial und bestätigen damit die gute Konsumentenbewertung.

Bezüglich der *Discounter* sind sich die Industrie- und Handelsunternehmen trotz der in der Konsumentenbefragung bemängelten Schwächen und Risiken einig: Der Discount wird in allen Segmenten weiter zunehmen, die Polarisierung der Märkte setzt sich fort.

Bei der Frage, ob heutzutage das *Internet* als „Second Channel“ notwendig sei, teilt sich die Meinung unserer Interviewpartner. Dies liegt vor allem daran, dass der Vertriebsweg Internet zwar rationale Inhalte vermitteln, aber bei den emotionalen Themen trotz technischer Fortschritte mit dem Stationärhandel nicht mithalten kann.

Der Großteil der befragten Industrie- und Handelsunternehmen erwartet zukünftig eine weitere Expansion der *Markenshops*. Einige Industrieunternehmen planen eigene Markenshops, um ihre Produkte selbst vertreiben zu können, und erhoffen sich da-

durch höhere Absatzzahlen als über den Vertrieb durch Dritte. Dabei wurde insbesondere die angebotene Sortimentsbreite als Grundvoraussetzung für die Gründung eines Markenshops genannt, d. h. der Kunde muss ganzheitlich in dem jeweiligen Segment bedient werden können. Das Fehlen einzelner Produkte akzeptiert der Konsument nicht und bestraft den Anbieter mit Käufen bei der Konkurrenz.

Die Zukunft des Kaufhauses und des Fachhandels beurteilen unsere Interviewpartner aus Industrie und Handel teilweise anders als die Konsumenten.

Die These, dass sich das *Kaufhauskonzept* überlebt habe, bestätigt der Großteil der befragten Industrie- und Handelsunternehmen mit „zutreffend“ bzw. „eher zutreffend“. Betrachtet man dieses düstere Bild, kann nur vermutet werden, dass eine Weichenstellung bei der Positionierung von Kaufhäusern längst überfällig ist. Jedoch darf hier nicht verschwiegen werden, dass Kaufhäuser immer noch eine hohe Anziehungskraft auf die Konsumenten ausüben. Das Problem scheint also weniger das Ob als das Wie.

Die Befragung von Handelsunternehmen bestätigt die Stärken des *Fachhandels*: kompetente Produktberatung, Verfügbarkeit von gut ausgebildetem Personal, angenehme Einkaufsatmosphäre und hohe Qualität der angebotenen Produkte. Allerdings sind sich unsere Gesprächspartner unschlüssig, ob der Kunde wirklich bereit ist, für Beratung und Service mehr zu zahlen. Hier wird eher die These vertreten, dass der

Kunde zwar gerne Service und Beratung in Anspruch nimmt, aber eben trotzdem einen Discountpreis für die Ware fordert.

Geht es nach den Konsumenten, ist der Fachhandel durchaus zukunftsfähig! Erlebt er gar eine Renaissance? Die Mehrheit der befragten Industrieunternehmen stimmt dieser Aussage zu. Der Markenindustrie ist bewusst, dass der Fachhandel ein wichtiger Vertriebsweg ist und auch zukünftig bleiben muss.

Aus diesem Grund ist die Mehrheit der befragten Industrieunternehmen an einer Stärkung des Fachhandels interessiert.

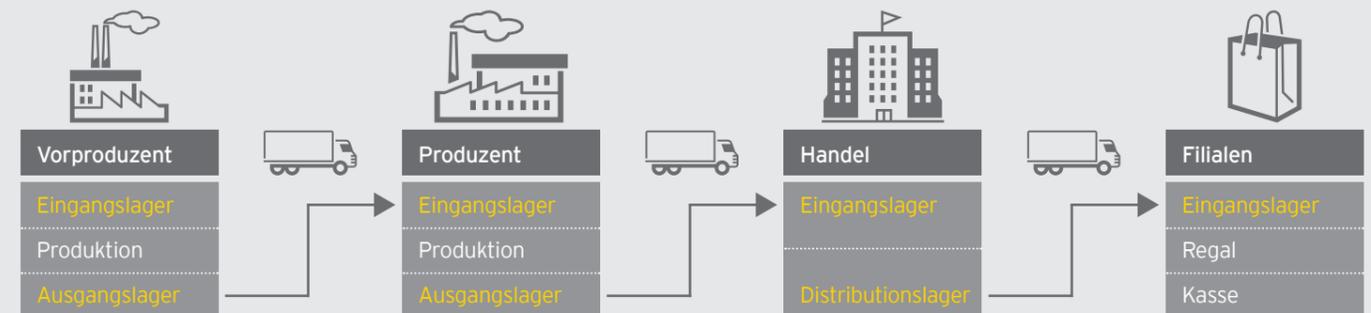
Als Hauptgrund, warum die Industrie eine Stärkung favorisiert, wird segmentübergreifend die Begrenzung der Macht der großen Ketten genannt. Dadurch soll eine „Waffengleichheit“ zwischen Handel und Industrie hergestellt werden, ein Agieren auf Augenhöhe. An zweiter Stelle wird die Erzielung höherer Margen genannt. Die Ketten diktiert den Preis und die Hersteller stehen letztlich bei den Verkaufsverhandlungen vor der Wahl: „Friss oder stirb“.

Als weiterer Grund wird die Umsetzung einer Mehrmarkenstrategie angeführt. Auffällig ist, dass der Bedarf nach mehr Informationen zur Steuerung der Supply Chain und in Folge zur Reduzierung von Fehlentwicklungen und Vermeidung von Überbeständen nur von wenigen angegeben wird. Hier stellt sich die Frage, ob die Industrieunternehmen bereits ausreichend Informationen über den Abverkauf ihrer Produkte besitzen oder ob sie den Nutzen derartiger Informationen zum Teil noch nicht erkannt haben.

## Leistungssteigerung durch Datenaustausch zwischen Kooperationspartnern

Aufgrund des Ausbaus hoch leistungsfähiger Datennetze und der permanenten Fort- bzw. Entwicklung von Software, die den Workflow im Unternehmen aber auch zwischen Unternehmen unterstützen, konnten in den letzten Jahren erhebliche Potentiale gehoben werden. Allerdings sobald es um den Austausch von Abverkaufs- bzw. Bestandsdaten zwischen Handel und Industrie geht, steht die Entwicklung still. Dabei bestehen in diesen Bereichen große Ertragspotentiale.

ECR (Efficient Consumer Response) ist kein neues Thema und der mögliche Nutzen auch nicht grundsätzlich bestritten.



So könnten

- ▶ Lagerbestände über die Wertschöpfungskette reduziert,
- ▶ die Effizienz der Produktion gesteigert,
- ▶ nicht marktgängige Produkte früher erkannt
- ▶ und Verbesserungsprozesse früher eingeleitet werden.

Spricht man jedoch mit den Beteiligten wird als Hauptargument gegen den Austausch dieser Informationen entgegen gehalten, dass man bezweifelt, dass die Daten nur für den Zweck der Hebung der Potentiale genutzt und beide Parteien an diesen auch entsprechend partizipieren werden.

Der notwendige Datenaustausch kann also nur funktionieren, wenn sich beide Parteien auf Lösungskonzepte zur Verschlüsselung oder Anonymisierung einlassen und sich über die Feststellung und Teilung realisierter Potentiale einig sind.

Hinsichtlich Anonymisierung kann folgender Vorschlag helfen, das gegenseitige Misstrauen zu eliminieren:

Ein unabhängiges Clearing House erhält die Abverkaufs- sowie Bestandsdaten vom Handel und ermittelt je Artikel und Lieferant anonymisiert den Gesamtverkauf sowie den Bestand und dessen voraussichtliche Entwicklung im Zeitablauf. Basierend auf diesen Informationen ist die Industrie in der Lage sowohl Produktion und Lagerhaltung genauer zu steuern.

Noch genauer geht es selbstverständlich, wenn die Informationen nicht anonymisiert artikelgenau an den jeweiligen Lieferanten geleitet werden. Das könnte die Stufe Zwei darstellen und die Just in Time Ära im Konsumgüterbereich einleiten.

Beim Aufbau eines solchen Clearing House, der Gestaltung des Datenaustausches sowie der Generierung der Potentiale können Sie unsere Spezialisten des Advisory-Bereiches wirkungsvoll unterstützen.

Wenn es um die Feststellung und Bewertung der realisierten Potentiale sowie vertragsgemäßer Aufteilung geht, stehen Ihnen die von Berufswegen zur Verschwiegenheit verpflichtete Professionals der Assurance gerne zur Seite.

Dr. Andreas Muth  
Partner  
Advisory Services

## 7 Chancen und Risiken für die Markenindustrie

Die Sorgen der Markenindustrie sind berechtigt. Zwar ist die Konzentration des Handels in den untersuchten Segmenten unterschiedlich ausgeprägt; in den Bereichen Lebensmittel und Elektro ist sie allerdings so weit fortgeschritten, dass sich die Frage stellt, ob der „Point of no Return“ nicht schon überschritten ist. Aber auch bei Möbeln und Bekleidung geht die Tendenz in die gleiche Richtung. Immer mehr selbstständige Händler verschwinden vom Markt bzw. werden von den Großen geschluckt, entweder aus wirtschaftlichen Gründen oder weil es einfach an der Unternehmensnachfolge fehlt.

Dabei zeigen die Befragungsergebnisse, dass zum Beispiel für den Fachhandel die Chancen gar nicht schlecht stehen. Der Verbraucher schätzt die Qualität, den Service und das Einkaufsambiente und ist sogar zu Preiszugeständnissen bereit. Die Markenindustrie sieht im Erhalt der Fachhandelsschiene ebenfalls eine Möglichkeit, der zunehmenden Dominanz weniger großer Handelskonzerne/-gruppen entgegenzuwirken.

Grundsätzlich gilt es jedoch ein Problem in den Griff zu bekommen: den Preis. Sich zu Einkaufsgemeinschaften zusammenzufinden und über die Menge Druck auf die Einkaufspreise auszuüben, kann allerdings aus Sicht des Handels nicht die Lösung sein. Es ist bereits heute zu erkennen, dass die Großen der Branche die Konditionen solcher

Einkaufsgesellschaften lediglich als Grundlage nutzen, um zusätzliche, unternehmensspezifische Konditionen zu verhandeln. Und selbst damit ist noch nicht Schluss. Die gesamte Wertschöpfungskette steht auf dem Prüfstand und was der Handel preiswerter selbst darstellen kann, fehlt dem Produzenten letztlich als Deckungsbeitrag. Das gilt zumindest für die Handelsmarken. Hinzu kommen bei den großen Ketten geringere Streuverluste in der Werbung und Kostendegression in der Verwaltung, die die Wettbewerbsposition der Ketten weiter stärken.

Einige Einkaufsgesellschaften haben den Handlungsbedarf erkannt und bieten ihren Mitgliedern bereits Dienstleistungen vom IT-Outsourcing bis zum Marketing.

Für viele Warengruppen bietet sich der Markenindustrie noch die Chance, das Heft in die eigene Hand zu nehmen. Voraussetzung ist allerdings, dass die Markenproduzenten bereit sind, ein gemeinsames Dienstleistungskonzept für den Handel zu entwickeln und umzusetzen.

So bietet eine einheitliche IT-Lösung von der Bestellung bis zum Kassensystem Vorteile für beide Seiten. Lager- und Produktionsoptimierung sowie Reduzierung nicht gängiger Produkte bzw. Fehlentwicklungskosten könnten die Folgen für die Markenindustrie sein. Kostengünstigere und leistungsfähigere IT sowie Verwaltungsprozesse sind gute Argumente für den Handel. Darauf

aufbauend könnten weitere Kosteneinsparungen in der Logistik und im Marketing erreicht werden und auch eine Schärfung des Profils sowohl der Markenindustrie als auch des Handels liegen im Bereich des Möglichen.

Das hohe Ansehen des Fachhandels zu nutzen und die Nachteile gegenüber alternativen Vertriebsformen zu reduzieren, um letztlich den Fachhandel langfristig als weiteren Vertriebskanal für die Markenindustrie zu erhalten, bedeutet aber gleichzeitig ein großes Investment von beiden Seiten. Dafür ist eine Neudefinition der Rollen von Industrie und Handel notwendig sowie die Bereitschaft der Industrie, sich zu sinnvollen Kooperationen zusammenzufinden, die für den Kunden ein attraktives Sortiment bieten können.

Vielleicht ist die Umsetzung dieser Handlungsalternativen etwas viel auf einmal. Aber möglicherweise - und das wäre im jeweiligen Einzelfall zu untersuchen - reichen ja schon einige wenige Maßnahmen, um den Preis von Fachhändlern über geringere Kosten zu senken und damit die Attraktivität für den Konsumenten zu erhöhen. Einen Versuch wäre es auf jeden Fall wert und sei es auch nur, um Gewissheit über die Kosteneinsparungspotentiale und Realisierungsmöglichkeiten zu erlangen.

### Kostensenkung durch Wachstums- und Kooperationsstrategien

Die Studie zeigt, dass aus Sicht der Konsumenten Preis und Angebot die Schwachstellen des Fachhandels darstellen. Gleichwohl lieben die Deutschen die (Fachhandels-) Ketten und die Industrie ist an einer Stärkung des Fachhandels interessiert.

Um in diesem Umfeld langfristig bestehen zu können, muss der mittelständische Unternehmer demnach Kosten senken, um Potentiale für Preissenkungen zu schaffen, sein Angebot verbessern (was in aller Regel zu einer Erhöhung der Mittelbindung führt) und seine regionale Präsenz erhöhen. Wenn jedes dieser Themen für sich selbst in guten Zeiten erhebliche Managementkapazitäten bindet, wie können diese Aufgaben dann im Umfeld einer Weltwirtschaftskrise und zurückhaltender Finanzierungsbereitschaft erfolgreich bewältigt werden?

Die Optimierung der Kostenstrukturen ist klassische Managementaufgabe. Kostensenkungen in bestehenden Strukturen allein werden aber häufig nicht ausreichen. Die möglichst schnelle Erreichung der „kritischen Masse“ durch akquisitionsgetriebenes Wachstum in welcher Form auch immer ist meist der einzige Ausweg. Die klassische M&A Strategie, d.h. Übernahme eines oder mehrerer Wettbewerber (s) mit anschließender Integration und Realisierung von Synergiepotenzialen in Einkauf, Verwaltung und Logistik erfordert erhebliche personelle und finanzielle Ressourcen vor, während und nach der Transaktion. Dies gilt insbesondere in Fällen, in denen erhebliche Umstrukturierungen (Schließung von Filialen, Umstellung auf eigenes Konzept usw.) erforderlich werden.

Die Bedeutung des Standorts für den Erfolg eines Handelsunternehmens bedarf keiner besonderen Diskussion. Die jüngere Vergangenheit zeigt, dass insbesondere Expansion durch Übernahme von Standorten insolventer Handelsketten Chancen bieten. In diesen Fällen sind kurze Entscheidungswege und damit schnelles und entschlossenes Handeln erforderlich.

Die Finanzierung derartiger Transaktionen aus eigener Kraft ist häufig nicht möglich. Die Stärkung der Eigenkapitalbasis durch Hereinnahme von (Finanz-) Investoren kann dieses Problem lösen. In diesem Fall ist jedoch die Frage zu lösen, ob und wie ein späterer Ausstieg des Investors gestaltet wird und wie sich dieser mit den Interessen des Unternehmers in Einklang bringen lässt.

Peter Seitz  
Partner  
Transaction Advisory Services

Ein weiteres Mittel sind die am Markt etablierten Kooperationen selbständiger Händler unter einer Marke. Je nach Ausgangslage sind die Investitionen in das erforderliche einheitliche Erscheinungsbild unterschiedlich hoch. Die Willensbildung und Entscheidungsfindung kann in derartigen Strukturen komplex und zeitaufwendig sein, so dass dem Vorteil der geringen (re) n Mittelbindung auch Nachteile gegenüberstehen. Auch Franchise-Systeme können ein geeignetes Mittel sein, wenn ausreichend qualifizierte und finanzkräftige Franchisenehmer gefunden werden können.

Die vorgenannten klassischen Wachstumsstrategien werden ihre Gültigkeit behalten. Aber auch hier gilt, dass Industrie und Handel nur gemeinsam erfolgreich sein können. Es stellt sich somit die Frage, ob und in welcher Form sich die Industrie finanziell auch kapitalmäßig im Fachhandel engagieren wird, um den attraktiven Vertriebskanal Fachhandel auszubauen und die sich immer weiter differenzierenden Kundenwünsche zielgruppenspezifisch bedienen zu können.

Die Komplexität der Aufgabenstellung ist dabei nicht zu unterschätzen. Neben den primär operativen Themen sind Fragestellungen in Bezug auf die Unternehmensverfassung (Corporate Governance) wie z.B. Stimmrechte, Dividendenpolitik, Vergütung der geschäftsführenden Gesellschafter, Nachfolgeregelungen, Call und Put Optionen, Wettbewerbsregelungen, Datenschutz und -sicherheit sowie Informationspflichten (Rechnungslegung) oder Verrechnungspreise zu beachten. Widerstreitende Interessen werden aufeinander stoßen und letztlich wird jede der beteiligten Parteien etwas abgeben müssen, um mehr zu gewinnen.

Um die Vielzahl von Interdependenzen zwischen den Aufgabenstellungen erfolgreich managen zu können, empfiehlt sich insbesondere für mittelständische Unternehmen die Einbindung eines qualifizierten Beraters. Das Leistungsspektrum der Ernst & Young Transaktionsberatung deckt ein breites Spektrum, das beginnend bei der Unterstützung bei der Identifikation potenzieller Partner über die Unterstützung im Prozess, Bewertungsfragen, betriebswirtschaftliche Bewertung ausgewählter Vertragselemente bis zur Erarbeitung der steuerlich optimalen Struktur reicht. Ernst & Young kann Ihnen mit einem interdisziplinären Team dabei helfen, die Sachprobleme zu lösen und den Gesamtprozess erfolgreich zu managen.

Wenn der zuvor skizzierte kooperative Ansatz aufgrund der Vielzahl der zu koordinierenden Unternehmen und damit Interessen ein zu großes Risiko des Scheiterns trägt, dann könnte der örtliche Fachhandel die Basis für die Umsetzung eines Markenshopkonzepts sein. Markenshops genießen ähnlich wie der Fachhandel einen guten Ruf in Sachen Qualität, Service/Beratung sowie Einkaufsambiente. Allerdings sind auch hier einige Hürden zu nehmen:

Auch ein Markenshop ist für den Verbraucher nur dann interessant, wenn er ein attraktives Sortiment bietet. Dazu kann es notwendig sein, Verbündete in der Konsumgüterindustrie zu finden. Dass dies möglich ist, zeigen Beispiele in der Praxis. Weitere Hürden sind die örtliche Nähe oder auch Flächendeckung als Voraussetzung für die Wahrnehmung durch die Verbraucher und optimale Kostenstrukturen von der Logistik

bis hin zum Marketing. Aus diesen Gründen erfordert die Entscheidung für ein Markenshopkonzept eine schnelle und konsequente Umsetzung.

Große Händler könnten ein Markenshopkonzept als unfreundlichen Akt empfinden und den Vertrieb dieser Markenprodukte einstellen. Auch hierfür müssen innovative Lösungen gefunden werden, vielleicht durch Premium-Partnerschaften und/oder Shop-in-Shop-Konzepte. Ein vorübergehender Umsatzwegfall ist aber nicht ganz auszuschließen - allerdings umso unwahrscheinlicher, je stärker die Marke bzw. je höher die Anzahl der Verbündeten ist.

Das Internet bietet vielen Markenproduzenten die Möglichkeit, näher an den Verbraucher heranzukommen und erste Schritte zur Reduzierung der Abhängigkeit von bestehenden Handelsstrukturen einzuleiten.

Allerdings stellt sich auch hier sowohl aus Kostengründen als auch aus der Sicht der Attraktivität des Angebots die Frage, ob jeder Markenproduzent seinen eigenen Weg geht oder ob es nicht sinnvoller ist, Kooperationen einzugehen. Diese Kooperationen bieten dem Verbraucher die Möglichkeit, in der Bekleidungsbranche komplette, stilistisch und farblich abgestimmte Sortimente - z. B. von der Socke über Schuhe, Gürtel und Brieftasche bis hin zu Hemd, Anzug und Krawatte oder bei den Damen das Kleid sowie Handtasche und Schmuck - zu präsentieren. Solche Kooperationen im Internetvertrieb bieten sich für fast alle Segmente an, lediglich bei Lebensmitteln wird es schwieriger. Die Verderblichkeit vieler Artikel sowie die Notwendigkeit der sehr kurzfristigen Auslieferung an den Konsumenten stellen die Logistik vor große Herausforderungen.



## Kosten senken, Liquidität steigern und Servicegrad verbessern – das Erfolgsrezept für die Supply Chain von Händlern und Herstellern

Neu ist das Rezept für eine leistungsfähige Supply Chain nicht. Dennoch zeigen die Ergebnisse dieser Studie erneut eindrucksvoll, dass die Realität noch viel Handlungsspielraum zur Optimierung bereit hält. Der Kunde ist anspruchsvoll: günstiger Preis, hoher Service, attraktives Angebot und eine angenehme Einkaufsatmosphäre – das alles sind Kriterien für seine Kaufentscheidung. Dies sicherzustellen bedingt eine leistungsfähige Supply Chain.

Zugleich bietet die Supply Chain wohl die größten Möglichkeiten den angestrebten Servicegrad zu erzielen, die Kosten zu reduzieren und gleichzeitig die Liquidität zu erhöhen. Eine aktuelle Studie von Ernst & Young<sup>4</sup> zeigt, dass durchschnittlich 55-70 % der Kosten und 45-60 % des Kapitals eines Unternehmens in der Supply Chain gebunden sind. Die Erfolge, die Unternehmen mit einer leistungsfähigen und nachhaltig gestärkten Supply Chain erzielen können, sind also enorm.

Entscheidend für eine erfolgreiche Supply Chain sind insbesondere zwei Elemente. Erstens dürfen Kosten, Liquidität und Service nicht einzeln, sondern müssen im Dreiklang verbessert werden. Zweitens darf sich die Optimierung nicht auf die eigene Supply Chain beschränken. Die Supply Chain muss ganzheitlich – von der Anlieferung des Rohmaterials und der Verpackungskomponenten bis hin zum fertigen Produkt beim Verbraucher – betrachtet werden. Rechtlich selbständige Einheiten dürfen keine Grenzen bilden.

Die wichtigsten Stellhebel zur Optimierung von Kosten, Liquidität und Service entlang der Supply Chain sind in dieser Übersicht dargestellt:

### Kosten senken

Drei große Kostenblöcke bieten erhebliches Potential zur Kostensenkung. Eine erhöhte Transparenz und eine Harmonisierung der Einkaufsprozesse des Handels mit den Verkaufsprozessen der Hersteller reduziert prozessabhängige Kosten und Durchlaufzeiten. Unterschiedliche Konditionssysteme, Bestellabläufe und Rechnungserstellungsprozesse werden dadurch vermieden und in der Folge aufwändige Prozesse zur Klärung von Differenzen.

Insbesondere im Bereich des Einkaufs von Dienstleistungen sind die Potentiale noch nicht genutzt: Händler und Hersteller vergeben jährlich Einsparungen von bis zu 20 %, weil sie bei der Vergabe von Dienstleistungsaufträgen auf eine stringente Nutzung zentraler Vereinbarungen verzichten.

Letztlich bietet die Personaleinsatzplanung nach wie vor Potential, die Kosten zu senken, ohne dass das Verkaufsversprechen gegenüber den Kunden gebrochen wird.

### Liquidität steigern

Vorräte müssen entlang der gesamten Supply Chain reduziert werden, um Liquidität freizusetzen. Die Stellhebel sind zahlreich und bekannt: eine sorgfältige Abstimmung der Nachfrageprognose mit den Bestellungen, Einhaltung der Liefertermine, kurzfristige Lieferfähigkeit und interessante Rabattgewährung. Durch den Aufbau regionaler Distributionszentren und der konsequenten Umsetzung von cross-docking und Vendor Managed Inventory lassen sich wei-

tere Potentiale heben. Schließlich müssen Wege geschaffen werden, um neue Produkte schneller am Markt zu platzieren und alte sinnvoll aus dem Markt zu eliminieren.

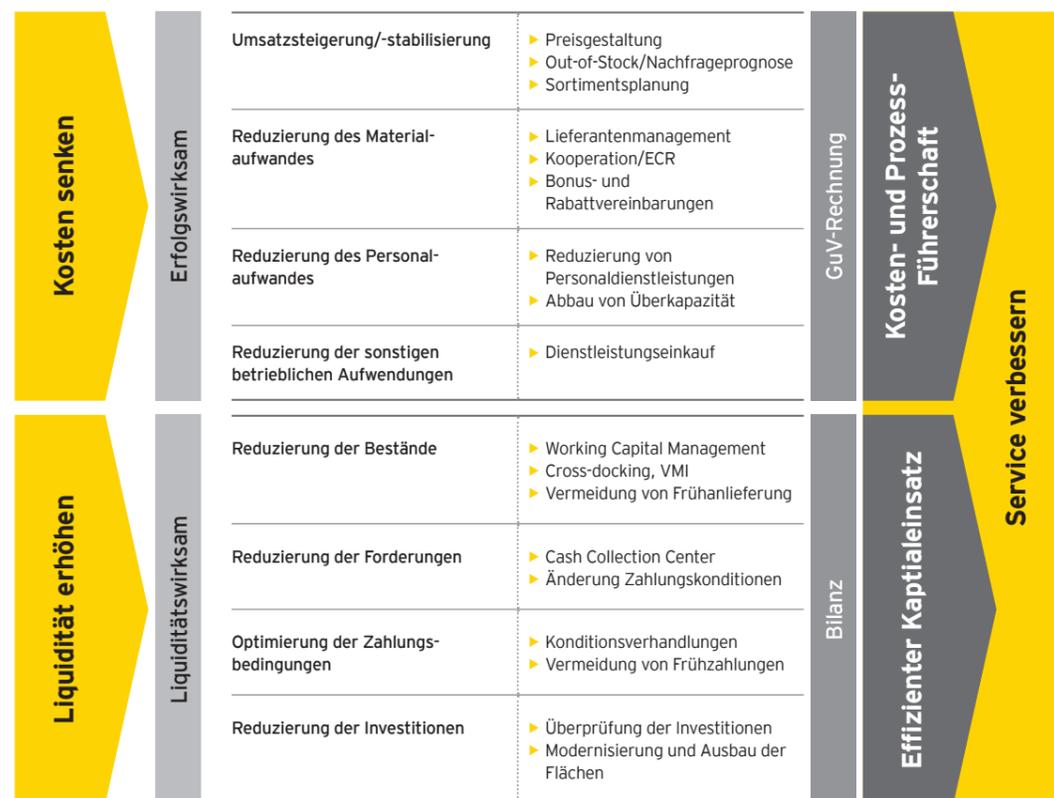
Wichtig ist, dass die Unternehmen die notwendigen Stellhebel identifizieren, verstehen, quantifizieren und konsequent umsetzen. Nur so kann Kapital freigesetzt und an anderer Stelle für sinnvolle Investitionen eingesetzt werden. Beispielsweise für den Ausbau und die Modernisierung der Verkaufsflächen, um somit die Einkaufsatmosphäre für den Verbraucher zu verbessern.

### Service verbessern

Für den Kunden ist es schlussendlich entscheidend, das richtige Produkt zu einem günstigen Preis am richtigen Ort zu finden. Dafür muss das Bewusstsein gestärkt werden und mit den entsprechenden Verantwortlichkeiten im Unternehmen hinterlegt sein.

Kein Rezept trifft jeden Geschmack. Die Zutaten müssen auf ihr Unternehmen und ihre Kunden angepasst sein, um die Leistung in der Supply Chain zu verbessern und nachhaltig zu sichern. Dabei unterstützt sie unser Supply Chain Team von Ernst & Young. Mit einem praxisnahen und praktikablen Maßnahmenpaket, das unsere erfahrenen Berater exakt an Ihre speziellen Anforderungen anpassen.

Wilhelm Schreiner  
Advisory Services



<sup>4</sup> Ernst & Young (2009), Making your supply chain perform – A review of leading consumer products companies.

# 8 Schlusswort

Die steigende Konzentration im Handel führt sicher zu einer zunehmenden Abhängigkeit der Markenindustrie. Es ist auch richtig, dass der Konzentrationstrend weiter anhält und die Markenindustrie zunehmend unter Handlungsdruck gerät. Allerdings handelt es sich dabei weder um eine neue Erkenntnis noch ist sie geeignet, adäquate Lösungen zu entwickeln.

Zu unterschiedlich ist die individuelle Ausgangssituation, zu unterschiedlich sind die Verbraucherwünsche, zu unterschiedlich die produktspezifischen Anforderungen und ebenfalls zu unterschiedlich sind die Meinungen der betroffenen Händler und Produzenten zur Umsetzbarkeit und Wirksamkeit der Handlungsoptionen. So bleibt am Ende nur die Erkenntnis, dass es nicht die eine Lösung des Problems gibt. Aber es bleibt auch die Erkenntnis, dass es Lösungen gibt.

Eine adäquate Lösung besteht aber nicht darin, auf „Cost Cutting“ zu setzen, wenn dadurch mittel- und langfristig die Markenpflege leidet. Vielmehr muss es um nachhaltige Lösungen gehen, in denen die Stärken der Markenindustrie gefördert und mittels geeigneter Vertriebswege dem Verbraucher vermittelt werden. Nur so ist gewährleistet, dass die Verbraucher den Mehrwert der Marke erkennen und bewerten können - eine unabdingbare Voraussetzung, damit die Marke honoriert und auch nachhaltig realisiert wird.

Bis dahin ist es aber noch ein steiniger Weg. In den Gesprächen mit den Handels- und Industrieunternehmen wurden insbesondere die Argumente „Misstrauen“ und „Aufgabe der Selbstständigkeit“ als Haupthinderungsgründe für eine wie auch immer gestaltete Kooperation genannt. Darüber hinaus gilt es, alte Zöpfe abzuschneiden: Wo steht zum

Beispiel geschrieben, dass Markenhersteller ihre Produkte nicht an Konsumenten verkaufen dürfen? Und dass man sich dazu nicht mit anderen Konsumgüterproduzenten zusammenschließen darf? Wo steht geschrieben, dass Konsumgüterproduzenten und Händler keine wirtschaftlich sinnvollen Kooperationen bilden dürfen, solange das Kartellrecht beachtet wird? Und wo steht geschrieben, dass die klassische Rollenverteilung in der Wertschöpfungskette von der Urproduktion bis zum Point of Sale auf immer und ewig festgelegt ist?

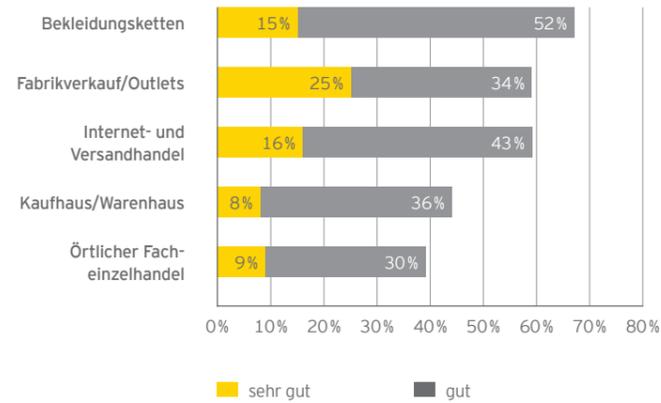
Zugegebenermaßen ist es in dem ein oder anderen Konsumgütersegment bereits fünf nach zwölf, in einer Vielzahl fünf vor zwölf und in einigen vielleicht Viertel vor zwölf. Aber in keinem Fall ist genug Zeit, das Thema zu vertagen. Kreativität und Mut sind gefragt, und zwar genau jetzt!



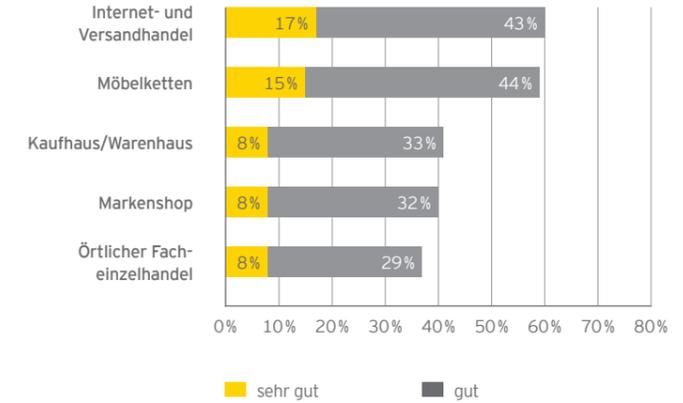
# Anhang Konsumentenbefragung

## Bewertung der Vertriebsformen - Preis (Ranking)

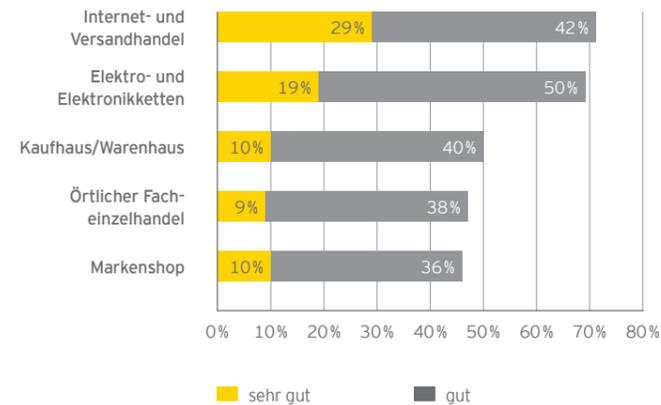
Wie benoten Sie die Vertriebsformen hinsichtlich Preis? (Bekleidung)



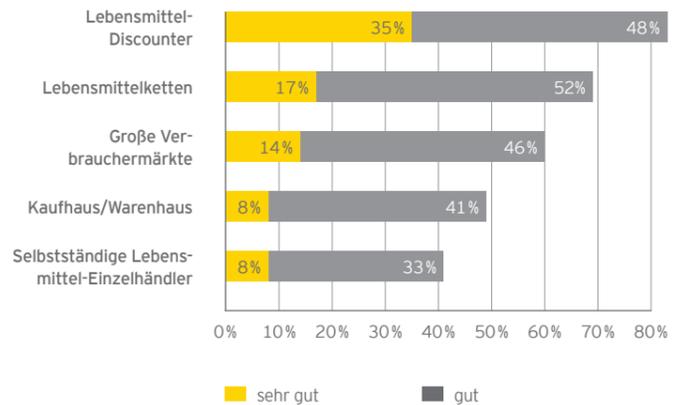
Wie benoten Sie die Vertriebsformen hinsichtlich Preis? (Möbel)



Wie benoten Sie die Vertriebsformen hinsichtlich Preis? (Elektro)

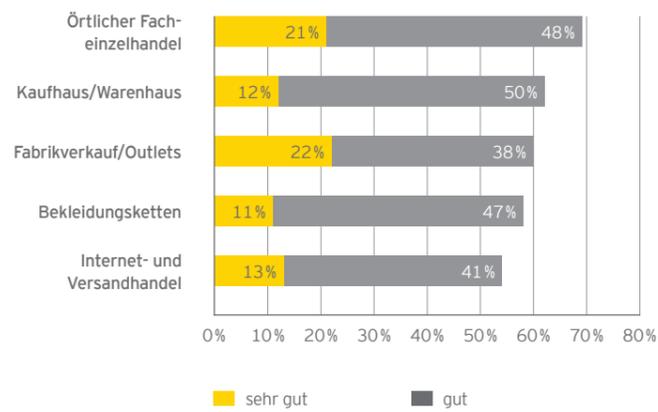


Wie benoten Sie die Vertriebsformen hinsichtlich Preis? (Lebensmittel)

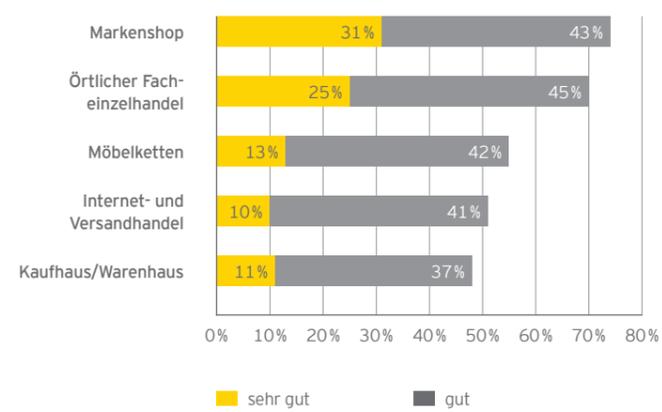


## Bewertung der Vertriebsformen - Qualität (Ranking)

Wie benoten Sie die Vertriebsformen hinsichtlich Qualität? (Bekleidung)

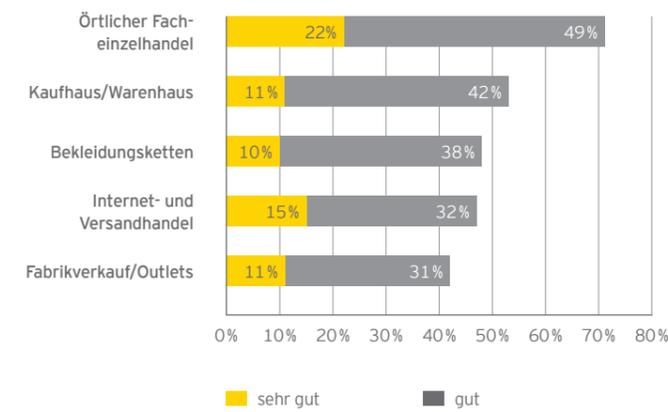


Wie benoten Sie die Vertriebsformen hinsichtlich Qualität? (Möbel)

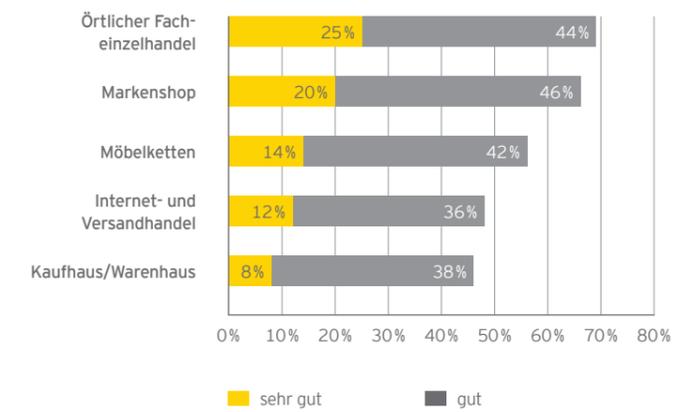


## Bewertung der Vertriebsformen - Service/Beratung (Ranking)

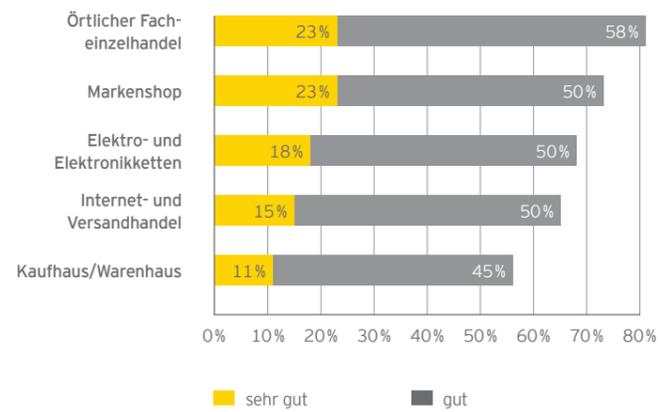
Wie benoten Sie die Vertriebsformen hinsichtlich Service/Beratung? (Bekleidung)



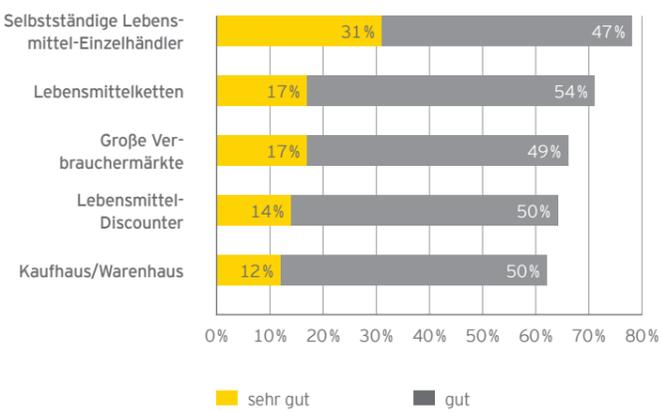
Wie benoten Sie die Vertriebsformen hinsichtlich Service/Beratung? (Möbel)



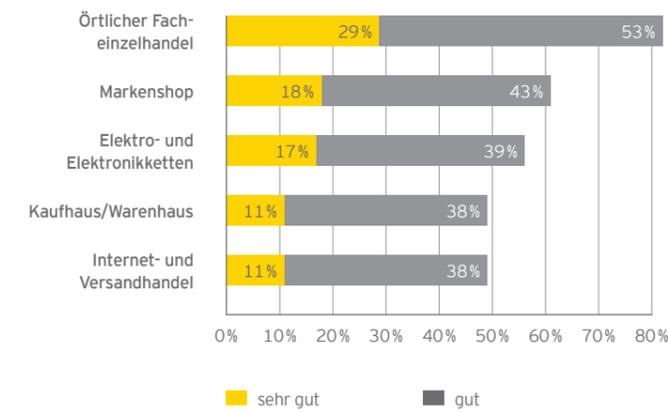
Wie benoten Sie die Vertriebsformen hinsichtlich Qualität? (Elektro)



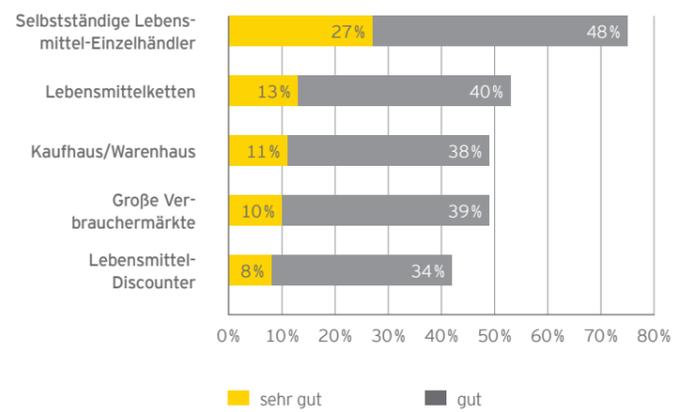
Wie benoten Sie die Vertriebsformen hinsichtlich Qualität? (Lebensmittel)



Wie benoten Sie die Vertriebsformen hinsichtlich Service/Beratung? (Elektro)

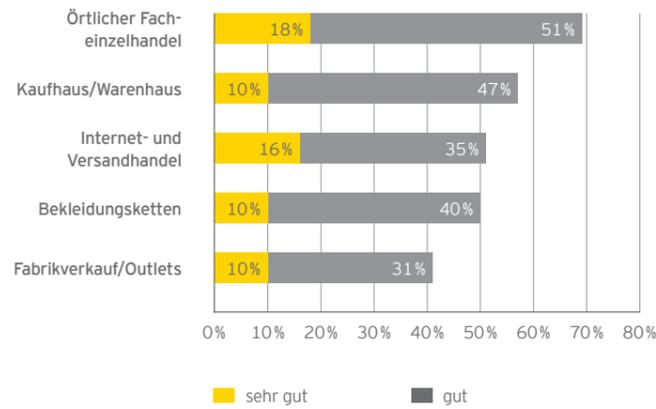


Wie benoten Sie die Vertriebsformen hinsichtlich Service/Beratung? (Lebensmittel)

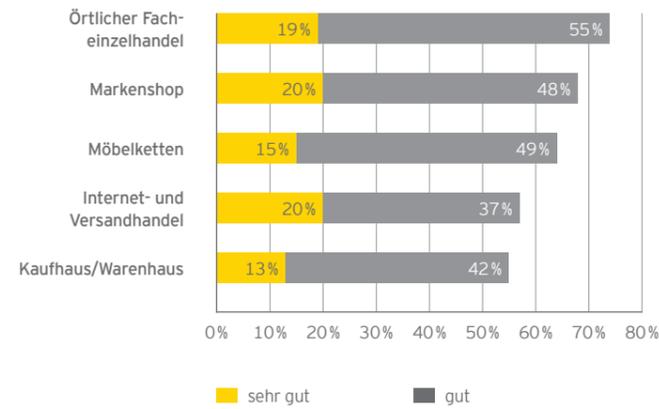


## Bewertung der Vertriebsformen - Einkaufsatmosphäre (Ranking)

Wie benoten Sie die Vertriebsformen hinsichtlich Einkaufsatmosphäre? (Bekleidung)

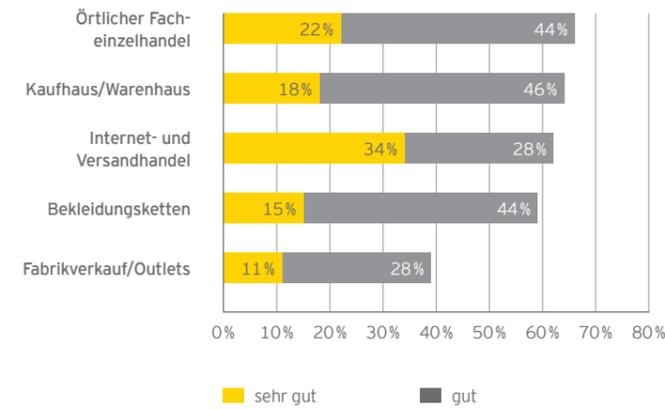


Wie benoten Sie die Vertriebsformen hinsichtlich Einkaufsatmosphäre? (Möbel)

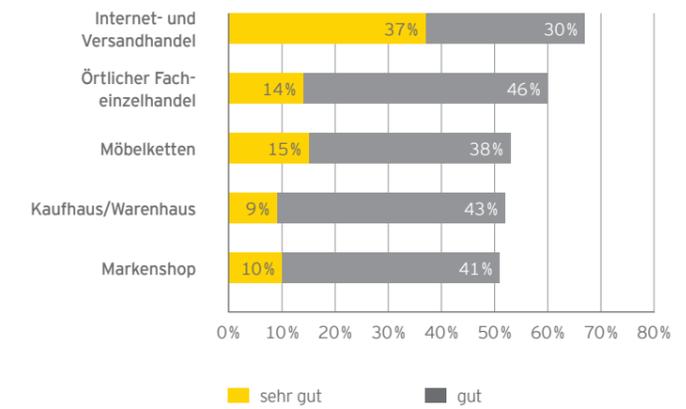


## Bewertung der Vertriebsformen - örtliche Nähe/Lage (Ranking)

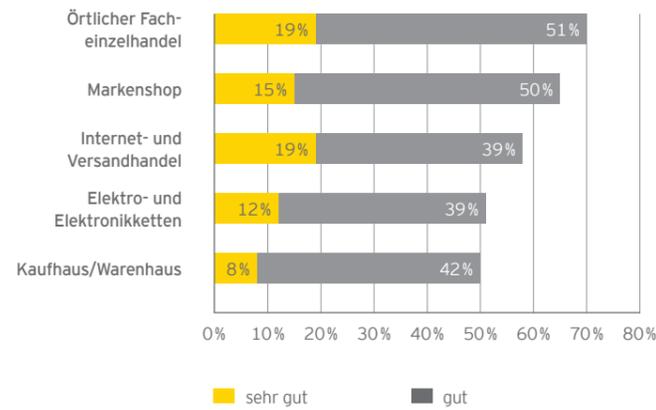
Wie benoten Sie die Vertriebsformen hinsichtlich örtlicher Nähe/Lage? (Bekleidung)



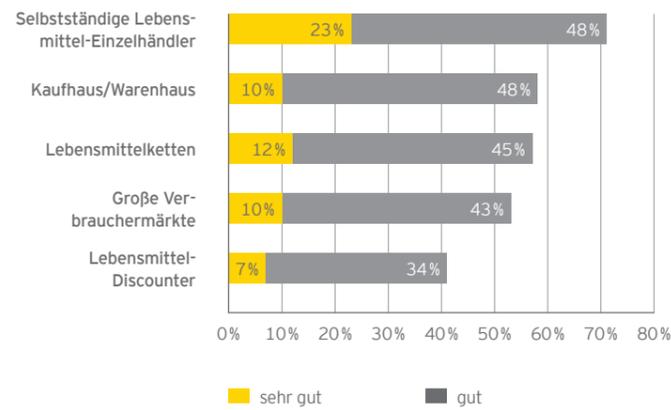
Wie benoten Sie die Vertriebsformen hinsichtlich örtlicher Nähe/Lage? (Möbel)



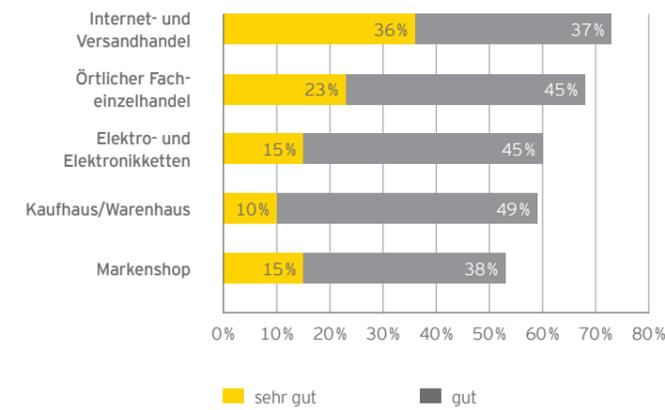
Wie benoten Sie die Vertriebsformen hinsichtlich Einkaufsatmosphäre? (Elektro)



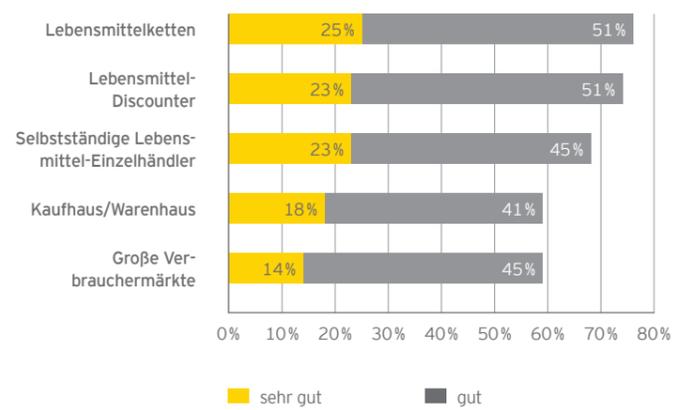
Wie benoten Sie die Vertriebsformen hinsichtlich Einkaufsatmosphäre? (Lebensmittel)



Wie benoten Sie die Vertriebsformen hinsichtlich örtlicher Nähe/Lage? (Elektro)



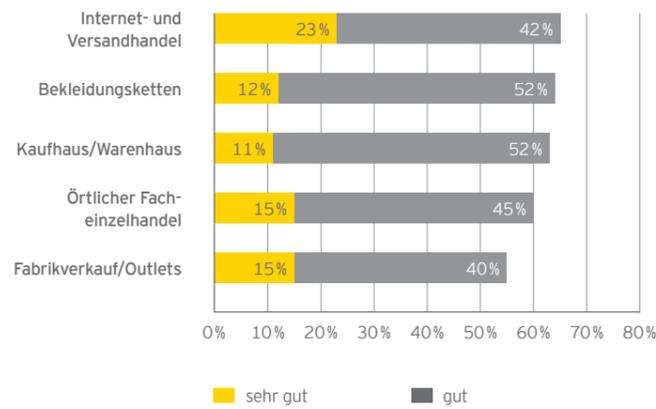
Wie benoten Sie die Vertriebsformen hinsichtlich örtlicher Nähe/Lage? (Lebensmittel)



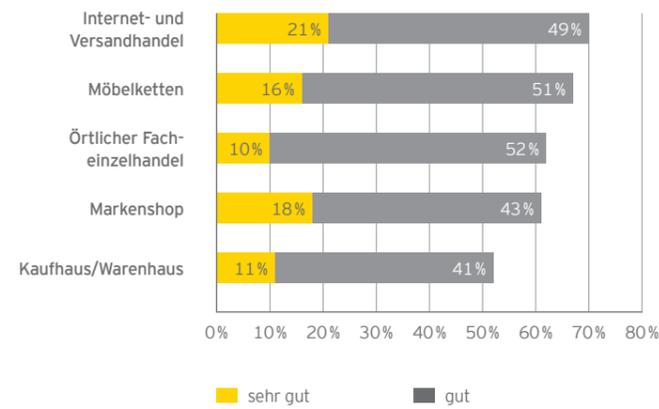
# Ansprechpartner

## Bewertung der Vertriebsformen - attraktives Angebot (Ranking)

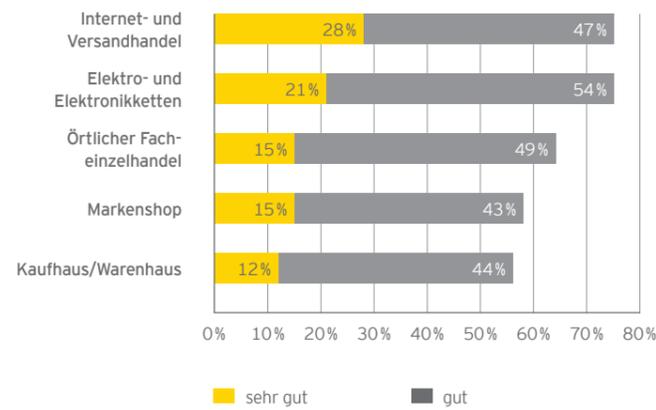
Wie benoten Sie die Vertriebsformen hinsichtlich attraktivem Angebot? (Bekleidung)



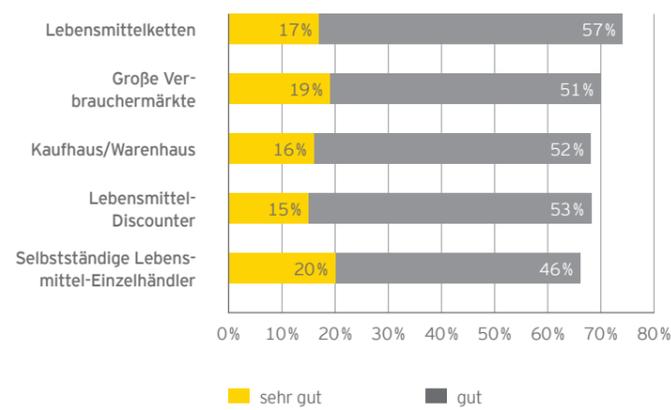
Wie benoten Sie die Vertriebsformen hinsichtlich attraktivem Angebot? (Möbel)



Wie benoten Sie die Vertriebsformen hinsichtlich attraktivem Angebot? (Elektro)



Wie benoten Sie die Vertriebsformen hinsichtlich attraktivem Angebot? (Lebensmittel)



**Peter Schommer**  
Partner  
Titostraße 8  
74072 Heilbronn  
Telefon +49 7131 9391 29236  
peter.schommer@de.ey.com



**Thomas Harms**  
Partner  
Graf-Adolf-Platz 15  
40213 Düsseldorf  
Telefon +49 211 9352 18502  
thomas.harms@de.ey.com



**Stephan Meinecke**  
Mittlerer Pfad 15  
70499 Stuttgart  
Telefon +49 711 9881 17601  
stephan.meinecke@de.ey.com



**Katharina von Kleinsorgen**  
Mittlerer Pfad 15  
70499 Stuttgart  
Telefon +49 711 9881 19187  
katharina.von.kleinsorgen@de.ey.com