

CONSUMER MARKETS & RETAIL

Trends im Handel 2010

Inhaltsverzeichnis der Studie

1	Hintergrund und Ergebnisse	5
1.1	KPMG-Expertise im Handel.....	5
1.2	Zielsetzung der Studie.....	5
1.3	Ergebnisse.....	6
2	Rahmenbedingungen	14
2.1	Politische und volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen	14
2.2	Demografische Entwicklung.....	20
2.3	Sozioökonomische Entwicklung	21
3	Trends im deutschen Einzelhandel.....	24
3.1	Internationalisierung und Globalisierung	24
3.2	Der deutsche Konsument – die Nachfragetrends	30
3.3	Spezialisierung.....	33
3.4	Herstellermarke versus Handelsmarke	36
3.5	„Neue“ Vertriebsformate Internethandel und Teleshopping	36
4	Neue Technologien	40
4.1	Informationstechnologie als kritischer Erfolgsfaktor	40
4.2	RFID – grenzenlose Möglichkeiten?	44
5	Branchenentwicklungen.....	51
5.1	Lebensmitteleinzelhandel.....	51
5.2	Textileinzelhandel.....	57
5.3	Drogeriemarkt	62
5.4	DIY.....	66
5.5	Consumer Electronics	69
5.6	Möbel.....	72
6	Kontakte, Impressum	76

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Wie steht es um den Standort Deutschland? – Schlagzeilen aus dem Herbst 2005	14
Abb. 2: Die wirtschaftliche Lage in Deutschland	15
Abb. 3: Geplante Gesetzesänderungen der Bundesregierung ab 2006	16
Abb. 4: Ladenöffnungszeiten in Europa in Stunden	17
Abb. 5: Flächen und Flächenproduktivität im deutschen Einzelhandel	18
Abb. 6: Entwicklung der Sparquote privater Haushalte in Deutschland	18
Abb. 7: Konsumausgaben der privaten Haushalte 2004 – Anteile in Prozent	19
Abb. 8: Private Konsumausgaben und Einzelhandelsumsätze in Deutschland	19
Abb. 9: Prognose der Gesamtbevölkerung in Deutschland	20
Abb. 10: Altersaufbau der Bevölkerung Deutschlands	21
Abb. 11: Privathaushalte nach Haushaltsgroßen 1970–2004	22
Abb. 12: Anteil der erwerbstätigen Frauen an allen Erwerbstätigen in Prozent	23
Abb. 13: Auslandsaktivitäten der größten deutschen Einzelhändler 2005	24
Abb. 14: Die russische Wirtschaft	27
Abb. 15: Umsätze der Top-5-Handelsunternehmen in Russland 2004 – in Mio. Euro	28
Abb. 16: Ausblick auf die indische Wirtschaft	29
Abb. 17: Anteil der über 65-Jährigen an der Gesamtbevölkerung – Angaben in Prozent	30
Abb. 18: Die Anuga-Food-Typen	32
Abb. 19: Möglichkeiten der Spezialisierung	33
Abb. 20: Handelsmarken reüssieren zulasten der B- und C-Marken	35
Abb. 21: Top-20-Versandhandelsunternehmen 2004 – Umsätze in Mrd. Euro	36
Abb. 22: Umsatzentwicklung Versandhandel und E-Commerce in Deutschland 2000–2004	37
Abb. 23: Internetnutzung in Deutschland 1998–2005	38
Abb. 24: Sehgewohnheiten und Umsatzentwicklung im deutschen Teleshopping-Markt	39
Abb. 25: Die Rolle der Informationstechnologie	40
Abb. 26: Höhe des IT-Budgets	40
Abb. 27: Strategische IT-Projekte	41
Abb. 28: Neue Technologien	42
Abb. 29: Standard versus Eigenentwicklung	43
Abb. 30: Transponderaufbau	44
Abb. 31: Komponenten eines RFID-Systems	46
Abb. 32: EPC-Systemkomponenten	48
Abb. 33: Struktur und Dateninhalte eines EPC GEN 2-Transponders	49
Abb. 34: Umsatz- und Verkaufsflächenentwicklung im deutschen Lebensmitteleinzelhandel	51
Abb. 35: Die Top-10 im deutschen Lebensmitteleinzelhandel nach Food-Umsätzen 2004 – in Mio. Euro	52
Abb. 36: Konzentration im deutschen Lebensmitteleinzelhandel – Marktanteile der Top-5	52

Abb. 37: Entwicklung der Einzelhandelsformate und deren Umsatzanteile in Deutschland 1995–2004	53
Abb. 38: Erreichbarkeit von Lebensmittelunternehmen	54
Abb. 39: Umsatzentwicklung von Öko-Lebensmitteln in Deutschland.....	56
Abb. 40: Umsatzentwicklung von Textilien und Bekleidung im gesamten deutschen Einzelhandel.....	57
Abb. 41: Umsatzentwicklung der 20 größten Textileinzelhändler in Deutschland 1999–2004	58
Abb. 42: Erreichbarkeit von Textilunternehmen	59
Abb. 43: Gesamt-Umsatzentwicklung großer vertikal aufgestellter Textilten	59
Abb. 44: Tendenzen für den Wandel der Konsumwerte für das Kaufverhalten im Mode- und Textilbereich	61
Abb. 45: Entwicklung des Gesamtumsatzes im Drogeriehandel und des Segmentes Personal Care.....	62
Abb. 46: Umsatzentwicklung der deutschen Drogeriemarktunternehmen	63
Abb. 47: Personal Care – Segmententwicklung	64
Abb. 48: WPR – Segmententwicklung	65
Abb. 49: DIY – Umsatzentwicklung	66
Abb. 50: DIY – Neueröffnungen nach Verkaufsflächen 2004.....	66
Abb. 51: Die größten zehn deutschen Baumarktbetreiber 2004.....	67
Abb. 52: Der deutsche Consumer Electronics-Markt – Verkäufe von Geräten für den privaten Bedarf	69
Abb. 53: Die größten acht Consumer Electronics-Händler in Deutschland 2004	69
Abb. 54: Bevorzugter Einkaufsort für Consumer Electronics	70
Abb. 55: Consumer Electronics – Pro-Kopf-Ausgaben 2004	71
Abb. 56: Kaufplan von digitalen Innovationen – nach Altersgruppen in Prozent ...	71
Abb. 57: Umsatzentwicklung im deutschen Möbeleinzelhandel 2004.....	73
Abb. 58: Die größten Player im deutschen Möbeleinzelhandel 2004.....	74
Abb. 59: Anzahl der großen Möbelhäuser und Entwicklung der Gesamtanzahl der Unternehmen.....	75

Der deutsche Einzelhandel agiert in den nächsten Jahren in einem Umfeld, in dem ...

- ... **sich der Trend eines weiteren Flächenzuwachses bei gleichzeitiger Umsatzstagnation weiter fortsetzen wird.**
- ... **die Deutschen ihre Konsumausgaben künftig nicht anders verteilen werden. Der Einzelhandel wird deshalb seinen Anteil an stagnierenden Konsumausgaben kaum steigern können.**
- ... **vor allem die unter 20-Jährigen neue Trends etablieren und Innovationen gegenüber aufgeschlossen sind – jedoch wird es bereits 2010 drei Millionen weniger von ihnen geben.**
- ... **bis zum Jahr 2010 rund 50 Prozent des gesamten Versandhandelsvolumens online erzielt werden.**

Erfolgreiche Unternehmen beachten dabei, dass ...

- ... **nur eine Kostenführerschaft den Spielraum für kreative Konzepte ermöglicht.**
- ... **innovative Sortimentszusammenstellungen weiter auf dem Vormarsch sind.**
- ... **eine Kundenkenntnis elementar ist, um die Möglichkeiten des Cross Sellings auszuschöpfen.**
- ... **eine umfassende Kundenkenntnis ebenso notwendig ist, um die richtige Standortwahl zu treffen.**
- ... **die Gewinner eines wachsenden E-Commerce-Marktes neben den Versandhändlern hauptsächlich die etablierten Unternehmen des stationären Handels im Rahmen eines Multi Channel-Ansatzes sind.**

1 Hintergrund und Ergebnisse

1.1 KPMG-Expertise im Handel

KPMG International gehört als Verbund rechtlich selbstständiger, nationaler Mitgliedsfirmen mit über 100.000 Mitarbeitern in 144 Ländern zu den größten Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen der Welt. Allein im Sektor Consumer Markets & Retail sind weltweit etwa 2.000 Partner und Manager sowie rund 5.000 fachliche Mitarbeiter für KPMG-Gesellschaften tätig. In Deutschland betreut KPMG zurzeit aktiv mehr als 1.000 Mandate in diesem Bereich.

Durch eine Jahrzehnte währende Prüfungs- und Beratungspraxis verfügt KPMG über eine umfassende nationale und internationale Expertise im Handel und in der Konsumgüterindustrie. Unsere Lösungsansätze sind eindeutig, ganzheitlich und praxisnah und tragen unterschiedlichsten Geschäftsmodellen und Unternehmensgrößen Rechnung. Durch unsere interdisziplinäre Arbeitsweise verbinden wir unseren tiefgreifenden Erfahrungsschatz mit dem weit verzweigten Spezialisten-Know-how aus anderen KPMG-Mitgliedsunternehmen und -sektoren.

Neben diesen Services führt der Sektor Consumer Markets & Retail regelmäßig Analysen einzelner Marktsegmente durch und erstellt im Rahmen eines permanenten Dialogs mit Wissenschaft und Praxis sowie Verbänden und Branchenorganen Studien zu aktuellen Themen.

1.2 Zielsetzung der Studie

Die anhaltende Kaufzurückhaltung der deutschen Konsumenten, die teilweise auch mit drastischen Begriffen wie Käuferstreik und Konsumverweigerung beschrieben wird, lässt den Einzelhandel in Deutschland wenig optimistisch in die Zukunft schauen. Die Jahre nach der Euro-Bargeldeinführung waren geprägt von einer besonderen Preisorientierung der Verbraucher. Discounter und Fachmärkte, die mit Niedrigstpreisen werben, gelten immer noch als die Gewinner. Doch sehen sie sich vielfach der Kritik ausgesetzt, durch ihre teils sehr aggressiven Werbekampagnen die Kunden weiter zu Smart Shoppern zu erziehen, die den Wert qualitativ hochwertiger Ware nicht mehr richtig einschätzen können. So mehren sich auch in jüngster Zeit die Stimmen, die ein Ende der Rabattschlachten propagieren. Vor allem die Betreiber der anderen Formate sehen eine Rückbesinnung zu einem qualitätsbewussten Einkaufsverhalten. Doch verstehen es einige Händler auch momentan schon, sich als Produkt- oder Kundenspezialisten zu profilieren und abseits des Preiskampfes ihre Umsätze zu steigern.

KPMG und das EHI-EuroHandelsinstitut wenden sich mit der vorliegenden Studie an die Entscheider und Strategen der Konsumgüterindustrie und des Handels, um ihnen die verschiedenen Faktoren vorzustellen, die in den nächsten Jahren maßgeblichen Einfluss auf die Entwicklungen im deutschen Einzelhandel haben werden. Dazu werden zunächst die Rahmenbedingungen beleuchtet, um anschließend die maßgeblichen Trends der Nachfrage- und Angebotsseite zu identifizieren. Die direkten und

indirekten Auswirkungen auf Einkaufsverhalten und Einzelhandelsformate werden anschließend konkret für ausgewählte Branchen vorgestellt und ein Ausblick für die nächsten Jahre gegeben.

Unser Know-how aus der Betreuung nationaler und internationaler Handels- und Konsumgüterunternehmen wurde um die Ergebnisse aus aktuellen KPMG-Studien ergänzt. Darüber hinaus fand auch umfangreiches Datenmaterial öffentlich zugänglicher Institutionen aus dem In- und Ausland Eingang in diese Studie.

Eine besondere Stellung nehmen in dieser Veröffentlichung die technischen Innovationen und hier besonders die Verbreitung von RFID-Technologien entlang der Lieferketten im Einzelhandel ein. Für ihren Gastbeitrag zum Thema RFID möchten wir uns herzlich bei GS1 Germany bedanken.

1.3 Ergebnisse

Rahmenbedingungen im deutschen Einzelhandel

- Der Einzelhandel wird seinen Anteil an stagnierenden Konsumausgaben kaum steigern können. Denn die Verbraucher in Deutschland werden ihre Konsumausgaben künftig nicht anders, das heißt zugunsten des stationären Einzelhandels verteilen.
- Es herrscht kein Nachfragestau, von dessen Auflösung der Einzelhandel in den nächsten Jahren profitieren könnte. Die gesunkenen Einzelhandelsumsätze sind kein Anzeichen dafür, dass die mengenmäßige Kundenversorgung nicht sichergestellt ist.
- Der Trend eines weiteren Flächenzuwachses bei gleichzeitiger Umsatzstagnation wird sich weiter fortsetzen. Eine entsprechende Entwicklung wird in nahezu allen Branchen des Einzelhandels weiter zu beobachten sein.
- Die Deutschen sind kein Volk von „Angstsparrern“. Die Sparquote steigt zwar leicht an, doch ist sie weit von ihren Höchstständen entfernt.
- Die negativen Effekte der Mehrwertsteuererhöhung um drei Prozentpunkte ab 2007 fallen für den Einzelhandel geringer aus als vielfach prophezeit und sind in erster Linie kurzfristig.
- Die Liberalisierung der Ladenöffnungszeiten ist notwendig, um den Einzelhändlern die Möglichkeit zu geben, sich flexibel den Kundenströmen anzupassen. Dabei ist ein Flickenteppich verschiedener Öffnungszeiten zu vermeiden.
- Unbegrenzte Ladenöffnungszeiten werden nur vereinzelt zu einem spürbaren Mehrumsatz führen – vor allem in entsprechend frequentierten Gebieten. Sonst wird eher eine Verlagerung der Umsätze festzustellen sein.
- Das Verkaufsverbot von Lebensmitteln unter Einstandspreis trifft nicht die Discounter, sondern den übrigen Einzelhandel.
- Auch wenn die Qualität wieder mehr in den Mittelpunkt rückt, ist grundsätzlich nicht damit zu rechnen, dass die Kunden in Deutschland von ihrer Preisfokussierung und ihrem hybriden Einkaufsverhalten gänzlich abweichen.

- Der Convenience-Bereich wird weiter an Fahrt gewinnen und ist dabei auch für den Einkaufsprozess selbst verstärkt von Bedeutung.
 - Da die Grundbedürfnisse Essen und Trinken für die meisten Menschen einfach zu befriedigen sind, bilden sie weitere Anforderungen an das Sortiment und damit auch an den Handel heraus.
 - Die Produkte sollen der Gesundheit förderlich sein, einfach zu handhaben sein und/oder Genuss bieten. Vor allem in der Kombination der entsprechenden Eigenschaften steckt noch ein großes Marktpotenzial.
 - Durch eine immer stärkere Internetnutzung werden es besonders die Händler langlebiger Konsumgüter verstärkt mit einer gut informierten Klientel zu tun haben.
- gezielte Zuwanderungspolitik wird es etwa ab 2015 zu einer absoluten Abnahme der Bevölkerungs- und damit auch der Konsumentenzahl kommen.
- Auch die Verlagerung der Bevölkerungsstruktur zugunsten der Älteren hat kurz- und mittelfristig betrachtet unterschiedliche Auswirkungen. Denn erst ab 2015 erreichen die geburtenstarken Jahrgänge das Rentenalter.
 - Absolut und prozentual sinkt der Anteil der unter 20-Jährigen. 2010 werden somit fast drei Millionen innovationsfreudige und trendetablierende Konsumenten weniger als noch 2005 die Produkte der einzelnen Branchen nachfragen.
 - Die Dominanz der 1- und 2-Personen-Haushalte wird weiter anhalten.
 - Die Schere zwischen Arm und Reich wird sich weiter öffnen.

Weitere Rahmenbedingungen

- Weder die vorgezogenen Anschaffungen durch die Mehrwertsteuererhöhung 2007 noch die 2006 in Deutschland stattfindende Fußballweltmeisterschaft werden einen nachhaltigen positiven Effekt für die deutsche Wirtschaft haben.
- Ein Wachstum der Realeinkommen ist nicht zu erwarten.
- Von einer weiteren wirtschaftlichen Erholung profitiert der Arbeitsmarkt kaum.
- Die Bevölkerungszahl bleibt zunächst stabil und nimmt sogar bis 2010 durch eine weiter steigende Lebenserwartung noch leicht zu. Doch ohne eine

Internationalisierung und Globalisierung

- Die schwierigen Bedingungen im Heimatmarkt sowie die gestiegene Attraktivität gerade der geografisch nahe liegenden osteuropäischen Märkte haben die Auslandsexpansion der meisten Unternehmen in den letzten Jahren stark ansteigen lassen. Ein Streben nach internationaler Präsenz und Vergrößerung des Absatzmarktes wird auch weiterhin zu beobachten sein. Augenblickliche Tendenzen zeigen dabei ein gezielteres und bedachtereres Vorgehen der Unternehmen als noch vor ein paar Jahren.
- Betrachtet man die verschiedenen Einzelhandelsbranchen, werden große

Unterschiede sichtbar. Im deutschen Lebensmitteleinzelhandel erwirtschaften alle großen Unternehmen mittlerweile einen beträchtlichen Anteil ihres Umsatzes im Ausland, während ausländische Aktivitäten in Deutschland bislang wenig von Erfolg gekrönt waren.

- Anders stellt sich beispielsweise die Situation im Textilhandel dar. Hier sind es vor allem ausländische Vertikalisten, die in Deutschland erfolgreich Marktanteile hinzugewinnen und ein hohes Expansionstempo aufrechterhalten.
 - Grundsätzlich ist festzustellen, dass Erfolg nur derjenige bei der Auslandsexpansion hat, der die Stärke seines Geschäftsmodells bereits im Heimatmarkt unter Beweis gestellt hat.
 - Bei der Erschließung neuer Märkte wandert der Blick nun weiter ostwärts. Insbesondere Russland ist dabei in den Fokus gerückt. Es sind vor allem deutsche Handelsunternehmen, die in Russland expandieren. Der Schwerpunkt des Engagements der deutschen Unternehmen liegt vornehmlich noch in Moskau und St. Petersburg. Ein Grund für die Attraktivität Russlands ist neben dem gesamtwirtschaftlichen Aufschwung aus Einzelhandelsicht die noch vorherrschende starke Marktzersplitterung. Die enorme Expansion des Handels zieht allerdings auch eine Erhöhung der Baukosten und der Mieten nach sich.
 - Indien strebt an, sich als neuer Wachstumsmotor der Weltwirtschaft neben China zu etablieren. Das bedeutet enorme Möglichkeiten nicht nur für den Handel mit, sondern auch in Indien.
- Zurzeit untersagen strikte gesetzliche Vorgaben allerdings noch ein Direktinvestment ausländischer Einzelhändler in Indien. Zusätzlich ist die schwierige Distribution hier eine der größten Herausforderungen für Handelsunternehmen.

Spezialisierung

- Neben preisaggressiven Anbietern bestehen die erfolgreichen Unternehmen der Zukunft als Produkt- oder Kundenspezialisten. Dies gilt für den stationären Einzelhandel ebenso wie für den Versandhandel.
- Nur wer seine Kunden kennt, dem bieten sich die Möglichkeiten zum Cross-Selling.
- In den nachfragedominierten Märkten ist es wichtig, seinen Kunden zu kennen, um ihm im Wettbewerb den entscheidenden Mehrwert liefern zu können. Nur so kann eine Position erlangt werden, die es ermöglicht, abseits des Preiskampfes zu agieren.
- Zum einen ist die Fokussierung auf eine bestimmte Produktgruppe Erfolg versprechend. In Verbindung mit einer großen Sortimentstiefe und einer fachkundigen Beratungsleistung kann der Händler sich als Spezialist für ein bestimmtes Themengebiet eine herausragende Stellung erarbeiten.
- „Jeder Händler handelt mit allem!“ – diese überspitzte Aussage wird sich weiter bewahrheiten. Jedoch kann das Konzept eines breiten Produktangebotes über verschiedene Bereiche hinweg nur funktionieren, wenn eine vorher identifizierte Zielgruppe konkret angesprochen wird. Die Vergrößerung

des Sortimentes lediglich unter dem Aspekt weitere margenstarke Produkte dem Angebotsportfolio hinzuzufügen ist sicherlich der falsche Ansatz.

- Besonders die Sortimente der Warenhäuser, der Baumärkte, aber auch die Non-Food-Sortimente der verschiedenen Formate im Lebensmitteleinzelhandel sind unter dem Gesichtspunkt der Zielgruppenansprache zu überdenken.
- Als weitere Möglichkeit der Spezialisierung ist der Nischenanbieter zu nennen, der für ein Spezialpublikum ein Fachsortiment bereithält. Die Identifikation eines entsprechenden Segments ist allerdings sehr schwierig und ein Markteintritt in dieser Form extrem risikoreich.

Herstellermarke versus Handelsmarke

- Handelsmarken werden sich weiter stark entwickeln.
- Marktführer und Premiummarke können sich behaupten.
- Der Siegeszug der Handelsmarke geht vor allem zulasten der B- und C-Marken – anfällig ist nur die schwache Marke.
- Die Eigenmarke dient dem Handel verstärkt zur Profilierung und Abgrenzung gegenüber dem Wettbewerb.

E-Commerce und Teleshopping

- Die Bedeutung des Internethandels wird weiter steigen. Neben einigen wenigen ausschließlichen Onlineanbietern profitieren davon hauptsächlich die etablierten Handelsunternehmen, die den Bereich E-Commerce

im Zuge eines Multi Channel-Ansatzes weiter ausbauen.

- Die Bedeutung des Online-Shoppings steigt insbesondere für Versandhandelsunternehmen. Denn im Gegensatz zur traditionellen Katalogbestellung verzeichnet E-Commerce in Deutschland etwa zehn Jahre nach seinem Start Rekordumsätze.
- Bis zum Jahr 2010 ist davon auszugehen, dass rund 50 Prozent des gesamten Versandhandelsvolumens online erzielt werden.
- Die Konkurrenz durch das Online-Auktionshaus Ebay wird dabei kritisch beobachtet. Doch generell befindet sich E-Commerce noch in einem Stadium, in dem Ebay hilft, den Online-Kauf zu einer Selbstverständlichkeit zu machen.
- Ein weiterer Absatzkanal, der zunehmend an Popularität gewinnt, ist der Verkauf über das Fernsehen. Der Anteil am Umsatz des gesamten Versandhandels wird die derzeitigen fünf Prozent bald überschreiten.
- Bis 2010 ist beim so genannten T-Commerce von einer jährlichen Wachstumsrate des Umsatzes von über zehn Prozent auszugehen.

Informationstechnologien/Rfid

- Die Informationstechnologie gilt heute bei den meisten Unternehmen als ein kritischer Erfolgsfaktor – entsprechend hoch ist die Investitionsbereitschaft in diesem Bereich.
- Die Höhe der IT-Investitionen der deutschen Unternehmen entwickelt

sich mit 1,09 Prozent vom Umsatz stabil. In den kommenden Jahren ist nicht mit einer signifikanten Änderung des Budgets zu rechnen.

- Für das Top-Management der Unternehmen gelten neben der Prozessoptimierung der Lieferkette die Expansion und die Kundenbindung als wichtigste Herausforderungen an die IT-Systeme.
- Als wichtigste neue Technologien/IT-Lösungen, die mittelfristig in den Unternehmen eingesetzt werden sollen, gelten Wireless LAN, Voice over IP und RFID.
- Bei der Auswahl der Warenwirtschaftssysteme bevorzugen die Händler den Einsatz von Standardsoftware.
- Wesentliche Teile des IT-Budgets werden für die Festigung des Warenwirtschaftssystems und die Optimierung der Lieferantenanbindung aufgewendet, doch ist mittlerweile ein erhöhter Investitionsbedarf bei Kassensystemen zu erkennen.
- Die Zuverlässigkeit und die Offenheit des Kassensystems bleiben für den Handel das wichtigste Entscheidungskriterium bei der Auswahl neuer Hard- und Software.
- Self Checkout-Systeme nehmen eine größere Priorität im Handel ein. Zukünftig werden Kunden – je nach Branche – das Scannen und Bezahlen in immer größerem Umfang selbst übernehmen.
- Ein anfänglicher Hype um RFID ist einem pragmatischen Ansatz gewichen.

- Das Hauptaugenmerk gilt dem Ausbau der Erfassung größerer Transporteinheiten mittels RFID-Technologie. Hier besteht die große Chance, Logistikkosten nachhaltig zu senken.
- Die Auszeichnung von Verbrauchereinheiten ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt nur für einzelne höherwertige Produkte sinnvoll, beispielsweise um Schwund und Inventurdifferenzen zu minimieren.
- Die Weiterentwicklung der Technologie und gemeinsamer Standards durch EPCglobal ist ein wichtiger Schritt, um die Einsatzmöglichkeiten von RFID voll auszunutzen.

Lebensmitteleinzelhandel

- Der Konzentrationsprozess im deutschen LEH wird sich weiter fortsetzen. Bis 2010 werden die größten fünf Anbieter der Branche gut drei Viertel des Lebensmittelumsatzes auf sich vereinen.
- Eine starke Auslandsexpansion einheimischer Lebensmittelhändler wird vor allem wegen der Enge des Heimatmarktes weiterhin zu beobachten sein.
- Das Sterben kleinerer Geschäfte geht unvermindert weiter. Nur einzelne Standorte können weiterhin bestehen, insbesondere wenn sie ihr Geschäft an die lokalen Kundenbedürfnisse anpassen und ihr Convenience-Angebot verstärken.
- Innerhalb der Convenience-Bewegung nimmt der Snack-/Bistrobereich stark zu.

- Der Nachfragetrend Gesundheit und Wellness begünstigt die Popularität von Bioprodukten und entsprechenden Einzelhandelsformaten.
 - Besonders Biosupermärkte profitieren von dem immer umfangreicher werdenden Sortiment an Ökoprodukten.
 - Ein ganzheitlicher und glaubwürdiger Ansatz ist wichtig. Eine Discountvariante ist deshalb sehr fragwürdig. Vertrauen in die Produkte spielt in diesem Segment eine besondere Rolle. Lebensmittelskandale bei Bioprodukten würden deshalb weitreichende Folgen haben.
 - Auf der anderen Seite werden Discounter ihren Marktanteil auf 45 Prozent ausbauen. Eine Neukundengewinnung ist für dieses Format allerdings schwierig.
- geschäft wird so durch eine Kundenspezialisierung ein Lifestyleanbieter.
- Eine ernst zu nehmende Konkurrenz bleiben für den Fachhandel auch weiterhin die Bekleidungssektoren des nicht textilen Einzelhandels.
 - Die Expansion von Textildiscountern setzt sich fort. Eine wachsende Bekanntheit und Akzeptanz der einzelnen Anbieter geht einher mit einem starken Flächenzuwachs.
 - Die Zahl der kleinen Fachgeschäfte nimmt dagegen weiter ab.
 - Für Multi Label-Anbieter – Fachgeschäfte, Bekleidungshäuser, Warenhausabteilungen – ist eine deutlichere Kundenfokussierung und -ansprache notwendig.

Textileinzelhandel

- Vollständig vertikalisierte Unternehmen sind die großen Gewinner im deutschen Textileinzelhandel. Die meist ausländischen Anbieter nutzen die integrierten Prozesse und kurzen Wege und bringen im Jahr bis zu zwölf Kollektionen heraus. Den Kunden wird somit ständig frische, aktuelle Ware präsentiert. Auf der anderen Seite sind die Warenbestände und die Kapitalbindung gering.
 - Daneben nutzen viele vertikale Anbieter ihre Marktkenntnis zu einer gezielten Ausweitung des Sortiments. Schmuck, Parfüm und Kosmetikartikel bilden inzwischen ein wichtiges zweites Standbein und tragen zur Stärkung der Marke des jeweiligen Unternehmens bei. Aus einem Bekleidungs-
- Drogeriemarkt**
- Der Drogeriemarkt in Deutschland ist durch eine zunehmende oligopol Marktstruktur gekennzeichnet und konzentriert sich zunehmend auf vier Unternehmen.
 - Die Konkurrenz für die Kernsortimente Körperpflege sowie Putz- und Reinigungsmittel ist vielschichtig. Dabei wird der Preiswettbewerb durch den Einstieg der Discounter in den Personal Care-Bereich weiter verstärkt.
 - Die großen Drogeriemärkte expandieren in Deutschland weiter. Bei stagnierendem Umsatz geht dies zulasten der Flächenproduktivität.
 - Eine gezielte Auslandsorientierung der großen Player setzt sich fort.

- Das Eigenmarkengeschäft im Drogeriemarkt wird weiter ausgebaut.
- Wachstumsbringer im Segment Körperpflege sind vor allem Hautpflegeprodukte, die dem Wellnessstrend entsprechen. Der als Wachstumsmarkt deklarierte Bereich der Herrenkosmetik stagniert dagegen.

DIY

- Deutschland ist mit Baumärkten übersättigt.
- Der extreme Flächenüberhang im deutschen DIY-Markt nimmt weiter zu. Neu eröffnet werden vor allem großflächige Märkte.
- Der enge Markt begründet eine weitere Auslandsorientierung der Key Player.
- Der härter werdende Verdrängungswettbewerb wird in den nächsten Jahren zu einer verstärkten Konzentrationsbewegung in dem heute noch stark fragmentierten Markt führen.
- Die Fokussierung auf eine enorme Sortimentstiefe und -breite sowie die Betonung der niedrigen Preise führt zu einer fehlenden Unterscheidbarkeit der einzelnen Anbieter.

Consumer Electronics

- Nach Jahren der Stagnation verzeichnet der Markt für Unterhaltungselektronik seit 2004 wieder deutliche Wachstumsraten.
- Die augenblickliche Zweiteilung des Marktes in Fachmärkte einerseits und den in Verbundgruppen und Kooperationen organisierten Fachhandel an-

dererseits wird auch in den nächsten Jahren Bestand haben.

- Der demografische Wandel trifft diese Branche besonders. Die zahlenmäßige Abnahme an innovationsfreudigen jungen Käufern stellt eine große Herausforderung dar. Entsprechend gilt es für Hersteller und Händler, auch ältere Kunden für technische Neuheiten zu begeistern. Ein erhöhter Beratungsbedarf ist dabei zu berücksichtigen.
- Der Erfolg von Produktneuheiten ist generell ein Unsicherheitsfaktor der Branche (z. B. HDTV für die nächsten Jahre), die einerseits auf die Innovationskraft der Hersteller und andererseits auf die Akzeptanz und den Enthusiasmus der Kunden angewiesen ist.
- Branchenfremde Anbieter werden auch weiterhin einen Teil des Gesamtmarktes für sich beanspruchen können, auch wenn sich das Non-Food-Sortiment der Discounter zuletzt rückläufig entwickelte.

Möbel

- Der Möbele Einzelhandel agiert in einem Spannungsfeld aus Flächenwachstum und einem beschleunigten Konzentrationsprozess. Die Top-Anbieter setzen verstärkt auf Flächen zwischen 25.000 m² und 35.000 m². Die Anzahl der Unternehmen insgesamt nimmt aber weiter ab.
- Ob der Abwärtstrend der letzten Jahre gestoppt ist, hängt zum größten Teil davon ab, ob sich tatsächlich ein Nachholbedarf angestaut hat und dieser durch den Kauf höherwertiger Möbel aufgelöst wird.

- Die Branche selbst sieht eine Hinwendung zu qualitativ höherwertigen Möbeln und könnte kurzfristig von Vorzieheffekten wegen einer angekündigten Mehrwertsteuererhöhung profitieren.
- IKEA ist und bleibt die Nummer eins im deutschen Möbelmarkt. Dahinter reüssiert vor allem der österreichische Anbieter XXXLutz, der durch zahlreiche Übernahmen seinen Umsatz deutlich erhöhen konnte.
- Ein nicht organisierter Möbeleinzelhandel ist in Deutschland kaum noch möglich. Der Konzentrationsprozess ergreift aber auch zunehmend die Verbundgruppen und Kooperationen.
- Aus Möbelhäusern sind längst Einrichtungshäuser geworden. Eine Warenpräsentation in Themenwelten und vollständigen Wohnbeispielen wird verstärkt zu beobachten sein. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, die Verkaufsflächen nach Zielgruppen zu gliedern und diese präziser anzusprechen.
- Beim Flächenmanagement könnten sich neue Ansätze durch eine Zusammenarbeit mit Spezialisten oder Herstellern, vergleichbar mit dem Textilhandel, ergeben. Gegenüber anderen Branchen war der Möbelhandel hier eher un kreativ.
- Das Internet bietet den Kunden enorme Vergleichsmöglichkeiten. Die deutschen Kunden haben hier das Feilschen entdeckt. Die Preise im Möbelhandel dienen fast nur noch als Verhandlungsbasis.

2 Rahmenbedingungen

Abb. 1: Wie steht es um den Standort Deutschland? – Schlagzeilen aus dem Herbst 2005

Frankfurter Allgemeine, 25. November 2005

Das Wirtschaftsklima trübt sich ein
Ifo-Geschäftsklimaindex fällt. Volkswirte sprechen von Normalisierung. Einzelhandel pessimistisch.

... die vom Ifo-Institut befragten 7.000 Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft schätzen im November sowohl die Geschäftslage als auch die kommenden sechs Monate schlechter ein als im Oktober.

Börsen-Zeitung, 30. November 2005

OECD zeigt konjunkturellen Optimismus
Kräftigeres Wachstum weltweit erwartet – Inflation dürfte zurückgehen – Deutschland hinkt hinterher

... die USA bleiben Wachstumsmotor der OECD-Region, während Deutschland trotz einer gewissen Beschleunigung weiter zu den Schlusslichtern gehören wird.

Handelsblatt, 29. September 2005

Weltbank stellt Deutschland gutes Zeugnis aus

In Deutschland haben sich die Rahmenbedingungen für Unternehmen im vergangenen Jahr so deutlich verbessert wie in keinem anderen hoch entwickelten Industrieland der Welt.

Süddeutsche Zeitung, 30. November 2005

Die Weltkonjunktur zieht die Deutschen mit

OECD kritisiert einseitige Haushalts-Konsolidierung

... von diesem weltweiten Konjunkturaufschwung profitiert zunehmend auch die deutsche Volkswirtschaft, die ihre Wettbewerbskraft in den vergangenen Jahren stetig verbessert habe.

In welchem Umfeld bewegt sich der Einzelhandel in Deutschland? Diese Frage liegt den nachfolgenden Kapiteln zugrunde. Dazu zählt der gesetzliche Rahmen ebenso wie eine sich ändernde Bevölkerungsstruktur und ein verstärkt internationales Umfeld. Von diesen Rahmenbedingungen ausgehend werden dann die großen Nachfragetrends der nächsten Jahre identifiziert und die notwendigen Reaktionen des Einzelhandels beschrieben. Den technischen Innovationen wird dabei ein eigenes Kapitel gewidmet.

2.1 Politische und volkswirtschaftliche Rahmenbedingungen

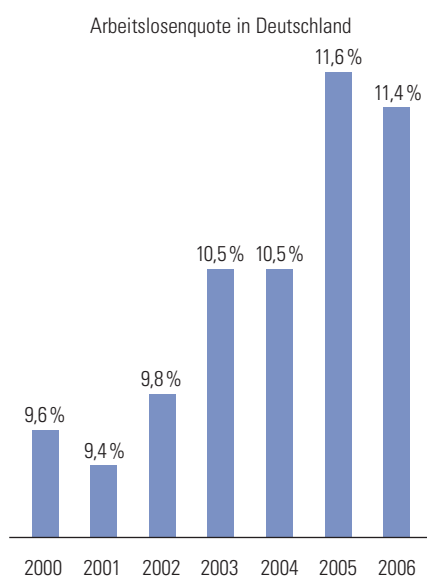
Wer im Herbst 2005 den Wirtschaftsteil einer deutschen Zeitung aufgeschlagen hat, wurde mit höchst unterschiedlichen Meldungen über den Wirtschaftsstandort Deutschland konfrontiert. Doch während die ausländischen Beobachter meist die richtigen Ansätze und das große Potenzial der deutschen Wirtschaft betonen, überwiegt bei vielen deutschen Institutionen und Experten die Skepsis. Die unterschiedlichen Statistiken beschreiben zwar oft zutreffend einzelne Bereiche der deutschen Wirtschaft, doch sicher ist auch, dass eine negative Grundstimmung insbesondere dem Handel nicht gefallen kann. Wer unsicher ist, welche finanziellen Mittel ihm morgen zur Verfügung stehen, gibt heute entsprechend weniger aus. 2005 haben vor allem die politische Ungewissheit sowie der Ölpreisanstieg die Konsumlaune der Verbraucher weiter gedämpft.

Der erwartete wirtschaftliche Aufschwung wird keine durchgreifende

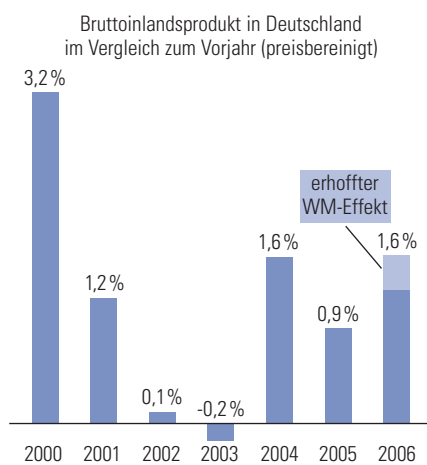
Besserung auf dem deutschen Arbeitsmarkt zur Folge haben. Die Arbeitslosenquote wird aller Voraussicht nach in den nächsten Jahren nur leicht absinken. Für eine deutliche Verbesserung ist eine Deregulierung des Arbeitsmarktes ebenso notwendig wie eine spürbare Senkung der Lohnnebenkosten. Beides ist bei den derzeitigen politischen Konstellationen in näherer Zukunft nicht zu erwarten.

Verbreitet ist hingegen die Hoffnung, dass die 2006 in Deutschland stattfindende Fußballweltmeisterschaft als Initialzündung für eine wirtschaftliche Erholung in Deutschland dienen kann. Und betrachtet man die wirtschaftliche Entwicklung in Frankreich und Japan/Korea, den Ausrichtern der letzten Weltmeisterschaften, sieht man, dass tatsächlich alle Branchen in diesen Ländern profitiert haben. Die Postbank beziffert den gesamtwirtschaftlichen Wert auf zehn Milliarden Euro – das sind knapp 0,5 Prozent des deutschen Bruttoinlandsproduktes. Doch ist eine nachhaltige Wirkung dieses Großereignisses mehr als fraglich. Denn ein statistisch messbarer Effekt auf das Wirtschaftswachstum dürfte sich kaum einstellen – und wenn, ist er wahrscheinlich nur kurzfristig. Berechnungen der früheren Ausrichter zeigen nur kleine Ausschläge des Wirtschaftswachstums jeweils zur Mitte des Weltmeisterschaftsjahres. Aber schon wenige Monate später normalisierte sich die wirtschaftliche Aktivität wieder. Studien aus Amerika belegen, dass sportliche Großereignisse langfristig keine wirtschaftlichen Wirkungen zeigen. Die Bundesagentur für Arbeit erwartet durch das Großereignis rund 50.000 zusätzliche Stellen in Deutschland. Davon sollen rund 20.000 dauer-

Abb. 2: Die wirtschaftliche Lage in Deutschland



Quelle: BA, Sachverständigenrat



Quelle: Statistisches Bundesamt, Prognose OECD

haft erhalten bleiben. Diese Jobs werden wohl überwiegend im Gastgewerbe geschaffen werden. Langfristige Jobs entstehen aber nur dort, wo sich die Struktur der Stadt ändert und diese nach der WM genutzt wird. Verlierer im Gastgewerbe könnten jene gastronomischen Einrichtungen sein, die das Sportereignis nicht via Großleinwand übertragen werden. Laut einer Meldung des Hauptverbandes des Deutschen Einzelhandels (HDE) planen auch viele Einzelhändler, die Fußball-WM in ihren Geschäften zu übertragen und besondere Veranstaltungen auszurichten. Beim Verkehr rechnen die Deutsche Bahn und die Deutsche Lufthansa mit Zusatzeinnahmen – und nutzen dabei vor allem den Heimvorteil. Zu den klaren Gewinnern werden die großen Sportartikelhersteller zählen. So will der Marktführer Adidas 2006 nur durch Fußball zweistellig wachsen und einen Umsatz von mehr als einer Milliarde Euro erreichen.

Die Effekte einer Mehrwertsteuererhöhung sind kurzfristig und haben keinen nachhaltigen Einfluss auf den Einzelhandel

Ein weiterer positiver, aber nach unserer Meinung ebenfalls kurzfristiger Effekt liegt in der geplanten Erhöhung der Mehrwertsteuer ab 2007 von 16 auf 19 Prozent. Die Gesellschaft für Konsumforschung (GfK) hat die geplante Erhöhung sogar als positives Signal für die Konjunktur begrüßt und als „gewaltiges Konjunkturprogramm, das den Staat nichts kostet“ bezeichnet. Den Einzelhandel wird die Erhöhung ab 2007 um drei Prozentpunkte weniger stark treffen als bisher von einigen Seiten prophezeit. Denn der größte Teilmarkt Lebensmittel ist von einer Erhöhung

ausgenommen, und auch das nächstgrößte Segment Bekleidung ist wegen der fehlenden Vergleichbarkeit wechselnder Sortimente kaum betroffen. Deutlicher spürbar wird die Erhöhung für die Anbieter höherwertiger, langlebiger Produkte. Eine notwendige Bedarfsdeckung wird nach einiger Zeit aber auch hier zu einer Normalisierung der Umsätze führen.

Der HDE sieht indes nicht nur in einem erwarteten Rückgang der Nachfrage ein großes Problem. Der Verband befürchtet, dass viele Einzelhändler die erhöhte Mehrwertsteuer im starken Wettbewerb nicht direkt an die Verbraucher weitergeben können und infolgedessen erhöhte Unternehmensinsolvenzen in der Branche zu befürchten sind.

Sollten die Mehreinnahmen konsequent zur Senkung der Beiträge zur Arbeitslosenversicherung genutzt werden, könnte für den Einzelhandel jedoch mittelfristig ein positiver Effekt entstehen, wenn aus Arbeitslosen Gehaltsempfänger und somit solventere Konsumenten werden.

Von den nebenstehenden geplanten Gesetzesänderungen betreffen zwei den Einzelhandel unmittelbar: Die Liberalisierung des Ladenschlussgesetzes und das Verbot des Verkaufs von Lebensmitteln unter Einstandspreis. Im Zuge der geplanten Föderalismusreform soll jedes Bundesland künftig selbst entscheiden, wie lange die Geschäfte offen bleiben. Fast alle Länder planen, den Ladenschluss zu lockern, und einige haben sich schon auf die Formel „6x24“ festgelegt. Das heißt, dass Geschäfte, außer sonntags, ohne zeitliche Beschränkung geöffnet sein

Abb. 3: Geplante Gesetzesänderungen der Bundesregierung ab 2006

Mehrwertsteuer Ab 2007 Anstieg von 16 auf 19 Prozent. Der ermäßigte Steuersatz von sieben Prozent soll unverändert bleiben.

Reichensteuer Ab 2007 drei Prozent Zuschlag für Ledige mit Jahreseinkommen >250 T Euro und Verheiratete mit einem Einkommen >500 T Euro. Der Steuersatz für diese Gruppen beträgt somit 45 Prozent.

Gesetzliche Rentenversicherung Ab 2007 Anstieg von 19,5 Prozent auf 19,9 Prozent. Weitere „Nullrunden“ bei den Renten sind geplant.

Rente ab 67 Statt der Rente ab 65 Jahre sind jährliche Erhöhungen von einem Monat beginnend ab 2012 bis 2035 geplant.

Pflegeversicherung Beitragserhöhungen sind geplant, ihr Umfang steht derzeit allerdings noch nicht fest.

Kündigungsschutz Ausdehnung der Probezeit bei Neueinstellungen auf 24 Monate. Dagegen wird die Möglichkeit abgeschafft, Arbeitsverhältnisse ohne sachlichen Grund auf zwei Jahre zu befristen.

Arbeitslosengeld Ostsätze werden um 14 Euro auf das Westniveau von 345 Euro angehoben. Die Regeln für eheähnliche Gemeinschaften und für Jugendliche unter 25 Jahren sollen beim Arbeitslosengeld dagegen verschärft werden.

Eigenheimzulage/Pendlerpauschale 2006 Abschaffung der Eigenheimzulage. Die Pendlerpauschale soll bis zu einer Entfernung von 20 Kilometern in Zukunft wegfallen.

Liberalisierung des Ladenschlussgesetzes Im Zuge der Föderalismusreform sollen die Bundesländer selbst darüber entscheiden, wie lange die Einzelhandelsgeschäfte geöffnet bleiben dürfen.

Gesundheitswesen Vertagung der Gesundheitsreform auf 2007. Allerdings soll die Gewährung von Naturalrabatten an Apotheken durch die Pharmaunternehmen ausgeschlossen werden, um die Preise für Nachahmer-Medikamente um fünf Prozent zu senken. Grundsätzlich sollen die Preise für Medikamente für zwei Jahre konstant gehalten werden.

Erziehungsgeld Ab 2008 Umwandlung in einkommensabhängiges Elterngeld. Eltern, die wegen Kindererziehung vorübergehend im Beruf pausieren, sollen für ein Jahr zwei Drittel ihres Nettoeinkommens erhalten, maximal 1.800 Euro im Monat.

Mittelstandsförderung Abschreibungsmöglichkeiten für kleine und mittlere Firmen sollen verbessert und damit Investitionen angeregt werden. Zum Bürokratieabbau ist eine Reduzierung der Berichtspflichten von Unternehmen gegenüber Behörden vorgesehen. Mittelstand und Existenzgründer sollen besser gefördert, Risikokapital leichter mobilisiert werden. Das ERP-Förderprogramm soll als unabhängiger Vermögensfonds vollständig erhalten werden.

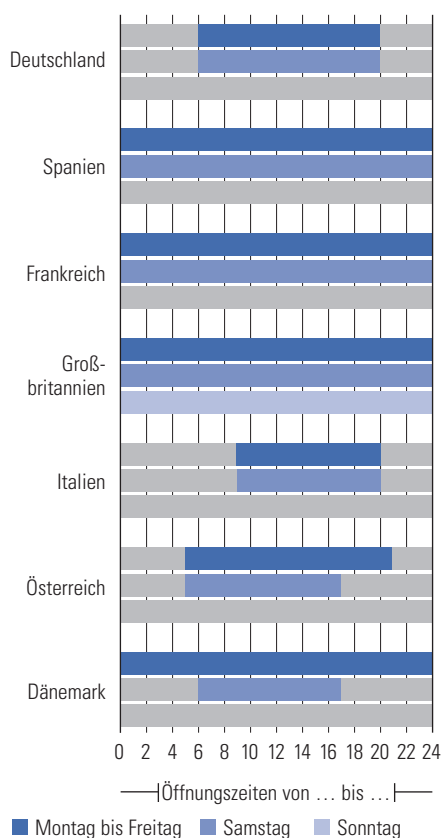
Förderung des Handwerks 20 Prozent der privaten Aufwendungen für Erhaltungs- und Modernisierungsmaßnahmen im Haushalt sollen begrenzt von der zu zahlenden Einkommenssteuer absetzbar sein. Keine Vereinbarung eines Maximalbetrages.

Einstandspreise bei Lebensmitteln Verbesserung der Lebensmittelkontrollen. Ein Verkauf von Lebensmitteln unter Einstandspreis soll verboten und dafür das Kartellrecht novelliert werden.

Sonntags-, Feiertags- und Nachtzuschläge Steuerfreiheit für diese Zuschläge soll erhalten bleiben. Jedoch wird der Grenzwert für die Sozialversicherungspflicht von 50 Euro je Stunde auf 25 Euro gesenkt werden.

Quelle: Manager Magazin, KPMG, Stand: November 2005

Abb. 4: Ladenöffnungszeiten in Europa in Stunden



Quelle: Informationszentrum Europa

dürfen. Solche Pläne gibt es etwa in NRW, Niedersachsen und in Baden-Württemberg. Das Saarland hat indes beschlossen, alles beim Alten zu belassen. Die Regierung dort ist überzeugt, dass eine Ausdehnung der Ladenschlusszeiten lediglich den großen Märkten auf der grünen Wiese zugute kommen würde. Einem Ausweichen der Kunden ins benachbarte Rheinland-Pfalz sieht man wegen der gesonderten Randlage des Saarlandes gelassen entgegen. Unserer Meinung nach ist eine Liberalisierung vor allem deshalb notwendig, um den Einzelhändlern die Möglichkeit zu geben, ihre Öffnungszeiten flexibel den Kundenströmen anzupassen. Dabei ist jedoch darauf zu achten, dass benachbarte Geschäfte die Öffnungszeiten einheitlich regeln. Zu einem spürbaren Mehrumsatz wird es nur vereinzelt, vor allem in entsprechend frequentierten Gebieten kommen. Sonst wird eher eine Verlagerung der Umsätze zu beobachten sein. Geschäfte, die wirklich 24 Stunden durchgehend geöffnet haben, werden die große Ausnahme sein. Nicht nur, dass sich eine entsprechende Einkaufskultur in Deutschland erst noch etablieren müsste, auch geltende Tarifvereinbarungen stehen dem vielerorts noch entgegen.

Ein „ruinöser Wettbewerb“ soll durch das Verbot des Verkaufs von Lebensmitteln unter Einstandspreis verhindert werden. Doch es ist zu befürchten, dass eine entsprechende Novellierung des Kartellrechts sogar kontraproduktiv sein könnte. Denn betroffen wären von einer solchen Maßnahme nicht die Discounter, die ihre Preisführerschaft über eine scharfe Kalkulation erreichen, sondern die übrigen Anbieter im Lebensmittel-einzelhandel. Ihnen würde es jetzt näm-

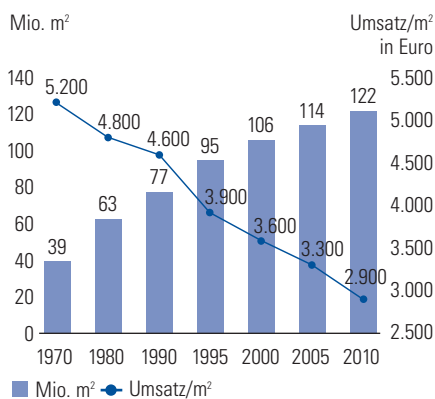
lich erheblich erschwert, auf den Wettbewerb mit kurzfristigen Preisaktionen zu reagieren. Auch die bisherige gesetzliche Regelung verbietet einen dauerhaften Verkauf unter Einstandspreis (§ 20 Abs. 4 GWB). Darüber hinaus werden auch heute nicht nur durchgehende Aktionen, sondern auch bestimmte Einzelaktionen durch das Bundeskartellamt sanktioniert. Nach Ansicht des Einzelhandels hat sich die bisherige Rechtsprechung bewährt.

Rahmenbedingungen im deutschen Einzelhandel

Zu den auffälligsten Entwicklungen im deutschen Einzelhandel zählt in erster Linie das weiter fortschreitende Absinken der Flächenproduktivität. Dabei ist der Umsatz bei einer Zunahme der Gesamtverkaufsfläche sogar rückläufig.

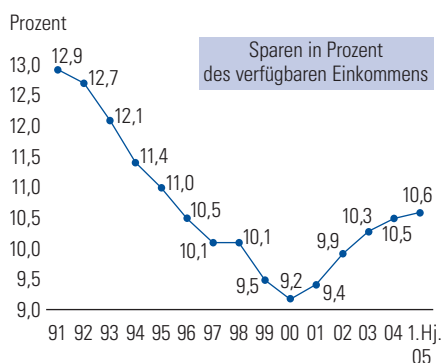
Die Investition in neue Ladenlokale in wirtschaftlich schwierigen Zeiten macht die Bedeutung deutlich, die der Einzelhandel dem Standort als zentralem Erfolgsfaktor beimisst. Die Suche nach neuen interessanten Standorten ist dabei ein fortwährender Prozess, der häufig mit einer Vergrößerung der Verkaufsfläche einhergeht. Selbst für Lebensmitteldiscounter sind inzwischen Flächen unter 600 m² uninteressant geworden – Aldi und Lidl benötigen für ihr ausgeweitetes Sortiment mittlerweile Standorte mit bis zu 1.000 m². Doch gilt diese Entwicklung für nahezu alle Branchen. Ein Wachstum der durchschnittlichen Fläche pro Geschäft ohne eine entsprechende Entwicklung des Umsatzes ist bei Elektronikfachmärkten genauso zu beobachten wie in der Möbelbranche. Eine Trendumkehr ist für die nächsten Jahre nicht zu erwarten, denn für die großen Anbieter der einzel-

Abb. 5: Flächen und Flächenproduktivität im deutschen Einzelhandel



Quelle: HDE; Prognose: KPMG

Abb. 6: Entwicklung der Sparquote privater Haushalte in Deutschland



Quelle: Statistisches Bundesamt

nen Branchen ist die Ausdehnung in engen Märkten ein probates Mittel im Verdrängungswettbewerb.

Stark gewachsen sind in den vergangenen Jahren die Shopping-Center. Leicht abgeschwächt wird sich diese Entwicklung auch fortsetzen. Wurden die ersten Center in Deutschland noch hauptsächlich auf der grünen Wiese errichtet, werden sie nun vermehrt als Passage in Citylagen der Großstädte oder in 2a-Lagen der Vorstädte errichtet. Erfolgreiche Shopping-Center bieten vor allem eine gelungene Mischung verschiedener Branchen und Anbieter. Dazu zählen auch Cafés, Restaurants und kulturelle Einrichtungen. Günstige Verkehrsanbindungen, ausreichend Parkplätze und ein Einkauf in einem überdachten und gepflegten Komplex sind weitere Gründe für diese Einkaufsstättenwahl. Die Hälfte der Fläche ist häufig vom Bekleidungseinzelhandel besetzt. Vor allem die vertikal aufgestellten Textilien haben die Shopping-Center für sich entdeckt. Die durchschnittliche Fläche eines Ladenlokals in einem Shopping-Center liegt zurzeit bei über 250 m². Während die durchschnittliche Fläche eines Geschäftes leicht ansteigt, sinkt die durchschnittliche Gesamtfläche der Center etwas, da in den bevorzugten Innenstadtlagen weniger Platz vorhanden ist, und beträgt aktuell etwa 31.500 m². Größter Betreiber von Shopping-Centern ist ECE. Das Hamburger Unternehmen betreibt 64 von insgesamt 352 deutschen Standorten (2004). Diese Zentren stellen selbst kleine Städte dar, in denen sich wiederum 1a-, 1b- und weitere Lagen identifizieren lassen. Die Standortentscheidung für ein Shopping-Center ist daher genauso wichtig wie die Standortwahl innerhalb des Komplexes.

Der Einzelhandel wird seinen Anteil an den privaten Konsumausgaben nicht steigern

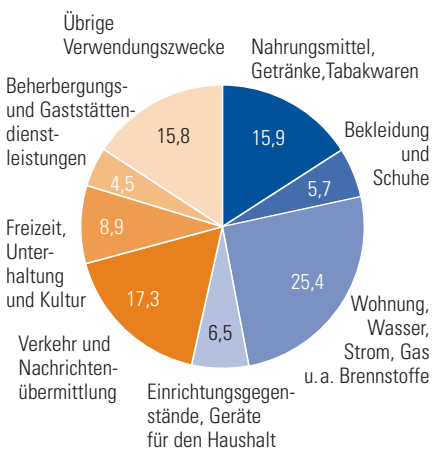
Bei einer Ausgabenanalyse der deutschen Einzelhandelskunden ist die Klärung folgender Fragestellungen notwendig: Über welches Einkommen verfügen die Deutschen? Welchen Anteil sparen sie davon und wird Sparvermögen zugunsten des Konsums aufgelöst? Welche alternativen Konsumausgaben fließen nicht dem Einzelhandel zu?

Eine erwartete Stagnation der Realeinkommen bei nur mäßigem Rückgang der Arbeitslosenquote wird die Summe, die den Deutschen insgesamt für Sparen und Konsum zur Verfügung steht, nur leicht erhöhen.

Von Angstsparen kann keine Rede sein

Bei der Verwendung dieser Einkommen hat der Sparanteil in den letzten Jahren wieder zugenommen. Dabei ist man aber noch weit von den historischen Höchstständen entfernt, die in den 70er-Jahren oder Ende der 80er-Jahre erzielt wurden. Dieses Verhalten ist nicht als „Angstsparen“ fehlzuinterpretieren. Jedoch ist die Notwendigkeit der privaten Altersvorsorge gestiegen und ein spürbares Absinken der Sparquote deshalb nicht wahrscheinlich. Das etwa fünf Billionen Euro umfassende private Sparvermögen wird so eher weiter anwachsen als in Konsum umgewandelt werden. Dabei rechnet die GfK vor, dass bei einem Absinken der Sparquote von einem Prozent die Deutschen 15 Milliarden Euro mehr im Jahr ausgeben würden und das dem Einzelhandel ein Plus von drei bis vier Prozent bescheren würde.

Abb. 7: Konsumausgaben der privaten Haushalte 2004 – Anteile in Prozent



Quelle: Statistisches Bundesamt

Der Anteil des Einzelhandelsumsatzes am privaten Verbrauch ist stark rückläufig. Flossen Anfang der 90er-Jahre noch mehr als 40 Prozent des privaten Konsums in den Einzelhandel, so waren es zuletzt weniger als 30 Prozent. Dies hat mehrere Gründe. Ganz aktuell zehren die deutlich erhöhten Energiekosten stark am Budget der Verbraucher. Nach einer Schätzung des Statistischen Bundesamtes zahlten die Deutschen 2005 rund 6,8 Mrd. Euro mehr für Gas, Heizöl und Benzin als 2004. Geld, das nicht in die Kassen der Händler fließen konnte. Da mit einer weiterhin starken Erdölnachfrage auf den Weltmärkten zu rechnen ist, vor allem durch die Wachstumsre-

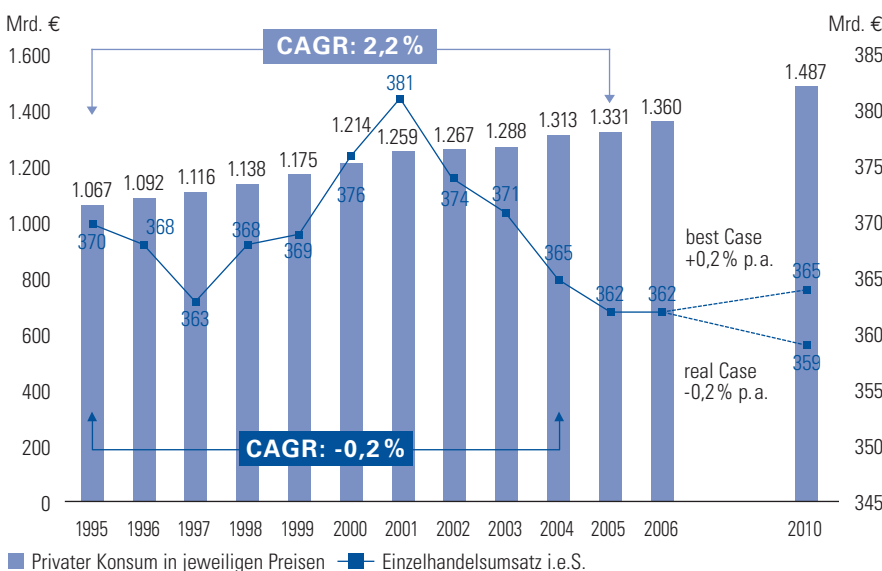
gionen in China und Indien, wird dieser Faktor auch in Zukunft eine wichtige Rolle spielen.

Die Deutschen gelten als Reiseweltmeister. 2004 führten die In- und Auslandsreisen der Deutschen beispielsweise zu einem Ausgabevolumen von insgesamt 120,2 Milliarden Euro. Davon profitierten das Inland mit 58,8 Milliarden Euro und das Ausland mit 61,4 Milliarden Euro. Zwar hat sich aufgrund der schlechten gesamtwirtschaftlichen Lage die durchschnittliche Reisedauer leicht verkürzt, doch ist die Reiselust ungebrochen.

Der Deutschen liebstes Kind ist und bleibt das Auto. Zwar prangern die Automobilverbände die stark gestiegenen Steuerbelastungen für Autofahrer als große Nachfragebremse an, doch hat die PKW-Dichte in Deutschland weiter zugenommen. Die durchschnittlich gestiegene Nutzungsdauer von PKWs ist zwar schlecht für das Neuwagengeschäft, doch nehmen entsprechend die Reparaturen und Instandhaltungen zu. Kurz gesagt, es ist nicht damit zu rechnen, dass die deutschen Verbraucher auf Urlaubsreisen und ihr Auto verzichten, um sich für das eingesparte Geld in deutschen Geschäften einzudecken.

Nimmt man sämtliche Faktoren zusammen, dann ist über alle Branchen hinweg für den hier gewählten Betrachtungszeitraum selbst bei einer optimistischen Sichtweise nur mit einem sehr gemäßigten Wachstum zu rechnen. Der deutsche Einzelhandel wird seinen Anteil an den real stagnierenden privaten Konsumausgaben nicht merklich steigern können.

Abb. 8: Private Konsumausgaben und Einzelhandelsumsätze in Deutschland



CAGR = Compound Annual Growth Rate

$$CAGR = x-1 \sqrt[x]{\left(\frac{\text{Endwert}}{\text{Anfangswert}}\right)} \quad x = \text{Anzahl Jahre}$$

Quelle: Statistisches Bundesamt; HDE; Prognose KPMG

Dabei haben es die Händler mit einer zunehmend besser informierten Klientel zu tun, denn eine immer stärkere Internetnutzung bietet enorme Preisvergleichsmöglichkeiten, die vor allem bei langlebigen Konsumgütern verstärkt genutzt werden. Daneben wird auch die Bedeutung des Internets als Verkaufsplattform weiter zunehmen. Nach der anfänglichen Hysterie um das Thema E-Commerce und dem anschließenden Crash des Neuen Marktes haben sich nicht nur Ebay und Amazon als feste Handelsgrößen etabliert. Vor allem die etablierten Handelsunternehmen wollen ihr Online-Geschäft weiter ausbauen.

2.2 Demografische Entwicklung

Die Deutschen werden älter und weniger – aber nicht bis 2010

Unter den verschiedenen Einflussfaktoren, denen der Einzelhandel unterworfen ist, nimmt der demografische Wandel in den nächsten Jahren eine herausragende Stellung ein. Zwei zentrale Veränderungen sind dabei ganz entscheidend:

1. Die Bevölkerungszahl in Deutschland nimmt ab
2. Die Zahl der Älteren nimmt absolut und prozentual zu

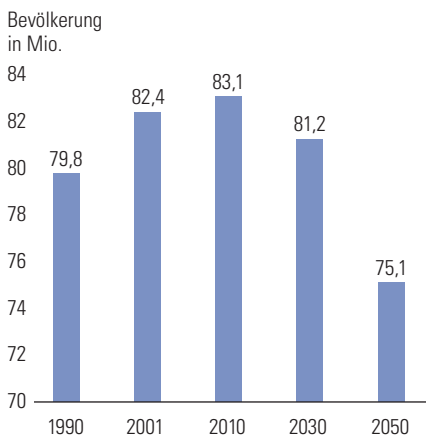
Diese Entwicklungen haben zweifelsohne mittel- bis langfristig dramatische Folgen, nicht nur für die sozialen Sicherungssysteme, sondern auch für den Handel in Deutschland. In dem hier gewählten Betrachtungszeitraum bis 2010 stellen sich die Auswirkungen allerdings noch anders dar. Die Bevölkerungszahl

bleibt zunächst stabil und nimmt sogar bis 2010 durch eine weiter steigende Lebenserwartung noch leicht zu. Doch ohne eine gezielte Zuwanderungspolitik wird es etwa ab 2015 zu einer absoluten Abnahme der Bevölkerungszahl kommen. Vereinfacht ausgedrückt bedeutet dies dann ein Rückgang an Konsumenten.

Zusätzlich kommt es zu einer Verlagerung der Bevölkerungsstruktur zugunsten der Älteren. Auch hier sind die Auswirkungen dabei kurz- und mittelfristig betrachtet unterschiedlich. Denn die Zahl der 20- bis 59-Jährigen steigt gegenüber dem vorigen Jahrzehnt wieder an, und die Gruppe der über 60-Jährigen wird in den nächsten Jahren weniger stark zunehmen als in der Dekade zuvor. Den größten Zuwachs erlebt allerdings, durch die geburtenstarken Nachkriegsjahrgänge, die Gruppe der 50- bis 59-Jährigen. Die „Baby-Boomer“ werden damit „Best Ager“ und den Konsum in besonderem Maße prägen. Diese kaufkräftige Generation wird verstärkt fortsetzen, was die über 50-Jährigen momentan schon vorleben. Sie gelten gemeinhin als konsumfreudig und sie haben ein anderes Selbstverständnis als frühere Generationen. Sie fühlen sich jung, sind fit und geben dem Genuss einen entscheidenden Platz in ihrem Leben. Die über 50-Jährigen werden in den nächsten Jahren mit ihrer verstärkten Nachfrage nach Produkten aus dem Genuss- und Wellnessbereich einen wichtigen Nachfragetrend setzen.

Über das Jahr 2015 hinaus wird diese Generation jedoch das Rentenalter erreichen. Der Altersaufbau der deutschen Bevölkerung verliert dann endgültig die Form einer Pyramide. Die Folgen für den Einzelhandel sind heute

Abb. 9: Prognose der Gesamtbevölkerung in Deutschland



Quelle: Statistisches Bundesamt (ab 2010 Schätzung „Variante 5 – mittlere Bevölkerung“)

schon spürbar und verändern die Nachfrage vor allem qualitativ.

Absolut und prozentual sinkt der Anteil der unter 20-Jährigen. Dies wiegt umso schwerer, da diese Zielgruppe neuen Medien und neuen Produkten gegenüber besonders aufgeschlossen ist. Das hat zur Folge, dass 2010 fast drei Millionen innovationsfreudige und trendetablierende Konsumenten weniger als noch 2005 die Produkte der einzelnen Branchen nachfragen werden. Die Auswirkungen auf die Innovationen in den einzelnen Branchen werden nicht zu vernachlässigen sein.

2.3 Sozioökonomische Entwicklung

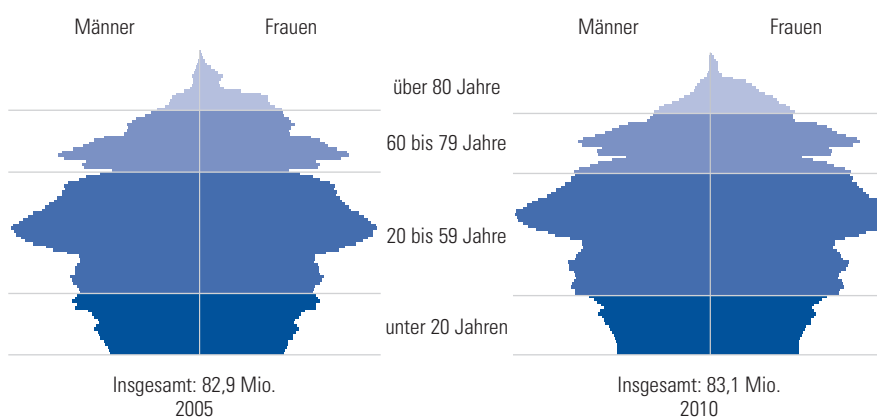
Arm und Reich – die Schere öffnet sich

Es ist schwer, in diesem Bereich wirklich neue Trends zu identifizieren, die den Einzelhandel kurz- bis mittelfristig

beeinflussen werden. Es handelt sich hier meist um Prozesse, die bereits seit einigen Jahren zu beobachten sind und teilweise ihrem Höhepunkt entgegenstreben. Nichtsdestoweniger haben sie einen maßgeblichen Einfluss auf das Einzelhandelsumfeld der nächsten Jahre.

So lassen sich auch bei Einkommensentwicklung und -verteilung keine gravierenden Veränderungen der Entwicklungen für die kommenden Jahre prognostizieren. Die Realeinkommen werden aller Voraussicht nach stagnieren und in einigen Bereichen sogar leicht sinken. Die Schere zwischen Arm und Reich wird sich dabei weiter öffnen. Nach dem aktuellen Armuts- und Reichtumsbericht des Bundessozialministeriums hat der Anteil der unter einer von der EU definierten Armutsgrenze lebenden Menschen in Deutschland von 1998 bis 2003 bereits von 12,1 auf 13,5 Prozent zugenommen. 1973 lag dieser Anteil in den alten Bundesländern noch bei 8,7 Prozent. Damit gelten in Deutschland derzeit mehr als elf Millionen Menschen als arm. Deshalb ist bei einer nur leicht sinkenden Arbeitslosenquote und einem wachsenden Anteil an Menschen, der unterhalb der Armutsgrenze lebt, der preiswerte Einkauf für einen großen Teil der Bevölkerung nicht nur ein schöner Nebeneffekt, sondern absolute Notwendigkeit. Geht man zusätzlich davon aus, dass der deutsche Konsument weiterhin sehr preisbewusst einkaufen wird, auch wenn die Qualität der Produkte wieder mehr in den Vordergrund rückt, werden preisaggressive Discounter und Fachmärkte, die in den letzten Jahren das Bild des deutschen Einzelhandels geprägt haben, auch künftig eine entscheidende Stellung innehaben. Dieses Bild darf aber nicht darüber hinwegtäu-

Abb. 10: Altersaufbau der Bevölkerung Deutschlands



Quelle: Statistisches Bundesamt

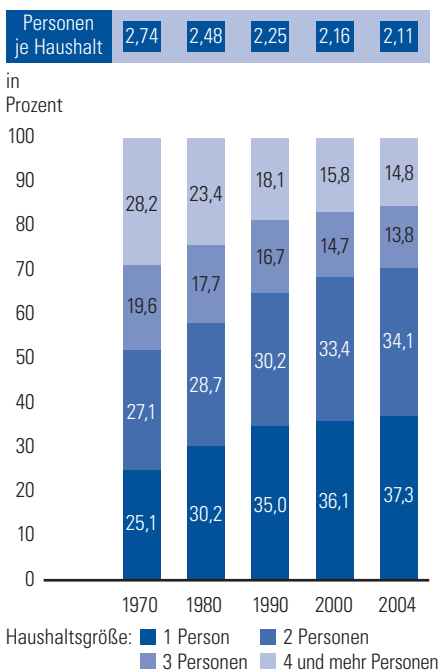
schen, dass die privaten Vermögen der privaten Haushalte weiter anwachsen: Von 1998 bis 2003 nahmen die Nettovermögen nominal um etwa 17 Prozent zu. Damit stehen allen Haushalten (inkl. Immobilien) durchschnittlich 133.000 Euro zur Verfügung. Die Verteilung der Privatvermögen in Deutschland ist allerdings sehr ungleichmäßig. Während die unteren 50 Prozent der Haushalte nur etwas weniger als vier Prozent des gesamten Vermögens besitzen, gehört den vermögenden zehn Prozent der Haushalte rund 47 Prozent. Letztere gehören zu den potenziellen Kunden des Luxussegmentes, das sich ebenfalls gegen den allgemeinen Trend behauptet hat.

Neues Frauenbild – altes Rollenverständnis

Einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Konsumgewohnheiten hat die zunehmende Erwerbstätigkeit bei Frauen. Der Frauenanteil unter den Erwerbstätigen erhöhte sich in den letzten 15 Jahren stetig von etwa 40 Prozent auf knapp 45 Prozent Ende 2004. Gleichzeitig stieg die Erwerbstätigenquote der Frauen im erwerbsfähigen Alter um vier Prozentpunkte auf 59 Prozent an. Die Erwerbstätigkeit hat bei Frauen einen hohen Stellenwert erreicht. Doch gleichzeitig hat sich das Rollenverständnis bei der Haushaltsführung nur leicht verändert. Nach einer Umfrage des Instituts für Demoskopie in Allensbach sind für die meisten anfallenden Hausarbeiten die Frauen zuständig. So steht bei 71 Prozent der Paare die Frau am Herd, wenn es ums Kochen für Gäste geht. Diese Angabe hat sich damit gegenüber der letzten Umfrage 1998 nur unwesentlich verändert. Damals haben dies 72 Prozent der befragten Paare bestätigt. Lediglich bei 5 Prozent der Paare greift auch der Mann zum Kochlöffel. Die Mehrheit der Paare sagt zudem, dass die Frau die Spezialistin für das Wäschewaschen und Sortieren, das Bügeln und Fensterputzen ist. Die gestiegene Berufstätigkeit von Frauen hat bei der Rollenaufteilung im Haushalt nur wenig Spuren hinterlassen. Lediglich bei den jüngeren Paaren im Alter unter 30 Jahren gibt es Hinweise, dass viele Arbeiten im Haushalt, die im allgemeinen geschlechtsspezifisch verteilt sind, auch gemeinsam oder abwechselnd erledigt werden.

Eine weitere sozioökonomische Entwicklung ist die andauernde Dominanz der 1- und 2-Personen-Haushalte. Ein weiteres Absinken der durchschnittlichen Haushaltsgröße ist dabei allerdings nur noch abgeschwächt möglich. Denn mehrere Generationen sind schon seit längerer Zeit nicht mehr unter einem Dach zu finden, und auch die durchschnittliche Anzahl der Kinder je Haushalt hat seit der zweiten Hälfte des vorigen Jahrhunderts kontinuierlich abgenommen. So werden auch in den nächsten Jahren die 1- bis 2-Personen-Haushalte einen Großteil der Klientel des deutschen Einzelhandels stellen. Industrie und Handel haben auf diese Entwicklung mit einem zunehmenden Angebot an kleineren Verpackungsgrößen teilweise bereits reagiert. Doch ist nicht außer Acht zu lassen, dass die kleinen Haushalte keine homogene Gruppe darstellen, und der Student in der ersten eigenen Wohnung sicherlich eine andere Ansprache verlangt als der allein stehende Senior.

Abb. 11: Privathaushalte nach Haushaltsgrößen 1970–2004



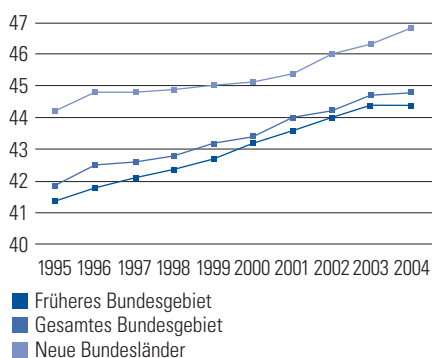
Quelle: Statistisches Bundesamt

Doch wenn berufstätige Frauen auch den Haushalt führen müssen, bleibt ihnen dazu nur wenig Zeit. Diese Tatsache begünstigt alle Bereiche, die sich mit der Vereinfachung des Alltags und der gesamten Haushaltsführung befassen. Dazu gehört der schnelle Einkauf ebenso wie die einfache Zubereitung des Essens, das effektive Putzmittel oder das bügelfreie Hemd. Darüber hinaus verlangen berufstätige Frauen, denen in der Mehrzahl auch die Aufgaben der Haushaltsführung und der Kindererziehung zufallen, in ihrer Freizeit nach Erholung und Entspannung.

Neben diesen Rahmenbedingungen prägen auch brancheninterne Gegebenheiten sowie der technische Fortschritt den Einzelhandel. Die Auswirkungen auf die einzelnen Branchen und speziell auf die verschiedenen Betriebsformen werden in den nächsten Kapiteln dargestellt.

Alle drei großen sozioökonomischen Trends unterstützen damit die gleichen Entwicklungen, die auch durch die demografischen Rahmenbedingungen gefördert werden. Neben dem weiterhin starken Discount sind das die Anforderungen nach Convenience, Genuss und Wellness. Viele erfolgreiche Konzepte der Zukunft werden in der Lage sein, eine oder mehrere Anforderungen zu verknüpfen. Dabei ist es enorm wichtig, die gewählte Kombination glaubhaft zu kommunizieren. Genuss oder Wellness in Verbindung mit niedrigen Preisen wird beispielsweise von Verbrauchern durch die jüngsten Lebensmittelskandale kritischer hinterfragt. Der Bereich Convenience ist der Branche zwar seit Jahrzehnten bekannt, doch beschränkt sich im deutschen Einzelhandel das entsprechende Angebot meist auf die Produkte. Dabei gewinnt der Convenience-Gedanke auch für den Einkaufsprozess selbst verstärkt an Bedeutung.

Abb. 12: Anteil der erwerbstätigen Frauen an allen Erwerbstätigen in Prozent



Quelle: Statistisches Bundesamt

3 Trends im deutschen Einzelhandel

3.1 Internationalisierung und Globalisierung

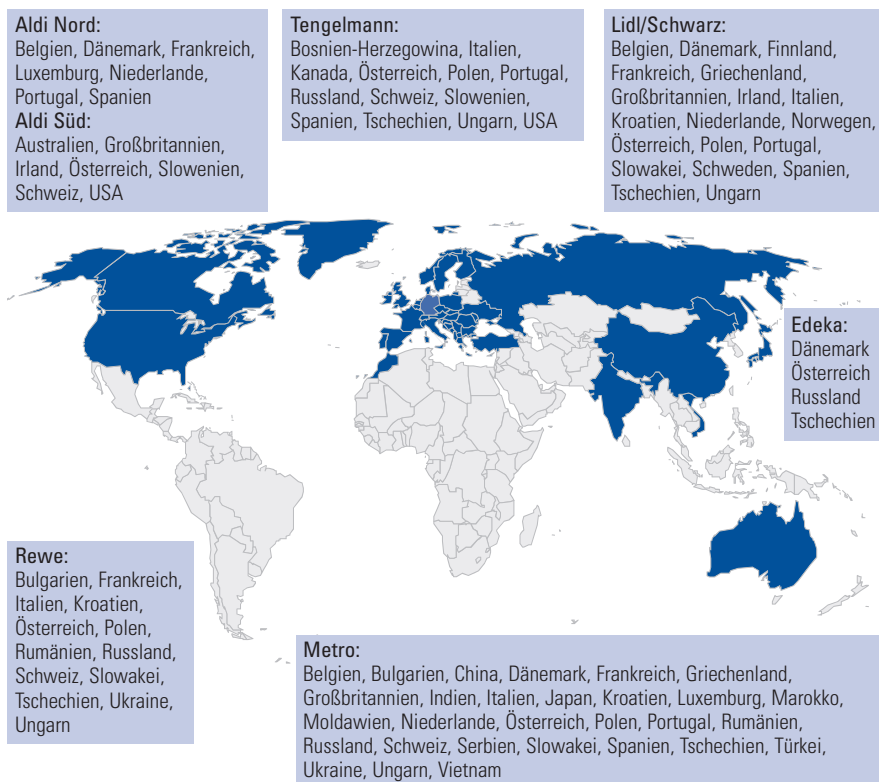
Erfolgreich ist nur, wer seine Hausaufgaben gemacht hat

Die schwierigen Bedingungen im Heimatmarkt sowie die gestiegene Attraktivität gerade der geografisch nahe liegenden osteuropäischen Märkte haben die Auslandsexpansion der meisten Unternehmen in den letzten Jahren stark ansteigen lassen. Ein Streben nach internationaler Präsenz und Vergrößerung des Absatzmarktes wird auch weiterhin zu beobachten sein. Die Hauptziele ent-

sprechender Bestrebungen waren in einer ersten Welle meist die neuen EU-Mitgliedstaaten Polen, Tschechien oder Ungarn. Bei der Erschließung neuer Märkte wandert der Blick nun weiter ostwärts. Neben Bulgarien und Rumänien ist vor allem Russland ein weiterhin äußerst attraktives Ziel und birgt ein großes Potenzial. In den Märkten der neuen großen Wirtschaftsmächte China und Indien ist von den deutschen Handelsunternehmen zurzeit nur Metro aktiv.

Der Globalisierungs- und Internationalisierungsgrad fällt je nach Branchen unterschiedlich aus. Grundsätzlich ist dabei festzustellen, dass Erfolg nur derjenige bei der Auslandsexpansion hat, der die Stärke seines Geschäftsmodells bereits im Heimatmarkt unter Beweis gestellt hat. Die Multiplikation eines erfolglosen Geschäftsmodells bei halberherziger Anpassung an lokale Konsumpräferenzen kann kaum funktionieren. Betrachtet man die verschiedenen Einzelhandelsbranchen, werden große Unterschiede sichtbar. Im deutschen Lebensmitteleinzelhandel erwirtschaften alle großen Unternehmen mittlerweile einen beträchtlichen Anteil ihres Umsatzes im Ausland, während ausländische Aktivitäten in Deutschland bislang wenig von Erfolg gekrönt waren. Anders stellt sich beispielsweise die Situation im Textilhandel dar. Hier sind es vor allem ausländische Vertikalisten wie H&M, Zara und Bestseller, die in Deutschland erfolgreich Marktanteile hinzugewinnen. Die nebenstehende Grafik verdeutlicht diese Situation noch einmal aus Sicht der deutschen Einzelhändler. Die größten deutschen Retailer sind im Ausland vornehmlich im Lebensmittelbereich mit ihren Cash & Carry-, Hypermarkt- und Discount-Formaten erfolgreich.

Abb. 13: Auslandsaktivitäten der größten deutschen Einzelhändler 2005



Quelle: TradeDimensions

Darüber expandiert Metro stark mit der Media-Saturn-Gruppe und bis zum Börsengang 2005 auch mit dem Baumarktbetreiber Praktiker. Im DIY-Segment reüssieren ebenfalls die zur Tengemann-Gruppe gehörenden Obi Baumärkte.

Dem Ziel, sich international aufzustellen, liegen unterschiedlichste Motive zugrunde. Dabei ist das offenkundige Streben nach Internationalisierung und Globalisierung an sich keine neue Entwicklung. Neu ist das Tempo der Globalisierung und teilweise die geografische Zielrichtung. Der Lebensmittelhandel holt zurzeit in großen Schritten das nach, was beispielsweise in der Textilbranche seit Jahrzehnten gängige Praxis ist.

Dabei ist festzustellen, dass der Einzelhandel trotz der Größe seiner Player und seiner augenscheinlichen Internationalität als lediglich „eingeschränkt“ global bezeichnet werden kann. In anderen Branchen, wie beispielsweise die Pharmaindustrie, erzielen die 15 weltweit größten Unternehmen über 70 Prozent der Umsätze – Werte von denen der Einzelhandel weit entfernt ist. Die Gründe dafür liegen auf der Hand. Zum einen benötigen Einzelhandelsunternehmen für das operative Geschäft eine wesentlich geringere kritische Masse (Minimum Efficient Scale) als z. B. Hersteller von Medikamenten oder Energieversorgungsunternehmen. Das heißt ihre Neigung, ins Ausland zu expandieren, ist per se geringer als die der Industrie. Insbesondere in Volkswirtschaften mit hoher Kaufkraft und/oder einer hohen Bevölkerungszahl wurde bis dato der Heimatmarkterschließung eine höhere Priorität eingeräumt als der Auslandsexpansion. Zum anderen ist die Kapitalmarktorientierung im Einzelhandel aufgrund der in

Deutschland vorherrschenden Eigentümerstruktur – viele, auch große Unternehmen sind nicht börsennotiert – weniger stark ausgeprägt als bei Konsumgüterherstellern. Häufig werden Einzelhandelsunternehmen von Gesellschaftern geprägt, die sich der Tradition des Familienunternehmens mit einer zumeist starken regionalen, nationalen Prägung verpflichtet sehen. Nicht zuletzt eignen sich viele lokal erfolgreiche Geschäftsmodelle nicht dazu, international multipliziert zu werden.

Empirische Untersuchungen haben gezeigt, dass in der Vergangenheit einer der häufigsten Gründe zur Auslandsexpansion der Markteintritt eines direkten Wettbewerbers ist. Aus strategischer Sicht ein wenig stichhaltiges Motiv. Häufig wird in solchen Fällen außer Acht gelassen, dass einzelne Unternehmen divergierende Geschäftsmodelle besitzen, denen unterschiedlichste interne Gegebenheiten zugrunde liegen. Hinzu kommt, dass die „kreative“ Imitation von Erfolgsrezepten eines Mitbewerbers kein Garant für den eigenen Erfolg in dem entsprechenden Zielmarkt ist. Augenblickliche Tendenzen zeigen dagegen ein gezielteres Vorgehen der Unternehmen. Gerade in der Lebensmittelbranche schienen in der Vergangenheit einige Auslandsaktivitäten wenig durchdacht. Nicht nur die Analyse der eigenen Stärken und Schwächen kam dabei zu kurz, auch wurden rechtliche und politische Rahmenbedingungen oft nicht genügend gewürdigt. Mittlerweile erfolgen sogar gezielte Desinvestitionen. In Tschechien hat beispielsweise der scharfe Wettbewerb bereits Carrefour (Frankreich), Julius Meindl (Österreich) und Edeka zum Rückzug gezwungen.

Wie oben angedeutet, führt der erste Weg bei der Auslandsexpansion meist in die Anrainerstaaten. Dies hat hauptsächlich zwei Gründe. Erstens wird vermutet, dass die bestehenden Unterschiede zum eigenen Markt am besten eingeschätzt werden können. Auch erscheinen die sprachlichen und kulturellen Barrieren niedriger im Vergleich zu einem weiter entfernt gelegenen Land. Zweitens wird mit umso niedrigeren Markteintrittskosten kalkuliert, je kürzer der Weg zum neuen Absatzmarkt ist. Im Vordergrund stehen dabei die Kosten für Logistik und den Know-how-Transfer, aber auch Kommunikationskosten werden geringer eingeschätzt.

Diese Annahme ist jedoch nicht immer richtig. Denn unabhängig von der räumlichen Entfernung dauert der Aufbau des Auslandsgeschäfts oft sehr viel länger und ist letztendlich wesentlich teurer als ursprünglich geplant. Dass sich auch Unternehmen mit großem Know-how und ausreichender Kapitaldecke mit ihrer Expansion ins Ausland schwer tun, zeigt z. B. der Markteintritt von Wal-Mart nach Deutschland. Zum einen konnten die erworbenen Standorte nicht rentabel betrieben werden, zum anderen hat Wal-Mart schmerzlich erfahren müssen, dass nationale Märkte eigene Gesetze haben und an Kundenbedürfnissen orientierte Lieferantensstrukturen dominieren, die auch durch Umsatzgröße und Kapitalstärke des Mutterkonzerns nicht ausgehebelt werden können.

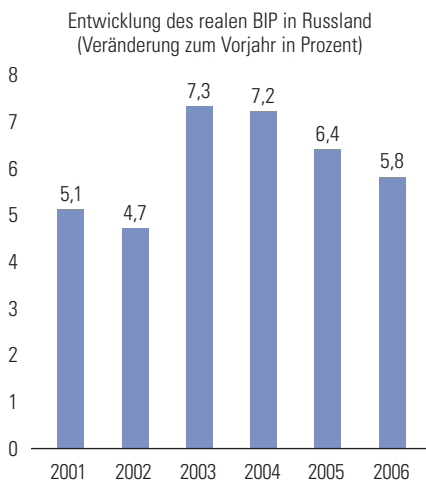
Andererseits gibt es aber auch genügend Beispiele dafür, dass die Internationalisierung dem eigenen Konzept neue Impulse und Kostenvorteile bringen konnte und in einigen Fällen sogar die Überlebensfähigkeit des Unternehmens auf

dem Heimatmarkt sichergestellt hat. Die Chancen und Risiken im Internationalisierungsprozess liegen oft nicht weit auseinander.

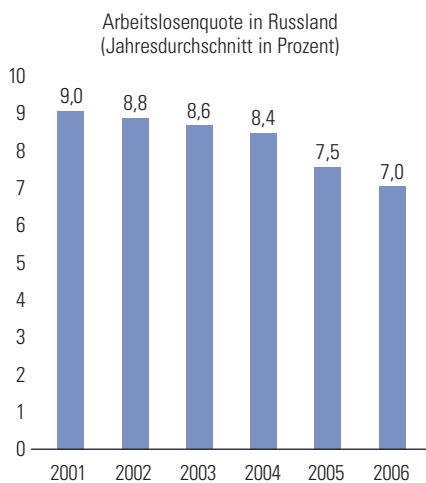
Die Grundsatzfragen, die sich jeder Unternehmer bei einem Internationalisierungsprozess stellen und prüfen muss, unterscheiden sich eigentlich nicht von denen, die bei einem nationalen Auftritt zu klären sind. Eine Analyse der eigenen Stärken und Schwächen gehört ebenso dazu wie die des Wettbewerbs. Eine fundierte Kenntnis der Kunden und deren Bedürfnisse sind elementar. Nicht zuletzt sind staatliche Regularien und die Infrastruktur vor Ort zu überprüfen. Die Beantwortung dieser Fragestellungen fällt den meisten Unternehmen für fremde Märkte jedoch deutlich schwerer. Gescheiterte Expansionsvorhaben scheitern dann häufig an der Fehleinschätzung einer der vorgenannten Punkte. So ist beispielsweise der Grundsatz „All business is local“ weithin bekannt und akzeptiert. Aber trotzdem werden oft die Unterschiede im Entscheidungsprozess der Käufer auf einem Auslandsmarkt nicht ausreichend gewürdigt. Insbesondere die großen und auf ihrem Heimatmarkt erfolgsverwöhnten Brands unterliegen manchmal der Selbstüberschätzung und sind nicht in der Lage, lokale Spezifika zu identifizieren. Das Beispiel des englischen Handelsunternehmens Marks & Spencer zeigt die Unfähigkeit, das eigene Basiskonzept mit den für einen internationalen Erfolg notwendigen Faktoren zu versehen. Als Konsequenz musste sich Marks & Spencer im Jahr 2004 aus allen Auslandsmärkten zurückziehen.

Bevor jedoch mit der Analyse der Handlungsalternativen und der Einflussfak-

Abb. 14: Die russische Wirtschaft



Quelle: IMF; WHO; ITU; FAZ



Quelle: IMF; WHO; ITU; FAZ

toren begonnen wird, sind die Ziele, die mit einer Auslandsexpansion erreicht werden sollen, zu formulieren, um ein fokussiertes Handeln und eine klare Unternehmensausrichtung überhaupt zu ermöglichen. Neben dem reinen Ziel „Wachstum“ sind Entscheidungen zur Internationalisierung häufig an Fragen orientiert wie: Bietet mein Heimatmarkt langfristig die Umsatzbasis für eine prosperierende Unternehmensentwicklung? Verliere ich im Ausland den Anschluss oder wird der Markteintritt zu teuer, wenn Wettbewerber ihre Konzepte früher etablieren und Top-Standorte belegen? Hilft mir internationale Reputation und Bekanntheit, um mein Image und damit meinen Erfolg auch im Heimatmarkt zu festigen?

Sowohl IKEA als auch H&M waren früh davon überzeugt, dass Deutschland der Schlüsselmarkt für den skandinavischen Einzelhändler ist, bevor andere Märkte erschlossen werden können. Für beide Unternehmen ist Deutschland heute der größte Teilmarkt und dient als finanzielle Basis für die weitere internationale Expansion.

Den Zwängen der Marktsättigung und dem ruinösen Verdrängungswettbewerb in den Heimatmärkten vieler Top-Handelsunternehmen zu begegnen, steht als Option die Chance einer Partizipation am zunehmenden Wohlstand in Asien, Südamerika oder Russland bzw. Osteuropa gegenüber. Vor diesem Hintergrund kann perspektivisches Unternehmenswachstum unseres Erachtens nur durch den Eintritt in solch aufstrebende Märkte realisiert werden. Zwei dieser Märkte werden im Folgenden kurz dargestellt: Russland, das zurzeit viele Händler als neuen Absatzmarkt ent-

decken, und Indien, das verstärkt in den Fokus der Unternehmen gerät.

Bei der Erschließung neuer Märkte wandert der Blick weiter ostwärts.

Handel in Russland

Die „klassischen“ neuen Märkte Osteuropas – Polen, Tschechien und Ungarn – sind mittlerweile EU-Mitglieder und stehen nicht mehr im Brennpunkt bei der Auslandsexpansion. Tesco, Carrefour und Metro sind hier bereits seit ungefähr zehn Jahren aktiv. Das Interesse an einem Engagement in Russland ist in den vergangenen Jahren dagegen spürbar gewachsen, und es sind vor allem deutsche Handelsunternehmen, die auf Expansionskurs in Russland sind. Der Schwerpunkt des Engagements der deutschen Unternehmen liegt vornehmlich noch in Moskau und St. Petersburg. Doch erstrecken sich die Aktivitäten in zunehmendem Maße auch auf die Regionen. In Moskau gibt es mittlerweile rund 2.700 deutsche Firmenpräsenzen, einschließlich Joint Ventures, Tochterunternehmen, Filialen und Repräsentanzen. In der Russischen Föderation insgesamt sind deutlich über 3.500 deutsche Firmen präsent.

Ein Grund für die Attraktivität Russlands ist neben dem gesamtwirtschaftlichen Aufschwung aus Einzelhandels-sicht vor allem die noch vorherrschende starke Marktzersplitterung. Im Lebensmittel-einzelhandel z. B. vereinigen die fünf umsatzstärksten Anbieter weniger als fünf Prozent Marktanteil auf sich. Gute Chancen werden vor allem Discountern eingeräumt, die bisher kaum vertreten sind. Zwar zählt sich u. a. Russlands Marktführer Pyaterochka zu

diesem Format, doch im Vergleich zu Aldi und Lidl ist Pyaterochka eher ein klassischer Supermarkt.

Das rasante Umsatzwachstum der führenden Unternehmen wird jedoch in absehbarer Zeit einen Konzentrationsprozess mit sich bringen. Dabei ist Metro durch die Eröffnung des ersten russischen Real-Marktes erstmals in den direkten Wettbewerb mit anderen Hypermarktbetreibern getreten. Hervorzuheben ist dabei Auchan. Die Franzosen werden noch im November den siebten Hypermarkt eröffnen, vier weitere sind in Planung. Pyaterochka selbst beabsichtigt, die ausländischen Aktivitäten in Russland mit einer eigenen Expansion zu kontern. Bis 2012 soll das Ladennetz auf 2.200 Niederlassungen ausgebaut werden.

Die enorme Expansion des Handels zieht allerdings auch eine Erhöhung der Baukosten und der Mieten nach sich. Die ausländischen Direktinvestitionen stiegen im ersten Halbjahr 2005 um 31 Prozent auf etwa 3,6 Mrd. Euro. So kostet der Quadratmeter Verkaufsfläche in Moskau mittlerweile etwa 1.200 Euro, im Umland ist er für ca. 800 Euro zu erwerben.

Die russische Wirtschaft wächst bereits im siebten Jahr in Folge überdurchschnittlich. Wobei Russland von den stark gestiegenen Rohölpreisen profitiert. Das durchschnittliche Einkommen hat sich im Jahr 2004 um 8,2 Prozent erhöht; die zusätzliche Kaufkraft ist angesichts des immensen Nachholbedarfs weiter Teile der Bevölkerung überwiegend in den Konsum geflossen. Die Konsumausgaben der privaten Haushalte stiegen real um 11,3 Prozent. Der Einzelhandelsumsatz lag 2004 bei umgerechnet etwa

150 Mrd. Euro, davon entfielen knapp 46 Prozent auf Lebensmittel. Aus Deutschland sind neben Metro bisher vor allem Rewe, Tengelmann mit Obi und Edeka/AVA in Russland aktiv. Die Metro-Tochter Media-Saturn hat einen Markteintritt bis 2007 angekündigt.

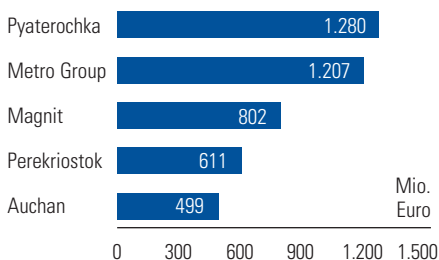
Im Textileinzelhandel sind im Internationalisierungsprozess vor allem die ausländischen Vertikalisten erfolgreich. So erhielt Zara auch bei dem Markteintritt nach Russland eine überwältigende Resonanz auf die Eröffnung eines 1.500 m² großen Stores in Moskau. Das Unternehmen aus der spanischen Inditex-Gruppe verzeichnete hier das bisher größte Umsatzwachstum einer Zara-Filiale in einem Shopping-Center. Seit der Eröffnung des ersten Stores in Russland sind inzwischen sechs weitere hinzugekommen. Zwei weitere Filialen sollen 2006 folgen.

Indien – der neue Wachstumsmotor?

Handel in Indien

Indien strebt an, sich neben China als neuer Wachstumsmotor der Weltwirtschaft zu etablieren. Das bedeutet enorme Möglichkeiten nicht nur für den Handel mit, sondern auch in Indien. Strikte gesetzliche Vorgaben untersagen zurzeit allerdings noch ein Direktinvestment ausländischer Einzelhändler in Indien. Ausländische Handelsunternehmen können deshalb bisher nur über Kooperationen, als Großhändler oder über andere indirekte Strategien, wie Lizenzierung oder Franchising, in den Markt eintreten. Für die Zukunft erwägt die indische Regierung bezüglich Direktinvestitionen jedoch eine Liberalisierung des Marktes.

Abb. 15: Umsätze der Top-5-Handelsunternehmen in Russland 2004 – in Mio. Euro



Quelle: LZ net

Die staatliche Preiskontrolle für die meisten Produkte wurde seit 1992 weitgehend abgeschafft. Einige wenige Produkte werden jedoch auch weiterhin staatlich überwacht. Weitere strenge Vorschriften betreffen den Bereich Labeling, Packaging und Certification. Neben den Hürden, die der Gesetzgeber den potenziellen Investoren in den Weg stellt, war es vor allem der indische Markt selbst, der auf viele ausländische Unternehmen abschreckend wirkte. Der Einzelhandel in Indien, dessen Größe knapp 400 Mrd. US\$ beträgt, wird von kleinen inhabergeführten Geschäften dominiert. Der Anteil des organisierten Einzelhandels macht augenblicklich weniger als fünf Prozent am Gesamtmarkt aus. Ein Anstieg auf über 20 Prozent bis 2010 wird jedoch erwartet.

Denn der indische Markt verändert sich rapide. Die verfügbaren Einkommen

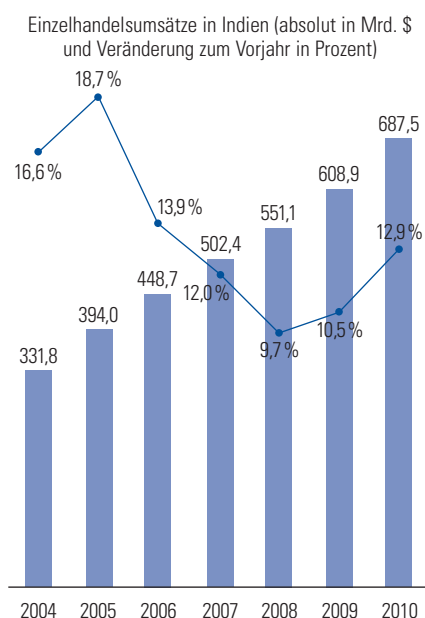
steigen deutlich an, und es bildet sich ein trendbewusster Konsument heraus, der bisher nicht wahrzunehmen war. Besonders in den Bereichen Textil und Personal Care sind bekannte Marken gefragt, die jedoch mit entsprechender Qualität verbunden sein müssen. Für viele Einzelhandelsformate wird es jedoch vor allem darauf ankommen, niedrigere Einkommensklassen zu erreichen. Denn etwa 70 Prozent der Inder leben in ländlichen Regionen. Dies geht einher mit einem relativ geringen Anteil der Mittelschicht.

Eine der größten Herausforderungen für Handelsunternehmen in Indien stellt aufgrund der schlechten Infrastruktur die Distribution dar.

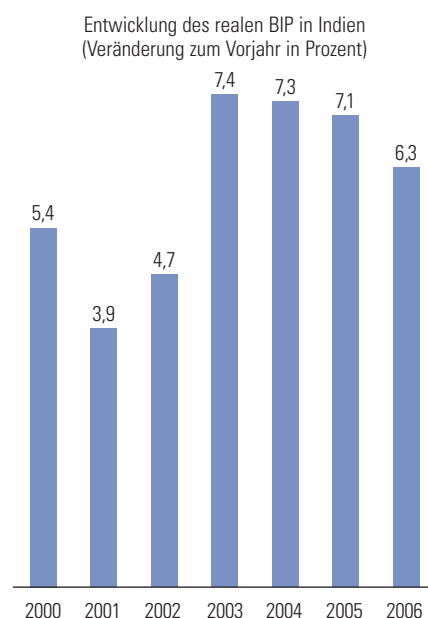
Ein großer Vorteil, aber auch eine große Herausforderung für die indische Wirtschaft ist eine weiter anhaltende Zunahme an Menschen im arbeitsfähigen Alter. Einerseits ermöglicht dies ein stärkeres Wachstum, andererseits ist ein solches Wachstum auch von einer großen politischen Dringlichkeit. Allgemein wird von einem stark positiven Effekt für die Konsummärkte ausgegangen. Nicht zuletzt, weil 54 Prozent der Inder jünger als 25 Jahre sind.

Trotz der schwierigen Gesetzgebung sowie der weiteren angesprochenen Problemstellungen ist die Metro Group bisher als einziges der großen westlichen Handelsunternehmen mit zwei Cash & Carry-Märkten in Indien aktiv. Ein Treffen von Wal-Mart CEO Lee Scott mit Indiens Premier Singh im Juli 2005 könnte allerdings ein Zeichen für den baldigen Markteintritt des weltweit umsatzstärksten Retailers sein.

Abb. 16: Ausblick auf die indische Wirtschaft



Quelle: EIU Country Briefing on India; KPMG



Quelle: IMF

3.2 Der deutsche Konsument – die Nachfragetrends

Bei der Analyse der Kunden in Deutschland wurden in der letzten Zeit vor allem seine Preisfokussierung und sein hybrides Einkaufsverhalten in den Vordergrund gestellt. Grundsätzlich ist nicht damit zu rechnen, dass er von dieser Linie gänzlich abweicht. Dieses Verhalten lässt sich branchenübergreifend beobachten. So zeigen Studien über den Textilhandel, dass Kunden immer häufiger zwischen Discount und Fachgeschäft wechseln und auch keine Scheu haben, Produkte unterschiedlicher Qualitäts- und Preisklassen miteinander zu kombinieren. Im Lebensmitteleinzelhandel wird man auch weiterhin den Porschefahrer bei Aldi sehen, der sich über zehn gesparte Cents freut und kurz darauf an der Tankstelle eine Tüte Chips zu einem vergleichsweise hohen Preis erwirbt. Doch für die nächsten Jahre sind weitere Nachfragetrends zu erkennen, die sich nicht zuletzt aus den demografischen und sozioökonomischen Bedingungen ableiten lassen.

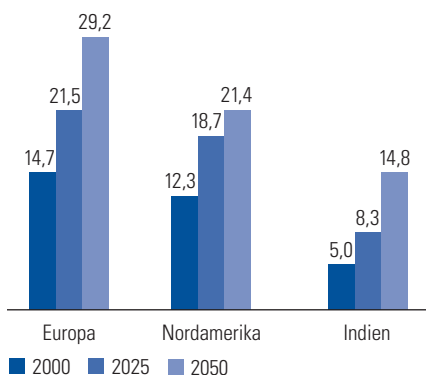
Hauptsache bequem – der Convenience-Bereich wächst

Vor allem der Convenience-Bereich wird durch die immer größere Anzahl an Single-Haushalten, die vermehrte Erwerbstätigkeit von Frauen, aber auch das Verschwinden von Arbeits- und Freizeit an Fahrt gewinnen. Im deutschen Einzelhandel beschränkt sich das Convenience-Angebot jedoch noch meist auf die Produkte. Seit der Wirtschaftswunderzeit wird das entsprechende Angebot stetig größer. Klöße im Kochbeutel und Püree zum Anrühren sind schon seit Jahrzehnten im Regal zu fin-

den. Wer sich unkompliziert und schnell zu Hause etwas zubereiten will, der hat schon seit längerer Zeit eine größere Auswahl als nur zwischen Pizza und Pasta mit Fertigsauce. Doch nicht nur die Nachfrage nach solchen Produkten wächst weiter, auch die Ansprüche werden größer. Um dem gerecht zu werden, ist die Lebensmittelforschung hier sehr aktiv tätig, damit neben der beworbenen Bequemlichkeit auch gewisse Qualitätsstandards erreicht werden. Ravioli aus der Dose haben zwar eine treue Anhängerschaft, doch sind sie weit davon entfernt „al dente“ zu sein. Für moderne Fertiggerichte sind Konsistenz und Nährwert keine Nebeneffekte, sondern elementare Produkteigenschaften. Auch die Hausfrau oder der Hausmann, die zwar genügend Zeit für die Zubereitung einer Mahlzeit haben, sollen dadurch häufiger bei solchen Produkten zugreifen. „Schnell und gesund“ ist die zentrale Anforderung an das Essen geworden. Doch beschränkt sich das Angebot der Convenience-Produkte nicht nur auf den Lebensmittelhandel. Auch Bereiche wie DIY, WPR oder Personal Care beschäftigen sich mit der Anforderung nach Unkompliziertheit: Werkzeuge sind für viele Tätigkeiten einsetzbar, Spülmaschinentabs enthalten auch Speziessalz und Klarspüler, und Lotions werden als Spray aufgetragen und müssen schnell einziehen.

Dabei gewinnt der Convenience-Gedanke auch für den Einkaufsprozess selbst verstärkt an Bedeutung. Rein aus dem Blickwinkel der Bequemlichkeitsanforderung heraus sind gegensätzliche Tendenzen erkennbar, die zeigen, dass grundsätzlich verschiedene Formate profitieren können. Das umfangreiche Sortiment der großen Verbrauchermärkte

Abb. 17: Anteil der über 65-Jährigen an der Gesamtbevölkerung – Angaben in Prozent



Quelle: UN World Population Prospects

bietet die häufig erwähnte Möglichkeit des One-Stop-Shoppings. Ein umfangreiches Non-Food-Sortiment soll das Ansteuern mehrerer Geschäfte überflüssig machen. Textilien, Sportartikel, Haushaltsgeräte und Unterhaltungselektronik nehmen mittlerweile meist mehr Fläche in Anspruch als das Lebensmittelangebot. Doch ist die Autofahrt in die meist auf der grünen Wiese gelegenen Hypermärkte und das Entlangwandern an endlosen Regalen für die Bewohner von 1- bis 2-Personen-Haushalten mit zu viel Aufwand verbunden. Ein gut sortiertes Geschäft in Büro- oder Wohnungsnähe ist für diese Klientel zweckdienlicher. Dabei erhalten die Geschäfte in den Wohngebieten unerwartete Unterstützung durch die hohen Benzinpreise. Einer Umfrage der Lebensmittel Praxis zur Folge suchten drei Viertel der Befragten im Winter 2005 lieber Einkaufsstätten in der näheren Umgebung auf, damit die Benzinkosten den Einkauf nicht zusätzlich verteuern. Es bleibt abzuwarten, ob dies ein vorübergehender Faktor bleibt oder ob eine Gewöhnung an konstant hohe Benzinpreise stattfindet und diese ihren Einfluss auf die Einkaufsstättenwahl verlieren.

Doch profitieren von dieser Entwicklung nicht die kleinen Supermärkte, deren traditionelles Geschäft die Nahversorgung ist. Im Gegenteil, die Anzahl der kleineren Supermärkte nimmt weiterhin stark ab. Deren Geschäft übernehmen vermehrt die Filialen der großen Discounter. Neben ihrem positiv bewerteten Preis-Leistungs-Verhältnis kommen sie auch dem Bedarf der Kunden nach Bequemlichkeit entgegen. Und das nicht nur durch ihre Kundennähe, sondern auch durch ihr schlichtes Einkaufsumbiente. Demnach kann Convenience

einerseits ein Mittel darstellen, sich gegenüber den Discountern zu profilieren, und ist andererseits ein Trend, der diesen Billiganbietern entgegenkommt.

Eine weitere Ausführung über einen beschleunigten Convenience-Trend folgt im Kapitel über den Lebensmitteleinzelhandel, da sich hier die meisten Ansätze finden.

Gesundheit – bei Lebensmitteln ein angenehmer Nebeneffekt – der Geschmack zählt

Die Anforderungen, die die Konsumenten an den Einzelhandel haben, beschränken sich jedoch nicht auf die beiden Kriterien Bequemlichkeit und niedrige Preise. Da vor allem die Grundbedürfnisse Essen und Trinken für die meisten Menschen einfach zu befriedigen sind, bilden sie weitere Anforderungen an das Sortiment und damit auch an den Handel heraus. Die Produkte sollen Genuss bieten, einfach zu handhaben und/oder der Gesundheit förderlich sein. „Genuss ohne Reue“ ist ein wichtiger Leitsatz. Knapp 1,5 Mrd. Euro beträgt mittlerweile der stetig steigende Umsatz mit diätischen Lebensmitteln. In einer Überflussgesellschaft, in der Diabetes und Nahrungsmittelallergien zu Volkskrankheiten geworden sind, bilden spezielle Produkte, wie Diabetikernahrung und glutenfreie Lebensmittel, einen wichtigen Wachstumsmarkt der Branche. Für die Kunden, die nicht auf solche Lebensmittel angewiesen sind, ist der Gesundheitsaspekt allerdings hinter dem Geschmack zweitrangig.

Die GfK Panel Services haben für den Lebensmittelbereich ermittelt, dass in

den letzten vier Jahren nicht nur der Umsatz im Segment Convenience um 31 Prozent, sondern auch bei Wellness-Artikeln um 18 Prozent und bei Genussprodukten um 13 Prozent gestiegen ist. Der Gesamtmarkt für Nahrungs- und Genussmittel stieg im gleichen Zeitraum gerade einmal um sechs Prozent.

Die vorgenannten Trends aufgreifend, haben die GfK Panel Services sechs Verbrauchertypen identifiziert. Diese werden nach der größten Fachmesse der Branche als Anuga-Food-Typen bezeichnet.

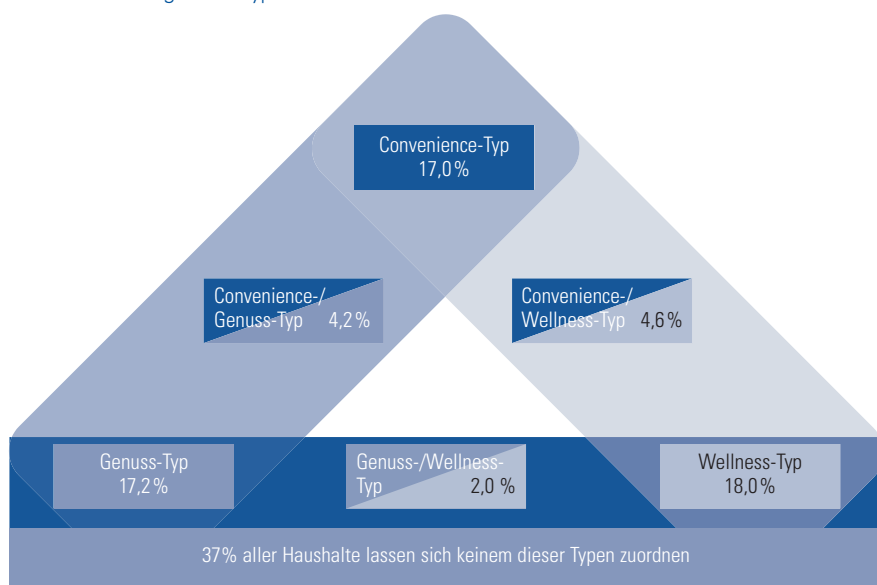
Laut GfK lassen sich 63 Prozent aller deutschen Verbraucher einwandfrei einem der sechs in der Grafik aufgeführten Typen zuordnen. Der jeweiligen Gruppe wurden die Kunden zugerechnet, die überdurchschnittlich viel für Produkte aus einem der drei Sortimentsbereiche

gekauft haben. Die Mischtypen sind dabei in zwei Segmenten vertreten. Der Convenience-/Wellness-Typ gibt dabei beispielsweise kaum weniger für Convenience-Produkte aus als der reine Convenience-Typ, hat aber ebenfalls überproportionale Ausgaben für Wellnessprodukte, die der Convenience-Typ nur unterdurchschnittlich nachfragt. Zwar sind die Anteile der Mischtypen vergleichsweise gering, doch sind diese gleich in zwei wichtigen Segmenten vertreten. Zusätzlich sind sie sehr einkommensstark und zeichnen sich durch eine überdurchschnittliche Lust aus, neue Produkte auszuprobieren.

Von den sechs aufgeführten Typen verfügt lediglich der Convenience-Typ über ein unterdurchschnittliches Einkommen. Analog sind auch seine Ausgaben für Nahrungsmittel unterproportional. Hier zeigt sich, dass den Fertig- und verzehrbaren Produkten vielfach auch ein Preisvorteil zugeschrieben wird. Auffallend ist, dass der Wellness-Typ zwar überdurchschnittlich verdient, seine Ausgaben aber ebenfalls unter dem Durchschnitt liegen. Alle hier aufgeführten Gruppen haben in den letzten Jahren ihre Konsumausgaben jedoch deutlicher erhöht als die restlichen 37 Prozent der Haushalte.

Der demografische Wandel spielt gerade für die Bereiche „Enjoyment Food“ und „Healthy Food“ eine wichtige Rolle. Denn die verschiedenen Generationen unterscheiden sich auch in diesen Segmenten stark voneinander. Im Bereich Genuss geben die Älteren beispielsweise überproportional viel Geld für die entsprechenden Produkte aus. Sie kaufen vor allem höherpreisige Weine und Spirituosen, während die Jüngeren sich

Abb. 18: Die Anuga-Food-Typen



Quelle: GfK ConsumerScan

eher für die preiswerten Limonaden und Snacks entscheiden. Darüber hinaus werden auch Produkte, die der Gesundheit dienlich sind, verstärkt von den Best Agern nachgefragt.

3.3 Spezialisierung

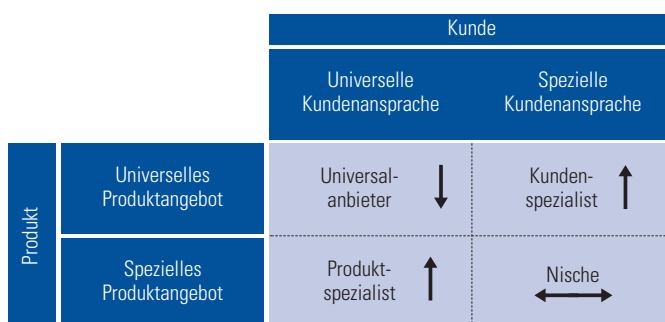
Nur wer seine Kunden kennt, dem bietet sich die Möglichkeit zum Cross-Selling

Auf die Frage „Wer sind Ihre Kunden?“ lautet die Antwort im deutschen Einzelhandel immer noch zu häufig: „Bei uns finden Sie eigentlich jeden.“ Verbunden mit der Tatsache, dass kein Kaufmann einen Kunden ablehnt, ist die Nachfrage nach einer genauen Kundenanalyse und einer Definition des Kundenkreises immer noch gering. Dabei ist nicht nur eine Typologisierung nach soziodemografischen Merkmalen, sondern auch nach Verhaltensmustern hilfreich, die nicht nur klären, wer einkauft, sondern auch warum. Entsprechend kann das Angebot ausgerichtet und der Standort gewählt werden. Je nachdem, ob es sich beispielsweise um preissensible

oder markenaffine Käufer, um geplante oder spontane Einkäufe handelt. Viele Unternehmen beschränken sich bei der Kundenanalyse auf die Auswertung der über den Einsatz von Kundenkarten erworbenen Daten, die jedoch keinen Aufschluss über die kaufentscheidenden Gründe geben. Doch gerade in den nachfragedominierten Märkten ist es wichtig, seinen Kunden zu kennen, um ihm im Wettbewerb den entscheidenden Mehrwert liefern zu können. Nur so kann eine Position erlangt werden, die es ermöglicht, abseits des Preiskampfes zu agieren. Eine entsprechende Spezialisierung kann sowohl durch eine Fokussierung auf ein bestimmtes Sortiment als auch durch die weit gefasste Bedürfnisbefriedigung einer bestimmten Kundengruppe geschehen. Abseits einer Preisführerschaft sind dann, vereinfacht dargestellt, die folgenden Möglichkeiten gegeben.

Der Universalanbieter, wie beispielsweise das Warenhaus herkömmlicher Prägung, zeichnet sich durch eine extreme Sortimentsbreite aus. Das Angebot wird jedoch nicht an eine bestimmte Klientel gerichtet. Entsprechend diffus gerät die Kundenansprache, da weder die Kompetenz für einen bestimmten Produktbereich noch die Bedürfnisbefriedigung einer definierten Kundengruppe herausgestellt werden kann. Da zudem eine ungünstige Kostenstruktur (hohe Personalkosten, teure 1a-Lagen) eine Preisstrategie verhindert, hat der alte Warehauspruch „Tausendfach – alles unter einem Dach“ schon lange ausgedient. Unter diesem Gesichtspunkt ist auch das Non-Food-Sortiment der SB-Warenhäuser kritisch zu betrachten. Dem Kunden die Möglichkeit des One-Stop-Shoppings zu geben, kommt

Abb. 19: Möglichkeiten der Spezialisierung



Quelle: KPMG

sicherlich dem Bedürfnis nach Convenience entgegen, jedoch ist bei der Sortimentsgestaltung darauf zu achten, welche Produkte wirklich diesem Ansatz dienen. Die Vergrößerung des Sortimentes lediglich unter dem Aspekt, dass weitere margenstarke Produkte dem Angebotsportfolio hinzugefügt werden, ist sicherlich der falsche Ansatz. Ein Negativbeispiel ist das Vorgehen vieler Baumarktbetreiber, die ihr Heil in der reinen Größe suchen. Neben einer enormen Tiefe über das gesamte Sortiment hinweg sorgte vor allem die Hinzunahme von Möbeln, Haushaltsgeräten und weiteren branchenfremden Produkten für eine Unübersichtlichkeit. Praktiker hat folgerichtig sein Sortiment von 300.000 auf gut 70.000 Produkte reduziert – als Ziel werden 65.000 Artikel angegeben, die ausreichen, um die gewünschte Vielfalt bieten zu können. Die Reduktion kommt darüber hinaus der Beratungsleistung zugute, die von Baumarktkunden bisher stark kritisiert wird. Es wird dadurch nicht nur für die Verkäufer leichter, sich über die angebotene Ware zu informieren, auch das Verkaufsgespräch ist einfacher zu führen, wenn nicht in jeder Qualitätsstufe einer Artikelgruppe fünf Produkte angeboten werden, die sich teilweise nur um wenige Cent unterscheiden.

Nach anfänglichen Erfolgen mehren sich auch die Probleme, die die großen Discounter Aldi und Lidl mit ihrem Non-Food-Sortiment haben. Beide Unternehmen haben mittlerweile Märkte für die Restanten ihrer Aktionen eröffnet.

Das Konzept eines breiten Produktangebotes über verschiedene Bereiche hinweg kann jedoch funktionieren, wenn

eine vorher identifizierte Zielgruppe konkret angesprochen wird. Das zeigen einige Beispiele. So hat Butlers seine Kunden genau vor Augen und beschreibt sie als „Menschen mit Stil und Geschmack, mit Sinn fürs Individuelle und Liebe zum Detail“. Auf diesen Kunden zugeschnitten bietet Butlers „alles Schöne und Praktische für Zuhause“ an. Es finden sich bei einer geringen Sortimentstiefe Küchenutensilien und Badaccessoires ebenso wie Weine, Gartenzubehör und Heimtextilien, Dekoration und Geschenkartikel. Kombiniert mit einer ansprechenden Produktpräsentation hat es Butlers zu einem viel zitierten Unternehmen gebracht, das einen erfolgreichen alternativen Weg aufzeigt und sehr gut die sich bietenden Cross Selling-Ansätze nutzt. Nach Unternehmensangaben legen Butlers-Kunden Wert auf Aktualität und vor allem Individualität. Ihnen ist es wichtig, nicht im Mainstream zu schwimmen. Sie verfügen über ein überdurchschnittliches Einkommen, überdurchschnittliche Bildung und sind nicht im Denken tradiert. Dies berücksichtigt Butlers auch bei der Standortwahl und geht dahin, wo diese Kunden traditionell einkaufen: In die gut frequentierten 1b-Innenstadtlagen der Großstädte und in Einkaufszentren. Wichtige Kriterien sind dabei eine hohe Kaufkraft und hohe Zentralität. Gemieden werden dagegen die grüne Wiese, Fachmarktzentren und Nahversorgungszentren.

Dass es lohnend sein kann, sich von traditionellen Denkansätzen bei der Spezialisierung zu lösen, zeigt auch das Beispiel Tchibo. Das Konzept „Jede Woche eine neue Welt“ sieht vor, in einem ständigen Wechsel Produkte aus

unterschiedlichsten Warenbereichen verschiedenen Kundengruppen anzubieten. So gesehen steht diese „Pick-Strategie“ etwas außerhalb der oben dargestellten Abbildung. Da die große Herausforderung einer so gearteten Sortimentszusammenstellung jedoch nur durch eine gezielte Bedarfsermittlung gewährleistet werden kann, ist Tchibo in unserem Verständnis ebenfalls als Kundenspezialist anzusehen.

Auf der anderen Seite ist auch eine Fokussierung auf eine bestimmte Produktgruppe Erfolg versprechend. In Verbindung mit einer großen Sortimentstiefe und einer fachkundigen Beratungsleistung kann der Händler sich als Spezialist für ein bestimmtes Themengebiet in das Gedächtnis seiner potenziellen Kunden bringen. Der Anbieter für Reise- und Freizeitausrüstung Globetrotter kombiniert hier geschickt Beratungsleistung und Eventcharakter: Winterjacken können in Kältekammern, Kanus im eigenen Wasserbecken getestet werden. Abgerundet wird das Thema „Outdoor“ in den verschiedenen Filialen entweder mit einer Beratungs- und Impfstelle des Tropeninstituts oder einem Reisebüro mit Schwerpunkt Abenteuerreisen.

Als weitere Möglichkeit ist hier noch der Nischenanbieter zu nennen, der für ein Spezialpublikum ein Fachsortiment bereithält. Solche Anbieter sind zum einen in schrumpfenden Branchen zu finden. Sie haben sich durch ihr Sortiment sowie eine herausragende Beratung und Produktkenntnis eine Stammkundschaft aufgebaut. Die Identifikation eines solchen Segments ist allerdings sehr schwierig und ein Markteintritt in dieser Form extrem risikoreich. Auf der

anderen Seite agieren einige Händler im Luxussegment aus einer solchen Nische heraus, die ein Zeichen der Exklusivität darstellt. Beispiele sind Modeboutiquen und Juweliere, aber auch im Hi-Fi-Bereich sind solche Anbieter zu finden.

Unerwartete Unterstützung könnten die individuellen Konzepte durch die zunehmende Globalisierung erhalten. Wenn sich nicht nur die Haupteinkaufsstraßen in München, Hamburg und Köln gleichen, sondern auch die Shopping Malls in London, Dubai und Hongkong annähernd identisch sind, ist die Gefahr groß, dass trotz eines aufwendigen Ladenbaus Langeweile bei der potenziellen Kundschaft erzeugt wird.

Doch nicht nur im stationären Einzelhandel verstärkt sich die Lust am Besonderen. Das Thema Spezialisierung ergreift auch vermehrt den Versandhandel. Denn entgegen dem allgemeinen Trend konnten sich einige Spezialversender durch eine klare Zielpublikumsansprache behaupten. Diesem Modell folgend haben auch die großen Universalversender ihre Kataloge umgestellt. So veröffentlichen auch die traditionsreichen Versandhäuser wie Otto, Neckermann und vor allem Quelle nun vermehrt Spezial- oder so genannte „magazinartige Erlebniskataloge“. Der 1.000-Seiten-Wälzer mit Angeboten von Mode über DIY bis zu Consumer Electronics hat ausgedient.

3.4 Herstellermarke versus Handelsmarke

Die Handelsmarke gewinnt – die schwache Marke verliert

Der viel zitierte Verlust der Mitte stellt sich in der deutschen Einzelhandelslandschaft vielmehr als Verlust des Mittelmaßes dar. Dies trifft in einem besonderen Maße auch auf die verschiedenen Marken der einzelnen Branchen zu. Denn neben dem Marktführer können sich häufig nur noch eine Zweitmarke und vor allem die Handelsmarke behaupten. Je nach Produktkategorie ist darüber hinaus noch eine Premiummarke erfolgreich. Die Handelsmarke reüssiert dabei vor allem zulasten der B- und C-Marken.

Die Handelsmarke hat sich dabei in den letzten Jahren stark gewandelt. Die Bezeichnung „No Name“ verdient sie längst nicht mehr. Vor gut zwei Jahrzehnten wurden lediglich Basisprodukte vertrieben. Das Image war eher mäßig, die Qualität wurde gering eingestuft, und ein niedriger Preis war das einzige Kaufmotiv. Mittlerweile ist der Aufwand für die Pflege der Handelsmarke erheblich gestiegen, denn durch diese ist meist eine höhere Ertragsspanne zu erzielen. Viele Kunden nehmen keine qualitativen Unterschiede zur Herstellermarke mehr wahr. Im Lebensmittelhandel wird das Preiseinstiegssegment weitgehend durch die Handelsmarke abgedeckt, die derzeit weiter in die mittleren Preislagen vordringt. Sie ist damit ein wichtiger Bestandteil, um die gesamte Store Brand zu positionieren. Eine erfolgreiche Eigenmarke kann somit eine Abgrenzung zum Wettbewerb schaffen.

Der Drogeriemarktkette dm ist dies z. B. erfolgreich für seine Kosmetik- und Körperpflegesortimente Balea gelungen.

Aus Sicht der Hersteller ist die Handelsmarke ein zweischneidiges Schwert. Sie kann den Herstellern zur besseren Auslastung der Kapazitäten und einer Degression der Fixkosten dienen. Zusätzlich lassen sich neue Absatzkanäle erschließen, und gewonnene Erkenntnisse können in die Entwicklung der eigenen Marke einfließen. Somit ist die Zusammenarbeit von Herstellern und Händlern eine wichtige Basis für die Neuentwicklung von Produkten. Die Kooperation wird allerdings erheblich erschwert, wenn die Handelsmarke in direkte Konkurrenz zur Herstellermarke tritt. Viele Hersteller, besonders von Zweit- und Drittmarken, fürchten um ihre Platzierung am Point of Sale, wenn die Handelsunternehmen ihre Eigenmarken weiter forcieren.

Eine umfangreichere Bearbeitung dieses Themas folgt im Frühsommer 2006 in einer separaten Studie.

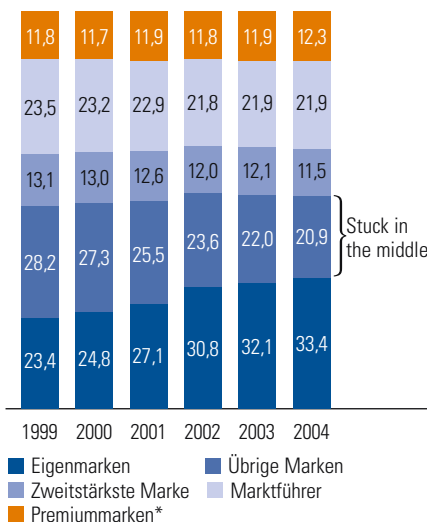
3.5 „Neue“ Vertriebsformate Internethandel und Teleshopping

E-Commerce nach Hype und Crash

50 Prozent des gesamten Versandhandels werden bis 2010 online erzielt werden

Der traditionelle Versandhandel in Deutschland hat seit Jahren mit stagnierenden oder sogar rückläufigen Umsätzen zu kämpfen. Vor allem die Universalanbieter suchen fieberhaft nach

Abb. 20: Handelsmarken reüssieren zulasten der B- und C-Marken

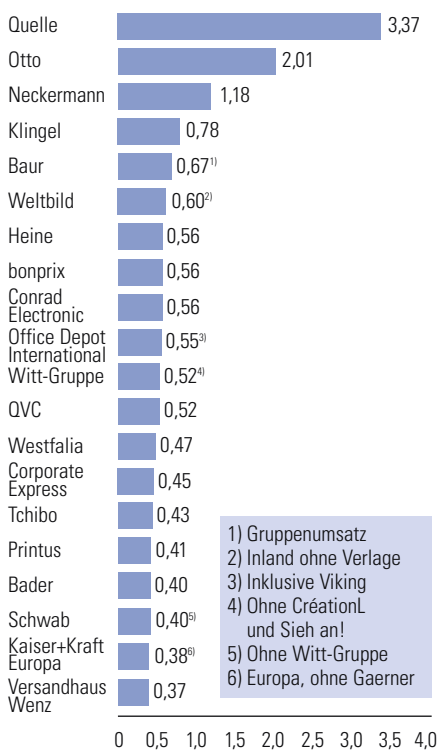


Basis: 150 Fast Moving Consumer Goods- (FMCG-)Warengruppen

* Durchschnittspreis ≥ Preis des Marktführers

Quelle: GfK ConsumerScan

Abb. 21: Top-20-Versandhandelsunternehmen 2004 – Umsätze in Mrd. Euro



Quelle: Fachverlag für Informationsdienste

neuen Ideen, um die Konsumenten wieder für den Einkauf von zu Hause aus zu ermuntern. Die im vorigen Kapitel beschriebene Spezialisierung ist dabei ein erster Schritt. Kürzere Zyklen bei der Veröffentlichung neuer Kataloge sollen durch aktuellere Angebote zusätzliche Kaufanreize bieten. Doch stellen diese Spezialpublikationen auch einen nicht zu unterschätzenden Kostenfaktor dar.

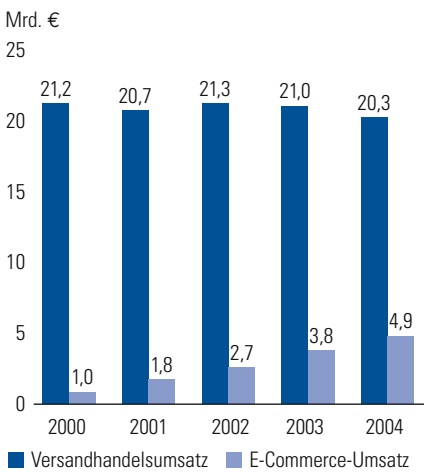
Im Gegensatz zur traditionellen Katalogbestellung verzeichnet E-Commerce in Deutschland etwa zehn Jahre nach seinem Start Rekordumsätze. 2005 wurden im elektronischen Handel in Deutschland Waren im Wert von 6,1 Mrd. Euro umgesetzt, das waren gut 24 Prozent mehr als noch im Jahr zuvor. Hinzu kommen geschätzte 2,5 Mrd. Euro Umsatz von Händlern auf der Auktionsplattform Ebay. Somit werden knapp 25 Mio. Deutsche in diesem Jahr dafür sorgen, dass Waren für 8,6 Mrd. Euro über die virtuelle Ladentheke gehen. Zählt man auch die weiteren elektronischen Dienstleistungen wie etwa Reise- und Hotelbuchungen, Finanzdienstleistungen, und Softwaredownloads hinzu, dann nimmt der gesamte E-Commerce-Umsatz mit Waren und Dienstleistungen im Jahr 2005 einen Wert von 18,1 Mrd. Euro ein. Mit zunehmenden Umsätzen und der steigenden Zahl der Online-Käufer hat sich auch die Zahl der Anbieter im Internet erhöht. Umso wichtiger ist im Wettbewerb ein bekannter Name, und den haben sich die großen Versender über Jahrzehnte hinweg im Kataloggeschäft erworben. Zu den beliebtesten Websites des E-Commerce zählen folgerichtig auch die bekannten Marken aus dem klassischen Versandhandel. Mit

ihrem Einstieg in das Online-Geschäft sind die E-Commerce-Umsätze Jahr für Jahr nach oben geschneilt.

Die Konkurrenz durch das Online-Auktionshaus Ebay wird dabei kritisch beobachtet. Generell befindet sich der Online-Handel noch in einem Stadium, in dem durch jede zusätzliche Aufmerksamkeit und jeden weiteren Kunden dieser Vertriebschiene der Kauf vom heimischen PC aus selbstverständlicher wird. Ebay hilft somit auch die Scheu vieler Nutzer abzubauen, private Angaben im Internet zu machen. Ein bekannter Markenname hilft da nicht nur den Versendern, auch die Multi Channel-Ansätze bekannter stationärer Einzelhändler sind Erfolg versprechender als die Auftritte reiner Internetfirmen. So wird das Internet auch für den stationären Handel neben einer Informationsplattform vermehrt als weiterer Absatzkanal dienen, während von ausschließlichen Online-Anbietern keine nennenswerte Konkurrenz zu erwarten ist.

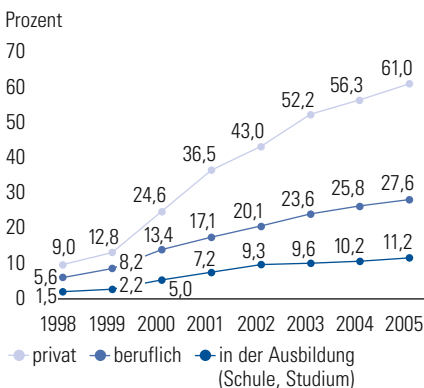
Laut der Allensbacher Computer- und Technik-Analyse 2005 (ACTA) äußern immer noch 30 Prozent der Online-Käufer gewisse Bedenken, im Internet persönliche Daten und Angaben in Verbindung mit der Bezahlung anzugeben. Umso wichtiger ist es, diese diffusen Befürchtungen zu zerstreuen. Das betrifft weniger die Auftritte der großen Handelsunternehmen als vielmehr den Mittelstand und kleinere Anbieter, deren Webshop noch nicht den entsprechenden Markennamen und Bekanntheitsgrad hat, und damit ein entsprechendes Vertrauen genießt. Um gerade bei diesen Unternehmen den Bereich E-Commerce noch weiter zu fördern, vergibt

Abb. 22: Umsatzentwicklung Versandhandel und E-Commerce in Deutschland 2000–2004



Quelle: Bundesverband des deutschen Versandhandels

Abb. 23: Internetnutzung in Deutschland 1998–2005



Basis: Bundesrepublik Deutschland, Bevölkerung 14–64 Jahre

Quelle: Allensbacher Computer- und Technik-Analysen, ACTA 1998 – ACTA 2005

der Branchenverband des deutschen Versandhandels (BVH) seit Januar 2005 in Kooperation mit dem EHI-EuroHandelsinstitut ein gemeinsames Gütesiegel. Der „Geprüfte Online-Shop“ soll die bei den Verbrauchern latent vorhandene Furcht vor Datenmissbrauch, unzuverlässigen Geschäftspraktiken oder gar Internetbetrug ausräumen. Die Auszeichnung garantiert, dass das geprüfte Unternehmen festgelegten Qualitätsanforderungen und den relevanten gesetzlichen Bestimmungen voll entspricht.

Für die deutschen Versender wird E-Commerce nicht nur ein immer bedeutender werdender Absatzweg, sondern auch ein elementares Mittel zur Neukundengewinnung. Der BVH hat über eine Umfrage bei seinen Mitgliedsunternehmen ermittelt, dass inzwischen 23,1 Prozent aller Neukunden im Jahr über das Internet gewonnen werden. Der Anteil der Online-Käufer an den Unternehmensstammkäufern hat sich bei den Versendern inzwischen auf 29,9 Prozent erhöht.

E-Commerce ist ein strategischer Wachstumsfaktor und elementarer Bestandteil des Versandhandels. Auch in Zukunft erwartet der Versandhandel noch deutliche Steigerungen beim E-Commerce. Potenzial gibt es genug, denn bei den Online-Käufern sind noch lange nicht alle Bevölkerungsgruppen einbezogen. Noch immer sind vor allem Faktoren wie Alter, Stellung im Erwerbsleben und Bildungsniveau von entscheidender Bedeutung bei der Online-Nutzung.

Die derzeitige Lage im E-Commerce schätzen nach Angaben der BVH-Mitgliedsunternehmen 87 Prozent als sehr gut, 13 Prozent als gut ein. Gefragt nach

ihren Erwartungen bezüglich der zukünftigen Geschäftsentwicklung in diesem Bereich antworteten 45 Prozent mit „besser“, 55 Prozent mit „gleich bleibend.“ Ihre Investitionen im E-Commerce zu verstärken planen sogar 40 Prozent, 60 Prozent wollen das Investitionsvolumen immerhin auf gleichem Niveau halten.

Dabei wird das Internet jedoch den Katalog nicht völlig verdrängen. Als schnell greifbares Nachschlagewerk und als wichtiger Impulsgeber, auch für die Online-Bestellung, ist er nach wie vor ein wichtiges Medium. Bis zum Jahr 2010 rechnet der Verband damit, dass rund 50 Prozent des gesamten Versandhandelsvolumens online erzielt sein wird.

QVC, HSE 24 & Co. – Teleshopping als Wachstumsträger

Verkaufssender werden weiter zweistellig wachsen

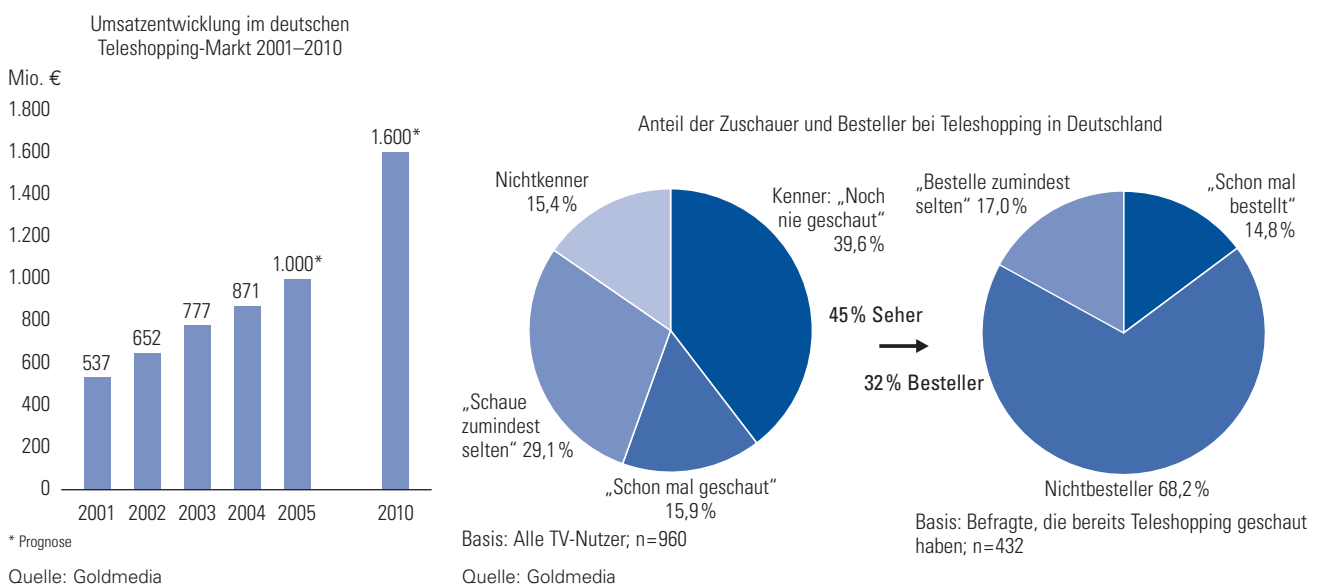
Ein weiterer Absatzkanal, der zunehmend an Popularität gewinnt, ist der Verkauf über das Fernsehen. Mittlerweile haben bereits zehn Millionen Menschen bei QVC, HSE 24, RTL Shop und weiteren Anbietern verschiedenste Waren erworben. Die Tendenz ist steigend. Die Verkaufssender haben zweistellige Umsatzzuwächse zu verzeichnen und werden 2005 erstmalig die Grenze von 1 Mrd. Euro übersteigen. Der Anteil am Umsatz des gesamten Versandhandels wird die momentanen fünf Prozent bald überschreiten, zumal der traditionelle Versandhandel wie oben beschrieben seit Jahren stagniert. Bis 2010 gehen Experten von einer jährlichen Wachstumsrate des Umsatzes von etwa elf

Prozent aus. Dass der Marktführer QVC zum Versender des Jahres 2005 in Deutschland gekürt wurde, unterstreicht die wachsende Bedeutung, die dieses Segment einnimmt. QVC erwartet auch für 2006 ein weiteres Umsatzplus von 20 Prozent. Der Erfolg zieht naturgemäß weitere Anbieter an. Einige Spartensender, wie auch Auktions- oder Reisekanäle, erhöhen das Teleshopping-Angebot. Doch zeigt die Erfahrung in den USA, dass sich der Großteil des Geschäftes auf wenige Anbieter konzentrieren wird.

Die Verbindung zum demografischen Wandel lässt sich auch für diesen Zukunftsmarkt ziehen. Das Durchschnittsalter der Teleshopping-Besteller beträgt beispielsweise bei HSE 24 laut einer Umfrage 53 Jahre.

Potenzial steckt im Bereich T-Commerce darüber hinaus in der Weiterentwicklung der technischen Voraussetzungen. Eine Hoffnung liegt dabei im so genannten interaktiven Bestellfernsehen. Der Bestellvorgang soll dadurch erheblich vereinfacht werden. Ziel ist es, Fernsehzuschauern über einen digitalen Rückkanal zu ermöglichen, Waren direkt über die Fernbedienung zu bestellen. Besonders die enorme Reichweite des Fernsehens bietet einen immensen Handlungsspielraum für kommerzielle Aktivitäten. Dies ist auch den Marktführern des traditionellen Versandhandels bewusst. Neckermann, Otto und Quelle stellten bereits während der Internationalen Funkausstellung 2005 in Berlin entsprechende Anwendungen vor.

Abb. 24: Sehgewohnheiten und Umsatzentwicklung im deutschen Teleshopping-Markt



4 Neue Technologien

Abb. 25: Die Rolle der Informationstechnologie

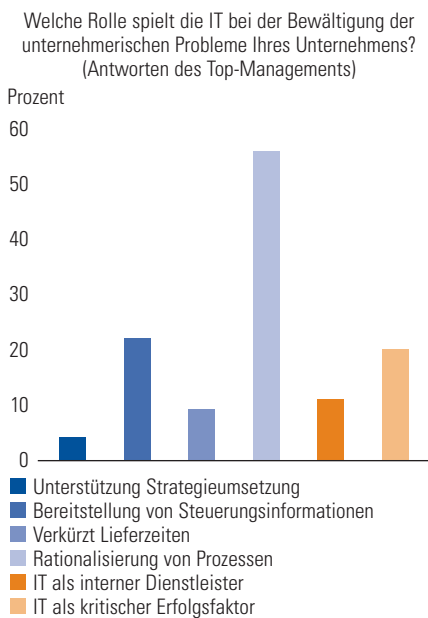
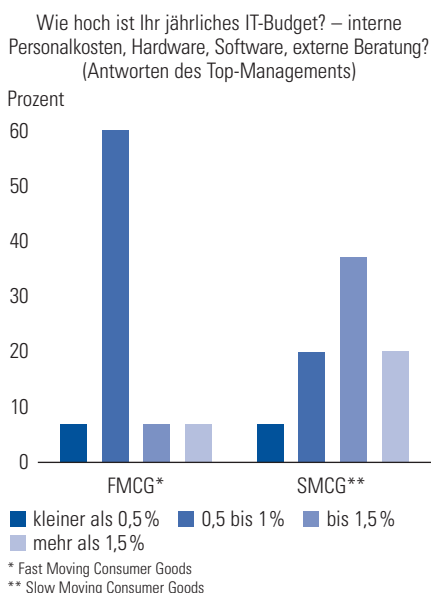


Abb. 26: Höhe des IT-Budgets



4.1 Informationstechnologie als kritischer Erfolgsfaktor

Die wichtigsten Herausforderungen an moderne IT-Systeme sind die Unterstützung bei Prozessoptimierung, Expansion und Kundenbindung

Zwei unterschiedliche Einstellungen sind im Hinblick auf die Bedeutung der Informationstechnik für das Unternehmen zu beobachten. Einerseits wird die Informationstechnik von einigen Unternehmen als bedeutender Kostenblock betrachtet, wobei stets die Suche nach Möglichkeiten einer Reduzierung von IT-Kosten eine hohe Bedeutung hat. Bei der weit größeren Gruppe der Unternehmen wird die Informationstechnik jedoch als kritischer Erfolgsfaktor gesehen, und die Bereitschaft zu Investitionen in eine verbesserte Informationstechnik ist bei diesen Unternehmen ausgesprochen groß.

Dabei wird die Rolle der IT in diesen Unternehmen sehr deutlich mit zwei Aufgaben in Verbindung gebracht. Einerseits ist die Informationstechnik wichtiger Schlüssel zur Rationalisierung und Beschleunigung von Prozessen, insbesondere in der Supply Chain. Andererseits können entscheidungsrelevante Informationen über das Geschäftsgeschehen nur mit einer leistungsfähigen IT zur Verfügung gestellt werden.

Die Höhe der IT-Investitionen des Handels im deutschsprachigen Raum entwickelt sich stabil und liegt bei 1,09 Prozent vom Bruttoumsatz. Darin enthalten sind die internen Personalkosten sowie die Ausgaben für Hardware, Software und externe Dienstleistungen. Wobei

die renditestarken Unternehmen tendenziell mehr in ihre Informationstechnik investieren als der Durchschnitt der Branche. Die überdurchschnittliche Rendite auf die höheren IT-Investitionen zurückzuführen wäre allerdings eine gewagte These. Ebenso ist es möglich, dass die Unternehmen intensiv in IT investieren, weil eben die Mittel für Investitionen in entsprechendem Umfang zur Verfügung stehen.

Im Durchschnitt ist in den nächsten Jahren nicht mit einer signifikanten Veränderung der IT-Budgets zu rechnen. Allerdings wird es von Unternehmen zu Unternehmen starke Unterschiede geben, da die IT-Investitionen sehr stark von der Laufzeit bestimmter Projekte abhängen.

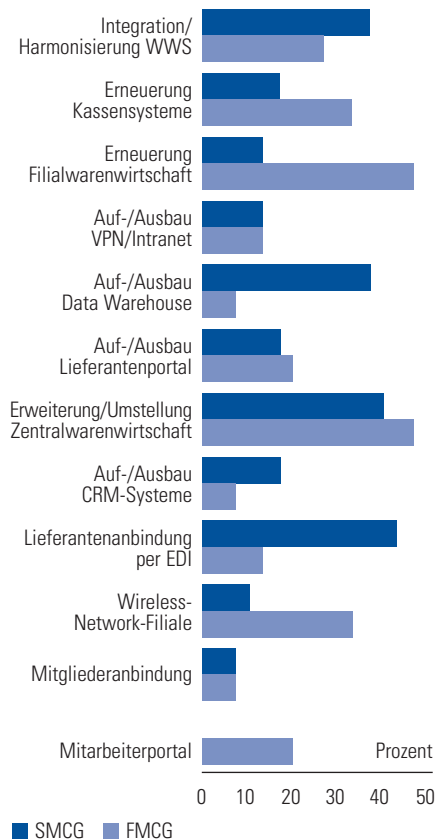
Im Hinblick auf die strategischen Aufgaben hat sich die Sichtweise des Managements in den letzten Jahren spürbar verändert. Zwar gilt auch weiterhin die Optimierung der Lieferkette durch Prozessoptimierung als eine der wesentlichen Aufgaben für die Unternehmen, aber Fragen des Kostenmanagements stehen nicht mehr ausschließlich im Vordergrund.

Die Möglichkeiten der Expansion, der Profilierung und der Kundenbindung sind heute für das Top-Management die wesentlichen unternehmerischen Herausforderungen der nahen Zukunft.

Diese Einstellung der Top-Manager kann sicherlich als ein positives Signal gewertet werden. Die Unternehmen bekennen sich wieder zu Wachstum und versuchen, dieses entweder durch Internationalisierung im Ausland oder durch die Expansion auf neue Zielgruppen auf

Abb. 27: Strategische IT-Projekte

Welche strategischen IT-Projekte stehen in den nächsten drei Jahren in Ihrem Unternehmen im Vordergrund? (Antworten des Top-Managements)



Quelle: EHI

dem Heimatmarkt zu erreichen. Die kundenorientierte Unternehmensführung ist dabei ein wichtiger Erfolgsbaustein. Die Profilierung der Betriebskonzepte im Sinne einzigartiger Angebotsbündel und die Stärkung des Markenauftritts sind wesentliche Eckpfeiler dieser Philosophie.

Die Handelsunternehmen werden auch in den kommenden Jahren verstärkt in die Konsolidierung ihrer Warenwirtschaftssysteme und die Optimierung der Lieferantenanbindung investieren. Die Optimierung der IT-Prozesse entlang des Warenflusses von der Filiale zum Lieferanten wird als kontinuierliche Aufgabe betrachtet, die mittelfristig signifikante Teile des IT-Budgets auf sich vereinen wird.

Daneben ist ein im Vergleich zu 2003 deutlich gestiegener Investitionsbedarf bei Kassensystemen auszumachen – sowohl auf Hardwareseite als auch auf Softwareseite.

Die bessere Anbindung der Lieferanten genießt branchenübergreifend höchste Bedeutung. Viele Unternehmen stecken immer noch tief in der Optimierung ihrer EDI-Prozesse und haben den dringenden Wunsch, diese kurzfristig abzuschließen. Diejenigen Firmen, die bereits mit einem Großteil ihrer Lieferanten umfassend per EDI kommunizieren, planen oft darüber hinaus die Implementierung von Extranets oder Lieferantenportalen. Hier sind bereits in den vergangenen Jahren einige exzellente Projekte im Markt entstanden, es ist damit zu rechnen, dass weitere webbasierte Handels-Lieferantenplattformen implementiert und die bestehenden Systeme ausgebaut werden.

Großer Handlungsbedarf ist allerdings vor allem bei den FMCG-Händlern in puncto Filialwarenwirtschaft gegeben. Sowohl die Geschäftsleitungsebene als auch die Verantwortlichen für Filialsysteme räumen Investitionen in diesem Bereich daher hohe Priorität ein. Neben der Frage nach „Make or buy“ ist dabei vor allem die Frage des Zentralisierungsgrads der Filialwarenwirtschaft häufig nach wie vor noch nicht entschieden.

Wichtige Zukunftstechnologien

Die Beurteilung der wichtigsten Zukunftstechnologien fällt auf den unterschiedlichen Managementebenen und in unterschiedlichen Verantwortungsbereichen insgesamt durchaus einheitlich aus. Wireless LAN, RFID und Voice over IP sind die drei wichtigsten Technologien für die Branche. Zu konkreten Investitionen wird in der nahen Zukunft vor allem die WLAN-Technik führen. Sowohl als zentrale Infrastruktur im Geschäft wie auch als Basis verschiedener Applikationen in Lager und Zentrale werden viele Unternehmen in WLAN investieren. Wireless Networks werden damit einen ähnlichen Stellenwert einnehmen wie die VPN-Technologie in der jüngsten Vergangenheit. Drahtlose Netzwerke werden zu einer prägenden Komponente zukünftiger IT-Infrastrukturen im Handel werden.

Als Folge intensiver Investitionen in die innerbetriebliche Vernetzung wird in den nächsten Jahren auch Voice over IP eine zunehmende Bedeutung in der Branche erlangen. In vielen Fällen steht die benötigte Infrastruktur für VoIP heute zur Verfügung, und auch die Technologie selbst ist auf einem hohen Entwicklungsstand, wenn auch noch nicht voll ausgereift. Vor gut zwei Jahren stand

VoIP kaum auf der Agenda der Unternehmen, nun herrscht allerdings großer Optimismus, dass VoIP-Systeme schon in kurzer Zeit zum Einsatz kommen.

Wesentliche Änderungen haben sich in den letzten beiden Jahren im Hinblick auf die Einschätzung von RFID ergeben. Während RFID vor gut zwei Jahren noch eindeutig als die wichtigste Zukunftstechnologie bezeichnet wurde, hat sich der Stellenwert von RFID heute deutlich relativiert. Zwar bleibt RFID weiterhin für die Branche eine wichtige Zukunftstechnologie, allerdings nicht mehr mit der höchsten Priorität.

Offensichtlich hat die intensive Auseinandersetzung mit RFID in den letzten zwei Jahren dazu geführt, dass weit mehr Unternehmen den Nutzen der Technologie und die technische Machbarkeit eindeutig einschätzen können. Die große Euphorie im Hinblick auf die Chancen von RFID in der Praxis hat sich dadurch in den letzten zwei Jahren normalisiert, und die Erwartungen hinsichtlich der Einsetzbarkeit sind auf ein realistisches Maß zurückgegangen.

Zentrale Warenwirtschaft: Standard im Vormarsch

Bei der „Make-or-Buy“-Entscheidung in puncto Warenwirtschaftssysteme hat sich eine der deutlichsten Trendverschiebungen seit der letzten EHI-Studie von 2003 ergeben.

Im Jahr 2003 war noch knapp die Hälfte der SMCG-Händler entschlossen, bei der Warenwirtschaft auf Eigenentwicklung zu setzen. Die Gründe dafür lagen vor allem in einem als zu gering eingeschätzten funktionalen Abdeckungsgrad entsprechender Standardsysteme.

Dagegen tendierten die Händler mit schnell drehenden Konsumgütern schon damals mit einer großen Mehrheit von 80 Prozent der Befragten zum Einsatz von Standardsoftware: Ihnen geht es primär um effiziente, durchgängige und kostengünstige Warenwirtschaftsprozesse, um eine kontinuierlich ausreichende Warenverfügbarkeit bei optimierten Beständen zu realisieren.

Heute sieht die Sichtweise insbesondere bei den Handelsunternehmen mit langsam drehenden Konsumgütern (Kauf- und Warenhäuser, Unterhaltungselektronik, Möbel etc.) dagegen deutlich anders aus: Zwei Drittel der Slow Mover planen den Einsatz von Standardsoftware oder setzen diese bereits heute ein.

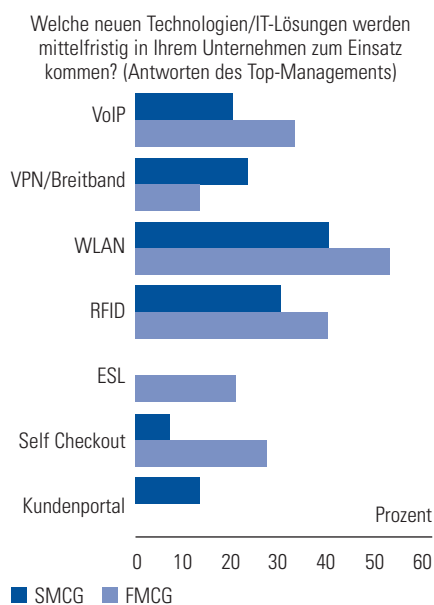
Die Sichtweise der SMCG-Händler hat sich also eindeutig in Richtung der Präferenzen der FMCG-Händler verschoben, die damals wie heute mit großer Mehrheit den Einsatz von Standardwarenwirtschaft bevorzugen.

Kassensysteme

Die Zuverlässigkeit eines Kassensystems ist und bleibt für den Handel das absolut wichtigste Entscheidungskriterium bei der Auswahl neuer Hard- und Software. Der Anschaffungspreis selber wird in der Regel als nicht ausschlaggebend angesehen – im Fokus der Entscheider stehen die TCO des Systems, welche sich in verlässlichem und kalkulierbarem Rahmen bewegen müssen.

Immer wichtiger wird die Offenheit des Kassensystems. Die Handelsunternehmen wünschen Lösungen, die Zukunftssicherheit hinsichtlich Peripheriegeräten und neuer Technologien gewährleisten,

Abb. 28: Neue Technologien



Quelle: EHI

das Ergänzen zusätzlicher Funktionalitäten ermöglichen und den kostengünstigen Austausch einzelner Komponenten garantieren. Vor allem die Integration künftiger Zahlungssysteme ist in diesem Zusammenhang von großer Bedeutung.

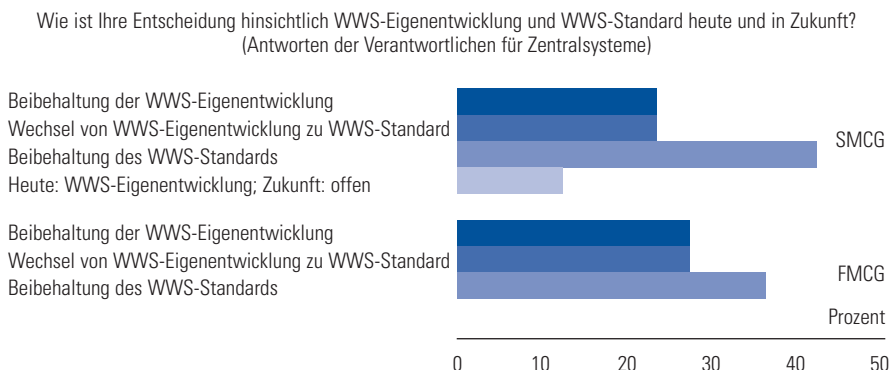
Wachsende Bedeutung genießt aufgrund verstärkter Auslandsexpansion vieler Unternehmen auch die Internationalität der Anbieter. Während in der Vergangenheit vielfach noch mit heterogener Systemlandschaft und unterschiedlichen nationalen Systemanbietern gearbeitet wurde, besteht für die Zukunft der Wunsch nach integrierter, einheitlicher Systemlandschaft. Diese Anforderung kann nach Ansicht der Panelteilnehmer nur von solchen Anbietern erfüllt werden, die selber über eine entsprechende Internationalisierungsstrategie verfügen.

Der Trend zu Linux als Betriebssystem für das Kassensystem scheint sich fortzusetzen. Trotz intensiver Bemühungen, dem Pinguin mit kostengünstigen und modularen Lösungen (Stichwort: Windows Embedded for Point of Service) Konkurrenz zu machen, wächst die Gemeinde der Linux-Nutzer weiter an. Sehr überraschend: Die Zahl der Linux-Anhänger wächst auch bei den SMCG-Händlern, die in der Regel über deutlich weniger Kassenplätze pro Filiale verfügen und sich damit mit vergleichsweise unerheblichen Lizenzkosten konfrontiert sehen.

Neue Entwicklungen zeichnen sich auch im Hinblick auf die Nutzung von Self Checkout-Systemen ab. Während diese Technologie in einigen Ländern wie zum Beispiel in den Vereinigten Staaten in großem Umfang installiert wurde, herrschte hierzulande Zurückhaltung.

Nun scheint sich dies aber zu ändern. Im Bereich der schnell drehenden Konsumgüter glaubt man wieder an Möglichkeiten zur Installation von Self Checkout-Systemen, und auch im Bereich von langsam drehenden Konsumgütern scheint es neue Entwicklungen zu geben. Ohne Zweifel werden wir in den nächsten Jahren Veränderungen am Kassenplatz erleben. Registrieren und Kassieren werden nicht mehr ausschließlich Aufgaben für die Mitarbeiter des Handels sein, Scannen und Bezahlen werden Kunden zukünftig teilweise oder ganz in immer größerem Umfang selbst übernehmen – je nach Branche sicherlich mit unterschiedlichen Schwerpunkten.

Abb. 29: Standard versus Eigenentwicklung



4.2 RFID – grenzenlose Möglichkeiten?

RFID bietet die große Möglichkeit, Logistikkosten nachhaltig zu senken

RFID (Radiofrequenztechnologie für Identifikationszwecke) ist in aller Munde. Diese neue Technologie wird in den Medien jedoch sehr unterschiedlich bewertet. So titelte zum Beispiel die Zeitschrift „Der Handel“ in ihrer Ausgabe 6/2005 mit der Schlagzeile „Chip wird überschätzt“, während die Wirtschaftswoche (3/2005) feststellt: „Dieser Chip wird Ihr Leben verändern“. So gegensätzlich diese beiden Aussagen auch sind, belegen Sie jedoch gemeinsam, welchen Stellenwert das Thema „RFID“ in der Fachpresse besitzt. So hat „RFID“ in den Fachzeitschriften die bisherigen Trendsetter-Themen wie „ECR“ und

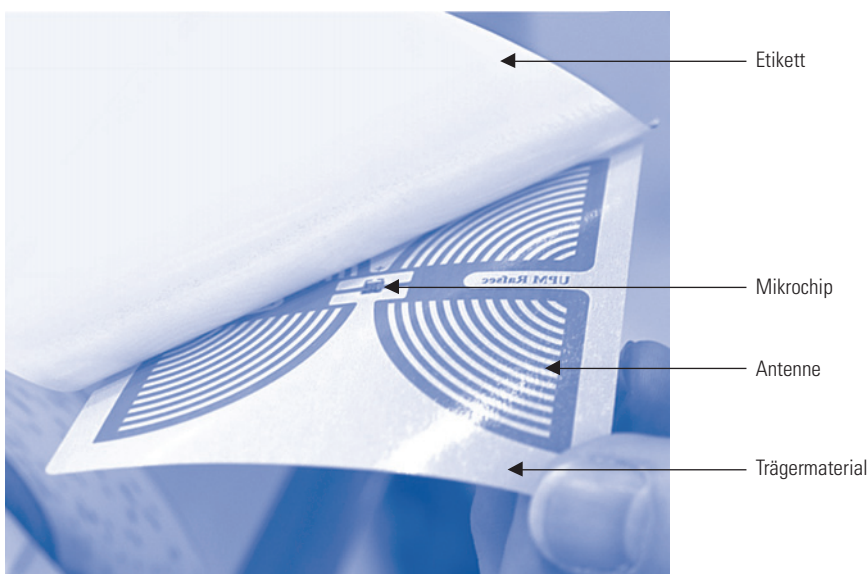
„EDI“ in der öffentlichen Aufmerksamkeit überholt und weit hinter sich zurückgelassen. RFID wird dabei oftmals im Zusammenhang mit dem Elektronischen Produkt-Code (EPC) genannt. Der EPC ist ein Standard zur weltweit eindeutigen Identifikation von Objekten, der auf der RFID-Technologie basiert.

Können und werden RFID und EPC die mit Ihnen verbundenen Erwartungen erfüllen? Hier sind insbesondere die Reduktion von Out-of-Stock-Situationen (Bestandslücken im Lager oder Verkauf), eine verbesserte Lagerbestandssteuerung einschließlich automatischer Inventuren sowie ein Tracking und Tracing auf hohem Niveau zu nennen. In allen genannten Bereichen wird von Anwendern ein hoher bis sehr hoher Nutzen erwartet.

Die RFID-Technologie

Bei Systemen mit Radio Frequency Identification wird die Transpondertechnologie zur Erkennung von Objekten genutzt. Ein Transponder oder RFID-Tag ist ein programmierbarer Datenträger, dessen Aufbau beispielhaft in der nachfolgenden Abbildung dargestellt ist. Zentraler Bestandteil des Transponders ist ein Mikrochip, der verschiedenste Informationen speichert. Über eine Spule, die als Antenne wirkt, werden die Daten an die Umgebung abgegeben, wenn sich der Transponder im Ansprechbereich eines Schreib-/Lesegerätes (Interrogator) befindet. Für die verschiedenen Anwendungen werden Transponder in unterschiedlichen Bauarten eingesetzt. In der Bauform „Smart Label“ wird die Spule auf eine 0,1 mm dünne Folie aufgebracht und kann damit auf Waren aller Art geklebt werden.

Abb. 30: Transponderaufbau



Quelle: UPM Rafsec

Beim Daten- und Energieaustausch nutzt ein passiver Tag die ausgesendete Energie von Radiowellen und gibt als Antwort die gespeicherten Daten ab. Diese werden elektronisch weiterverarbeitet und können über Online-Verbindungen autorisierten Personen weltweit zugänglich gemacht werden.

Damit ein Tag mit den Schreib-/Lesegeräten verschiedener Anwender der Transpondertechnologie kommunizieren kann, ist die Etablierung von Standards für die Ausgestaltung der RFID-Systeme unerlässlich.

Einige Unterscheidungsmerkmale von Transpondern sind beispielsweise die Art der Energieversorgung (aktiv – passiv), die Programmierfähigkeit (nur lesbar – lesbar und beschreibbar) und der Frequenzbereich (kHz, MHz, GHz), in dem die Datenübertragung stattfinden soll. Darüber hinaus ist zu entscheiden, welche Form und Größe des Transponders den Anforderungen an Robustheit, Handhabbarkeit, aber auch an Produktästhetik am ehesten entspricht, und nicht zuletzt, in welcher Weise welche Informationen auf dem Chip hinterlegt sein sollen.

Die verschiedenen Einsatzszenarien und damit die Ausgestaltung der RFID-Systeme orientieren sich in der Praxis vor allem an den Kosten. So kommen für den breiten Einsatz im Warenhandel die kostengünstigeren und langlebigen passiven Tags zum Einsatz, die entweder bei ihrer Erstellung eine einmalige Seriennummer erhalten („read only“) oder später beschrieben werden („write once“). Bei der Wahl des Frequenzbandes ist eine Kompromisslösung erforderlich. Denn die Erfassung von mit Smart

Tags ausgezeichneten Transporteinheiten erfordert eine möglichst störunanfällige Frequenz. Dies geht allerdings zulasten der Leistungsfähigkeit. Für den Handel liegt eine Lösung so im Ultrahochfrequenzbereich (UHF) um 900 MHz.

Der RFID-Einsatz entlang der Supply Chain

Unmittelbar nach Abschluss der Produktion erhält jeder Artikel einen Tag, auf dem der individuelle EPC gespeichert ist. Vorausgesetzt, dass jede Station der Lieferkette mit einem Schreib-/Lesegerät und entsprechender Computer-Applikation ausgestattet ist, kann der Artikel lückenlos bis zum Kassenvorgang im Einzelhandelsgeschäft verfolgt werden. Ebenfalls mit einem Tag ausgestattet werden die jeweiligen Transporteinheiten bzw. Paletten. Durch den Interrogator werden der Wareneingang in der Fabrikationsstätte und der Wareneingang im Distributionscenter erfasst und direkt im Bestand verbucht. Ein Abgleich der erhaltenen und der avisierten Warenmenge ist über die elektronische Datenverarbeitung sofort möglich. Da ein Sichtkontakt mit der Ware nicht notwendig ist, kann die Ware im Pulk erfasst werden, was eine deutliche Zeitersparnis bedeutet.

Bei der Kommissionierung kann mithilfe von RFID die richtige Zusammenstellung der Waren für die einzelne Filiale einfach überwacht werden. Wie auf der vorherigen Stufe der Lieferkette, werden die Bestandsdaten im Distributionscenter und beim Groß- und Einzelhändler unmittelbar angeglichen, wenn die RFID-Chips und damit die Artikel und Verpackungseinheiten die Lesegeräte passieren.

Am Point of Sale schließlich sollen die Smart Tags dadurch die Warenverfügbarkeit verbessern, dass mit Lesegeräten ausgestattete „intelligente Regale“ melden, sobald eine festgelegte Mindestmenge unterschritten wird. Regale dieser Art setzt die Metro Group im Extra Future Store für ausgewählte Produkte von Kraft Foods, Procter & Gamble und Gillette ein. Gillette ist einer der Vorreiter bei der Einführung der Transpondertechnologie aufseiten der Konsumgüterindustrie und stattet die Verpackungen bestimmter Rasierklingen mit RFID-Chips aus. Ein Hauptgrund neben der angestrebten verbesserten Logistik war für das Unternehmen der enorm hohe Schwund bei Rasierklingen, der entlang der Supply Chain zwischen 5 und 20 Prozent lag. Eine exakte Verfolgung der Ware soll solche Vorkommnisse drastisch eindämmen. Darüber hinaus ermöglicht die Anwendung der Tags neue Arten des Diebstahlschutzes. In einer Filiale in Cambridge, England, testet Tesco beispielsweise den Einsatz von RFID. Dort löst die Entnahme einer Schachtel Rasierklingen aus dem Regal per Funk eine Kamera aus. Eine zweite

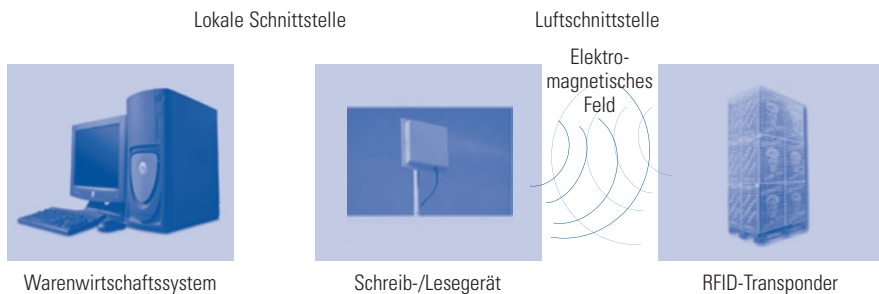
Aufnahme des Kunden entsteht, sollten die Rasierklingen an der Kasse nicht bezahlt werden.

Beim Kassivorgang könnte die Entwicklung der Technologie dahingehen, dass der Kunde lediglich ein Lesegerät passiert und anschließend per Kreditkarte bezahlt – der Einsatz von Kassierern somit überflüssig wird. Dies ist aus technischen Gründen bisher nicht möglich. Das Auslesen eines gemischten Warenkorbes wird durch wasserhaltige Gegenstände wie Obst oder Milchprodukte und metallische Gegenstände, z.B. Dosen, erheblich erschwert und ist durch die eingesetzten Ultrahochfrequenzen nicht zu leisten.

Mit Verlassen des Ladenlokals muss der Einsatz der Smart Tags noch nicht beendet sein. Ein Schreib-/Lesegerät am heimischen Kühlschrank könnte auch die Vorrathaltung und die Mindesthaltbarkeitsdaten beim Endverbraucher überwachen und per Internetanschluss selbstständig eine Kauforder für das entsprechende Produkt ausgeben. Dieses Szenario des eigenständig ordernden Kühlschranks ist sicherlich noch eine Zukunftsvision und auch nicht vorrangiges Ziel der Konsumgüterwirtschaft, die in einem ersten Schritt vielmehr die Lagerhaltung effizienter gestalten und Inventurdifferenzen verringern möchte. Deshalb beschränkt sich der momentane Einsatz vielfach noch auf die Ausstattung von größeren Verpackungseinheiten und Paletten.

Verbraucher- und Datenschützer fürchten jedoch um die Privatsphäre der Kunden, wenn Tags auch nach Verlassen des Geschäftes von Schreib-/Lesegeräten angesprochen werden können oder

Abb. 31: Komponenten eines RFID-Systems



Quelle: GS1

wenn beim Einsatz von Kunden- und Kreditkarten Produkt- und Kundendaten verknüpft werden können.

Die oft sehr emotional vorgebrachten Argumente der RFID-Kritiker werden von den anwendenden Unternehmen mit Interesse verfolgt. Gleichzeitig versuchen die Unternehmen, diese verbal oder durch Handlungen zu entkräften.

So hat die Metro Group auf Bedenken der Datenschützer reagiert und am Ausgang ihres Extra Future Stores „De-Activators“ installiert. Der Kunde kann hier die EPC-Nummer mit Nullen überschreiben lassen, indem er den entsprechenden Artikel auf das „Ausschalt-Terminal“ legt.

Für Datenschützer ist ein großer Unsicherheitsfaktor, dass der Mikrochip lediglich einen individuellen Produktcode enthält. Denn auf zentralen Servern sei die Vorhaltung großer Datenmengen möglich und der Zugriff nur durch autorisierte Personen nicht gewährleistet. Doch ist erst durch die Verknüpfung von Produkt- und Kundendaten der RFID-Tag einem Individuum zuzuordnen. Es ist aber nicht anzunehmen, dass Unternehmen bereit sind, Daten, deren Gewinnung durch den Einsatz kostenintensiver Kundenkarten generiert wurde, auf einer zentralen Datenbank zu hinterlegen.

Auch die Industrie hat die Bedenken der Verbraucherschützer bereits aufgegriffen. So stellen verschiedene Unternehmen bereits RFID-Blocker vor, die den Empfänger durch eine Überflutung mit Daten irritieren soll.

Erste Erfahrungen sind viel versprechend

Die Erfahrungen aus nationalen und internationalen Pilotanwendungen bestätigen im Grundsatz, dass die Anwendererwartungen nicht überzogen sind. Neben ersten Erfolgen, wie zum Beispiel der Reduktion von Bestandslücken oder der Beschleunigung von Vereinnahmungsprozessen, wurden jedoch auch einige Problemstellungen identifiziert, die auf dem Weg zu einer optimalen Nutzung von RFID gelöst werden müssen. Hierbei werden alle Beteiligten von EPCglobal.Inc unterstützt, der weltweit tätigen Standardisierungsorganisation, die als Tochterunternehmen der GS1 (vormals EAN International) und Uniform Code Council (UCC) die Weiterentwicklung und Etablierung RFID-basierter Standards als global gültige und branchenübergreifende Lösungen vorantreibt.

Die Begriffe EPC und EPCglobal werden im Allgemeinen synonym für drei unterschiedliche Themen verwendet:

1. Für die globale Standardisierungsorganisation, in der sich Anwender und Lösungsanbieter (wie Software- und Hardwareunternehmen) zusammengefunden haben, um gemeinsam an der bedarfsorientierten Weiterentwicklung des EPC zu arbeiten. Das virtuelle Netzwerk dieser Non-Profit-Organisation umfasst mehr als 1.200 Personen, die in einer Vielzahl von Arbeitsgruppen an unterschiedlichen Aufgabenstellungen arbeiten und sich größtenteils selbst organisieren.
2. Für den RFID-basierten Standard, der sowohl Struktur und Inhalte eines EPC-konformen Transponders

beschreibt als auch die technischen Rahmenbedingungen für die Luft-schnittstelle (wie verwendete Frequenzen, Kommunikationsprotokolle etc.) spezifiziert.

3. Ein zukunftsweisendes Kommunikationskonzept, das Funktionen des Internets nutzt und als Kernstück ein weltumspannendes, geschütztes Informationssystem mit verteilter Datenhaltung beinhaltet.

Im Gegensatz zur RFID-Technologie, welche sich bereits über Jahrzehnte in verschiedenen Anwendungsbereichen etablieren konnte, ist EPCglobal.Inc eine relativ junge Organisation, die erst Ende 2003 gegründet wurde. Dies ist im Wesentlichen darin begründet, dass

die RFID-Technologie erst in den letzten Jahren für den Einsatz in offenen, unternehmensübergreifenden Systemen, wie zum Beispiel der Identifikation von Ladungsträgern in der logistischen Kette, entdeckt wurde. Einen wesentlichen Anteil an dieser Entwicklung hat eine Forschungseinrichtung am Massachusetts Institute of Technology, das so genannte Auto-ID-Center.

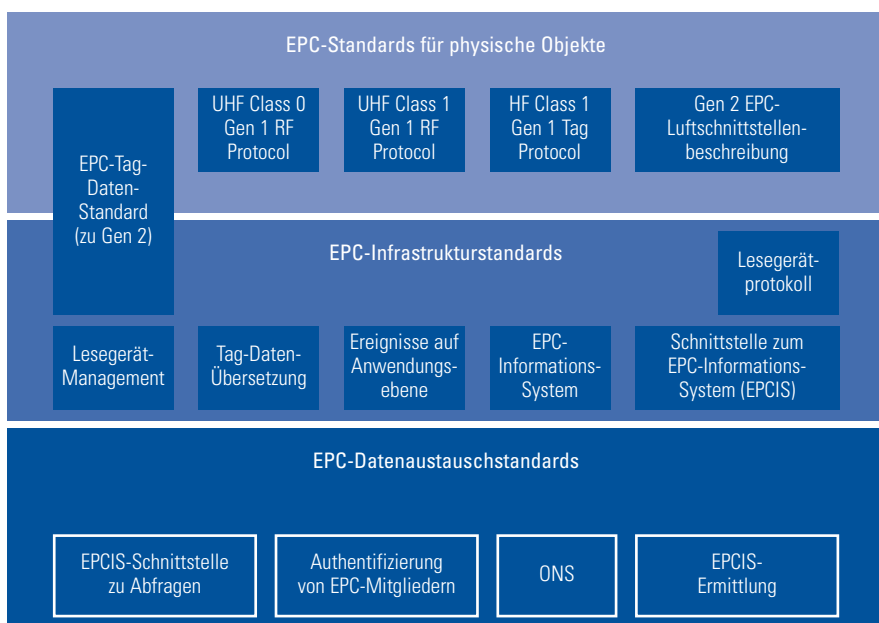
Dort wurde unter Mitwirkung von EAN International (heute GS1) und internationalen Unternehmen wie der Metro AG und Procter & Gamble das EPC-Konzept entwickelt, welches die Ausgangssituation für die Entwicklung des praxisorientierten, global gültigen EPC-Standards bildete.

Mit seinen ca. 120 Ländervertretungen und langjährigen Erfahrungen in der anwenderorientierten Erarbeitung von Standards ist GS1 prädestiniert, das im universitären Umfeld entstandene Konzept in einen praxistauglichen Standard zu überführen. Der aktuelle EPC-Standard der zweiten Generation – auch EPC GEN 2 genannt – ist das Ergebnis dieser Arbeit. Einen Überblick der einbezogenen Systemkomponenten ermöglicht die nebenstehende Abbildung.

Mehrere hundert Unternehmen haben Ihre Erfahrungen aus unterschiedlichsten Pilotprojekten eingebracht und anwendungsorientierte Anforderungen an Technik und Datenstrukturen formuliert, die letztendlich in realisierbare technische Spezifikationen umgesetzt wurden.

Der EPC GEN 2 bietet gegenüber älteren Standards ein stark erweitertes Funktionsspektrum und die Lösung verschiedener technischer Probleme. Mit

Abb. 32: EPC-Systemkomponenten



Quelle: GS1

GEN 2-konformen Lesegeräten konnten nachweislich bessere Leseergebnisse erreicht werden. Gegenüber dem früheren UHF-Standard (EPC der ersten Generation) bietet GEN 2 eine wesentlich höhere Erfassungssicherheit und Zeitvorteile durch eine schnellere Erfassung.

Das breite Frequenzband von 860 bis 960 MHz erlaubt eine Verwendung in allen Regionen der Welt – auch unter Berücksichtigung der jeweils geltenden Funkregulative. Ergänzend wird die GEN 2-Luftschnittstellenspezifikation derzeit als ISO-Norm 18000-6C herausgegeben, wodurch die Investitionssicherheit nochmals erhöht wird.

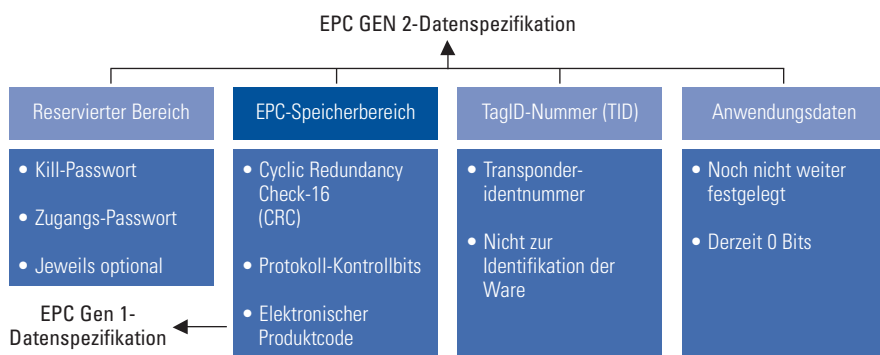
Erweiterter EPC-Tag-Daten-Standard bietet neue Möglichkeiten

Ein weiteres Kernelement des EPC-Standards bildet der EPC-Tag-Daten-Standard. Im EPC GEN 2 wurden neue Funktionen integriert und die Strukturen erweitert.

Vor dem Hintergrund des möglichen Einsatzes von Transpondern zur Kennzeichnung von Konsumgütern oder der dauerhaften Integration der Transponder in Verpackungen oder Ladungsträger wurde die Möglichkeit geschaffen, den Tag bei Bedarf zu deaktivieren. Dies erfolgt über eine so genannte „Kill-Funktion“, die passwortgeschützt ist. Der Mechanismus bewirkt, dass der Transponder in einem Lesefeld nicht mehr erkannt wird. Eine weitere Neuerung ist ein zusätzlicher Bereich für Anwendungsdaten. Dieser Speicherbereich ist zurzeit noch nicht im Detail definiert. Er bietet die Grundlage zur ergänzenden Speicherung von Daten, die auch ohne Anbindung an ein Informationsnetzwerk für Informations- oder Steuerungsprozesse verwendet werden sollen. Dies könnten zum Beispiel eine Chargennummer oder ein Mindesthaltbarkeitsdatum sein. Zur reibungslosen Verarbeitung derartiger Informationen ist geplant, ein standardisiertes Datenbezeichnerkonzept zur Identifikation der hinterlegten Anwendungsdaten zu nutzen. Hierbei wird eine Kompatibilität zum EAN-128-Datenbezeichnerkonzept angestrebt.

In Bezug auf die Speicherkapazität der EPC-Transponder legt der EPC GEN 2 die Basis für eine Erweiterung der Kapazitäten und Entwicklung von wieder beschreibbaren EPC-Transpondern. Welche Ausprägungen letztendlich als Standard verabschiedet werden, entscheidet die Gemeinschaft der Anwender, die durch Ihre Arbeit in den Entwicklungs- und Entscheidungsgremien von EPCglobal gewährleisten, dass die verabschiedeten Standards den Praxisanforderungen entsprechen.

Abb. 33: Struktur und Dateninhalte eines EPC GEN 2-Transponders



Quelle: GS1

Zwischenzeitlich haben mehr als 700 Unternehmen eine Mitgliedschaft bei EPCglobal gezeichnet. Dieser rasante Mitgliederzuwachs innerhalb von zwei Jahren macht deutlich, mit welcher Dynamik sich das Thema RFID und insbesondere die RFID-Technologie weiterentwickelt. Beispielsweise wurden in den letzten sechs Monaten die ersten UHF-Handlesegeräte an den Markt gebracht. Transponderinlays wurden im November 2005 für unter zehn Cent angeboten. Immer mehr Anbieter haben den EPC-Standard in ihren Lösungen berücksichtigt, sodass die Zahl der am Markt erhältlichen Produkte kontinuierlich steigt.

Vor diesem Hintergrund hat EPCglobal ein Programm zu Akkreditierung von Testcentern gestartet, das die Qualitätssicherung und Interoperabilität der angebotenen Produktlösungen unterstützt. Als erstes europäisches Testcenter wurde das von GS1 Germany in Kooperation mit der METRO Group getragene European EPC Competence Center (EECC) von EPCglobal.Inc akkreditiert. Das EECC wird ab Anfang 2006 als offene Testplattform verschiedene Dienstleistungen anbieten. Zu diesen zählen neben Performance und Interoperability-Tests softwarebasierte RF-

Simulationen, Analysen zu Multiportalbetrieben und ein breit gefächertes Schulungsprogramm.

Informationen zu Leistungsumfang oder Bezug der genannten Lösungen können unter rfid@gs1-germany.de angefordert werden.

5 Branchenentwicklungen

5.1 Lebensmitteleinzelhandel

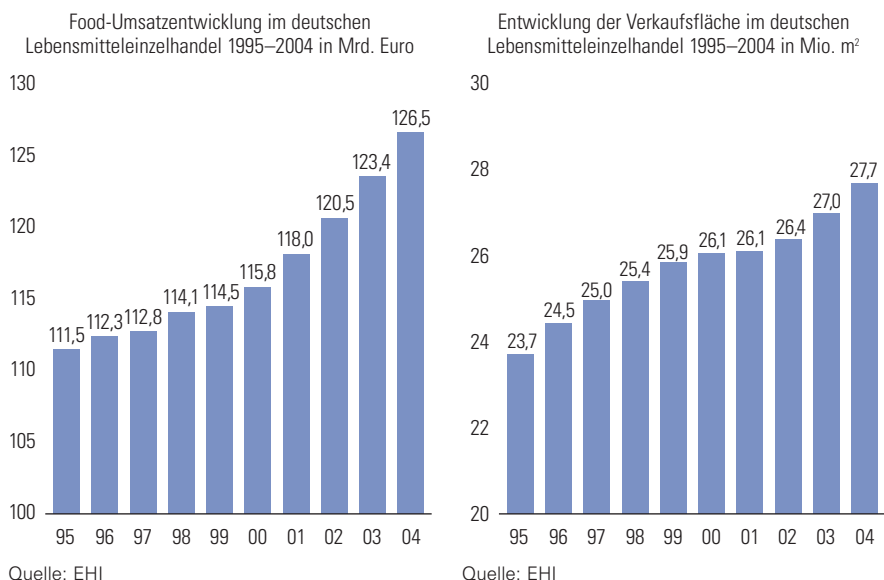
Marktentwicklung

Der deutsche Lebensmitteleinzelhandel hat seit einigen Jahren mit ungefähr den gleichen Problemen zu kämpfen, wie viele andere Teilbereiche des Handels auch: Der Umsatz stagniert, dabei nimmt die Verkaufsfläche insgesamt weiter zu, und die preisaggressiven Formate scheinen die einzigen Gewinner zu sein. Der Umsatz im organisierten Lebensmitteleinzelhandel beträgt zurzeit etwa 127 Mrd. Euro. Etwa 40 Prozent des Umsatzes, das sind gut 50 Mrd. Euro, werden dabei von Discountern erwirtschaftet. In erster Linie sind dies Aldi und Lidl, aber auch die weiteren Billiganbieter partizipieren von der Discountaffinität der deutschen Konsumenten.

ten. Auf der anderen Seite waren es lange Zeit die großformatigen SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte, die sich behaupten konnten. Doch haben sie aktuell mit einem Umsatzrückgang zu kämpfen, der zum Teil durch einige Skandale auch hausgemacht ist.

Den Preiskampf im Lebensmittelhandel haben viele Anbieter durch sinkende Erträge zu spüren bekommen. Schrumpfende Margen sorgen in vielen Bereichen dafür, dass kaum noch Geld verdient wird. Im Durchschnitt ist gerade einmal eine Rendite von einem Prozent zu erzielen. Die von verschiedenen Unternehmen angekündigten Maßnahmen zur Qualitätssicherung werden unter diesen Bedingungen allerdings kaum zu realisieren sein. Ein Ansteigen der Preise ist daher in den nächsten zwei Jahren wahrscheinlich, um den Kunden eine gesicherte Qualität glaubhaft anbieten zu können. Profitieren könnten davon die Hersteller der bekannten Markenartikel, die traditionsgemäß über eine funktionierende Qualitätssicherung verfügen.

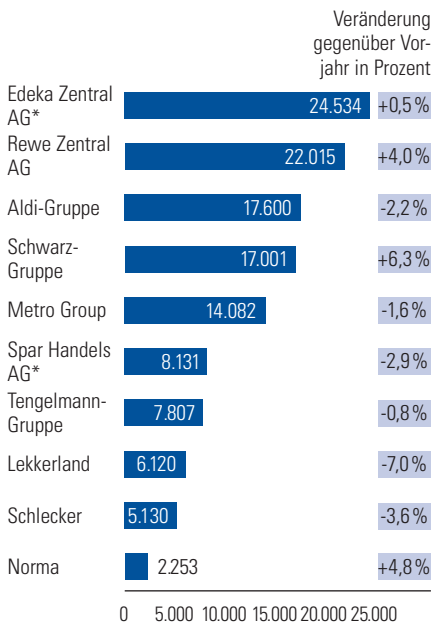
Abb. 34: Umsatz- und Verkaufsflächenentwicklung im deutschen Lebensmitteleinzelhandel



Key Player

Am weltweiten Gesamtumsatz gemessen ist die Metro-Gruppe Deutschlands größter Einzelhändler. Ein Ranking, das nur die Umsätze in Deutschland berücksichtigt, sieht nach der Übernahme der Spar AG jedoch Edeka an erster Position. Auch die Rewe-Gruppe generiert noch höhere Food-Umsätze als Metro. Der Anteil ausländischer Unternehmen am deutschen Lebensmitteleinzelhandel ist nach wie vor sehr gering. Nicht nur Wal-Mart musste erkennen, dass der deutsche Markt aufgrund seiner Struktur und seiner vielfältigen Restriktionen sehr schwierig ist.

Abb. 35: Die Top-10 im deutschen Lebensmitteleinzelhandel nach Food-Umsätzen 2004 – in Mio. Euro



* Übernahme der Spar durch Edeka im Jahr 2005

Quelle: TradeDimensions

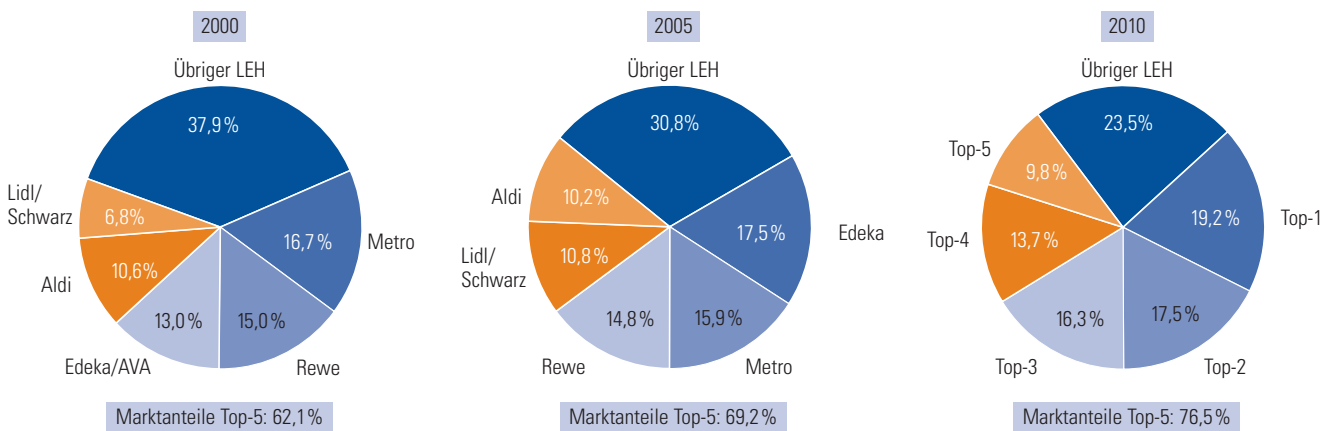
Umgekehrt sind die größten deutschen Lebensmittelhändler sämtlich im Ausland aktiv. Bei genauerer Analyse der Anteile der Auslandsumsätze am Konzernumsatz wird jedoch deutlich, dass die Multi Channel-Anbieter Metro und Tengelmann sowie die Discounter Aldi und Lidl als international agierende Player zu bezeichnen sind. Dahingegen verzeichnen Edeka und Rewe absolut betrachtet zwar hohe Auslandsumsätze, doch tragen diese einen wesentlich geringeren Teil zum Konzernumsatz bei. Doch auch Rewe gab 2006 bekannt, den Auslandsanteil am Umsatz von derzeit etwa 30 Prozent mittelfristig auf 60 Prozent steigern zu wollen – vornehmlich durch Aktivitäten in Osteuropa.

Der starke Wettbewerb im deutschen Einzelhandel verstärkt neben einem Internationalisierungs- auch einen Konzentrationsprozess im Inland. Es ist

davon auszugehen, dass die fünf größten Lebensmitteleinzelhändler in naher Zukunft gut drei Viertel des gesamten Umsatzes der Branche auf sich vereinen.

Ein solcher Konzentrationsprozess geht vor allem zulasten der kleineren Supermärkte, deren Zahl sich in den letzten zehn Jahren fast halbiert hat. Weitere Schließungen sind in den nächsten Jahren zu befürchten. Die Gesamtzahl der Lebensmittelgeschäfte mit einer Verkaufsfläche von unter 400 m² wird Ende 2005 nur etwa 33.000 betragen – gegenüber 56.000 Geschäften, die noch 1993 existierten. Die klassische Nische dieser kleineren Supermärkte ist traditionell die Rolle des Nahversorgers. Doch wird diese zurzeit vermehrt durch die Discounter besetzt. Während es viele Supermärkte versäumt haben, sich über Produkte und Service zu profilieren, etablieren sich Discounter durch

Abb. 36: Konzentration im deutschen Lebensmitteleinzelhandel – Marktanteile der Top-5



Quelle: TradeDimensions

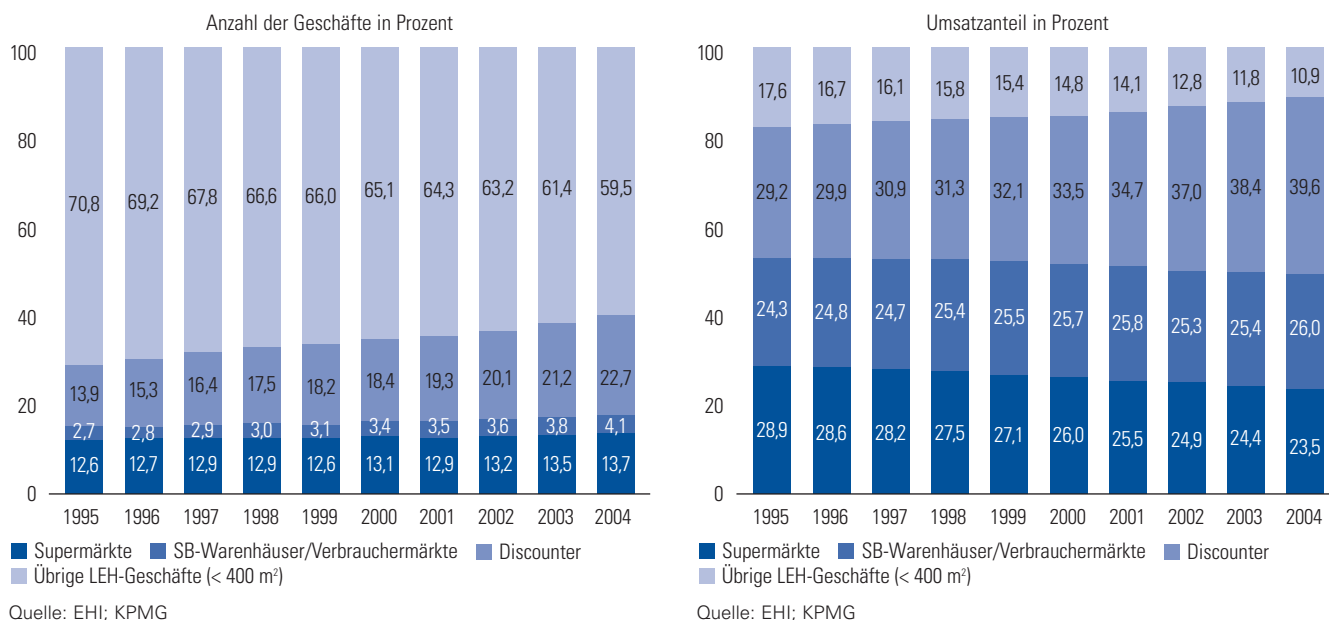
eine gezielte Sortimentserweiterung an den einzelnen Standorten.

Discounter haben in den letzten zehn Jahren ihr Netz um 40 Prozent auf über 14.000 Läden verdichtet und ihren Marktanteil auf 40 Prozent gesteigert. Ihre starke Expansion in den letzten Jahren hat sich hinsichtlich der Bekanntheit und der Erreichbarkeit der einzelnen Outlets bezahlt gemacht. Nach einer KPMG-Untersuchung („Der deutsche LEH aus Verbrauchersicht“, KPMG 2005) erreichen vier der sechs größten deutschen Discounter Bekanntheitsgrade von über 90 Prozent. Dabei kannten Aldi mit 99 Prozent fast alle der 1.000 Befragten. Bei den Nichtdiscountern erreichten nur Edeka und Real vergleichbare Werte. Die enorme Flächenpräsenz und eine offenbar kluge Standortwahl spiegeln sich auch in den Angaben

über die Erreichbarkeit eines Discountgeschäftes wider. So gaben 93 Prozent der Befragten ein Geschäft der Aldi-Gruppe als erreichbar an. Die Tatsache, dass unserer Umfrage zufolge mit 48 Prozent aller Befragten fast die Hälfte einen Discounter als Stammgeschäft angegeben hat, unterstreicht die starke Position, die sich die Discounter erarbeitet haben.

Allerdings hat die Untersuchung auch gezeigt, dass für Discounter ein Ende des Wachstums durch Neukundengewinnung in Sichtweite ist. Der enorm hohe Kundenanteil und das in der Umfrage ermittelte niedrige akquisitorische Potenzial zeigen dies auf. Das Discountprinzip spricht die meisten Nichtkunden nicht an. Diese Klientel zu gewinnen, ohne von einer klaren Preisfokussierung abzuweichen, ist schwierig. Doch selbst

Abb. 37: Entwicklung der Einzelhandelsformate und deren Umsatzanteile in Deutschland 1995–2004



wenn es einigen Supermarktbetreibern gelingt, sich durch eine Neupositionierung erfolgreich am Markt zu behaupten, gehen wir doch nach unserer Untersuchung davon aus, dass die Discounter ihren Marktanteil bis 2010 auf knapp 45 Prozent ausbauen werden.

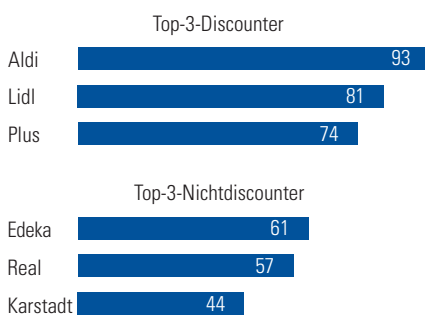
Trends

Spezialisierung – Convenience

Im internationalen Vergleich ist das deutsche Handelsnetz zwar immer noch sehr engmaschig, doch vor allem in ländlichen Gegenden sind die Wege vielerorts schon deutlich länger geworden. Viele Verbraucher halten die kleinen Lebensmittelgeschäfte zwar grundsätzlich für unverzichtbar, doch schlägt sich dies nicht durch entsprechendes Einkaufsverhalten in den Kassen der Händler nieder. Seit 1993 ist der durchschnittliche Umsatz der kleinen Läden unter 400 m² um fast 30 Prozent gesunken. Die Kundenzahl hat um 13 Prozent abgenommen. Ein Wandel ist so für viele kleinformige Geschäfte eine überlebenswichtige Notwendigkeit geworden. Eine verstärkte Convenience-Orientierung kann dabei an einigen Standorten eine Möglichkeit sein. Gerade in der Nachbarschaft von großen Unternehmen und Bürokomplexen kann eine Ausrichtung auf Convenience sinnvoll sein, um es den Mitarbeitern und Angestellten zu ermöglichen, sich mit einem Frühstück, Mittagessen oder für den Abend zu versorgen. Eine entsprechende Positionierung beginnt mit einer Anpassung der Ladenöffnungszeiten. Viele Bundesländer haben bereits signalisiert, die Ladenöffnungszeiten zu liberalisieren, sobald die Kompetenz dafür auf die Länder übergegangen ist. Da verbraucherfreundliche Öffnungszeiten für Convenience-Stores eine Grundvoraus-

setzung sind, ist diese Entwicklung auch für den entsprechend orientierten Supermarkt zu begrüßen. Das Sortiment setzt dann Schwerpunkte auf verzehrfertige Produkte in allen Kategorien: vorgefertigte Obst- und Gemüsesalate, frische Backwaren und fertige Menüs, die nur noch erwärmt werden müssen. Für den typischen Convenience-Kunden ist vor allem die Schnelligkeit des Einkaufs sehr wichtig. Wer sich in der Mittagspause oder auf dem Nachhauseweg befindet, möchte die Einkaufszeit minimieren. Insofern ist auch das eher schlichte Ambiente in den Discountgeschäften aus Convenience-Gesichtspunkten zweckdienlich. Kurze Wartezeiten an den Kassen sind elementar und eine Out-of-Stock-Situation ist bei einer convenienceorientierten Klientel unbedingt zu vermeiden. Der klassische Convenience-Store (C-Store), wie er aus dem angloamerikanischen und asiatischen Raum bekannt ist, ist jedoch in Deutschland vor allem wegen der noch restriktiven Öffnungszeiten nicht vorhanden. Dem deutschen Konsumenten ist damit der Einkauf rund um die Uhr bisher unbekannt, sodass sich bei einer Liberalisierung der Öffnungszeiten eine entsprechende Einkaufskultur erst entwickeln muss. Die Etablierung von C-Stores ist daher sicherlich sehr schwierig. Deutsche Handelsunternehmen sind jedenfalls noch nicht über erste Pilotprojekte hinausgekommen. Dabei ist der Convenience-Kunde ein lohnendes Zielobjekt, da er deutlich weniger preissensibel ist als der durchschnittliche Käufer. Der C-Store ist für ihn die typische Anlaufstelle für den Nachkauf und teilweise auch für den Routinekauf. Das Sortiment ist entsprechend ausgerichtet. Dieses Format versteht sich bewusst nicht als Vollsortimenter, sondern stellt

Abb. 38: Erreichbarkeit von Lebensmittelunternehmen



Alle Angaben in Prozent, Basis = alle Befragten (n=1.000)

Lesebeispiel: Für 93% der Befragten ist Aldi erreichbar.

Quelle: tns infratest/KPMG

als Nischenmarkt eine Ergänzung zu den anderen Handelsformaten dar. Auf dem typischen Kassenbon sind neben Tabakwaren, Snacks, Getränken und Backwaren hauptsächlich Convenience-Produkte aus dem Frische- und Tiefkühlsortiment zu finden. In Deutschland befriedigen diesen Bedarf vielfach die Tankstellenshops, und auch an Bahnhöfen wird das C-Store-Angebot deutlich ausgeweitet. Der erste Versuch, einen Aral-Tankstellenshop sogar ohne Zapfsäule zu betreiben, ist nach Unternehmensangaben gelungen. Aral hat hier erstmals sein C-Store-Konzept außerhalb eines Tankstellengeländes getestet. Auf einer Verkaufsfläche von 140 m² wurden rund 2.500 Artikel angeboten, die in etwa dem Sortiment der sonst betriebenen Tankstellenshops entsprachen.

Die Preisunempfindlichkeit der Convenience-Kunden führte und führt allerdings vielfach zu einer Übertreibung bei der Preispolitik. Gerade Tankstellenshops haben sich hier ein sehr negatives Preisimage erworben. Das nimmt auch der Convenience-Kunde wahr, der seine Einkäufe gegenüber früheren Jahren etwas reduziert hat.

Innerhalb des Trends Convenience nimmt der Bistrobereich auch für Händler einen immer wichtigeren Platz ein. So haben auch die Mineralölkonzerne ihre Tankstellenshops mit individuellen Bistrokonzepthen ausgestattet. BP/Aral hat mit seinen PetitBistros mittlerweile Rang Nr. 4 im deutschen Fast-Food-Markt eingenommen. Der insgesamt wachsende Snackmarkt bietet natürlich auch einen Anreiz für andere Formate. So bestätigt die Bäko-Zentrale Nord eG, dass beispielsweise in Großstädten der Snackanteil in Bäckereien häufig bis zu

20 Prozent beträgt. Doch umfangreiche rechtliche Bestimmungen wie Hygienevorschriften setzten der Fantasie der Einzelhändler gerade für den Direktverzehr enge Grenzen.

Spezialisierung – Bio-Supermarkt

Eine Spezialisierung auf den eingangs identifizierten Nachfragetrend Wellness/Gesundheit erfolgt zurzeit schon recht erfolgreich im Segment für Bio-Produkte. Die Branche erwartet auch für 2005 ein Umsatzplus von annähernd 20 Prozent. Das erfolgreichste Vertriebskonzept ist dabei der Bio-Supermarkt. Die Anzahl der Geschäfte erhöhte sich allein 2005 um 50 Filialen. Für das Jahr 2007 prognostizieren Experten ein weiteres Wachstum auf rund 350 Bio-Supermärkte mit einem Umsatz von rund 600 Mio. Euro. Ein einheitliches Erfolgsrezept für diese Vertriebschiene sucht man allerdings vergeblich. Von Ambiente und Auswahl bis hin zu Preisen und Personal setzen die Händler auf sehr individuelle Konzepte.

Ein modernes Ladenambiente, Produktvielfalt und nicht zuletzt ein umfangreiches Frischeangebot sind für viele Händler jedoch die entscheidenden Kriterien. Die Bedeutung der Preispolitik wird kontrovers diskutiert. Denn einerseits stellt der Preis von Bio-Produkten für die Mehrzahl der Verbraucher nach wie vor das entscheidende Kaufkriterium dar. So haben auch die Discounter ihr Sortiment entsprechend ausgeweitet. Andererseits ist gerade angesichts der jüngsten Lebensmittelkandale eine glaubwürdige Kommunikation einer Kombination von Discount und Bio schwierig. Schließlich liegen die Kosten für Erzeugung und Herstellung von Bio-

Produkten 20 bis 30 Prozent höher als bei konventionellen Produkten.

Viele Kunden assoziieren mit den Begriffen „Bio“ oder „Öko“ eine hohe Produktqualität und Produktsicherheit. Besonders in Krisenzeiten greifen durch Lebensmittelskandale verunsicherte Verbraucher verstärkt zu Bio als vertrauenswürdige Alternative zu konventionellen Lebensmitteln. Gerade andererseits gerade diese Produktsicherheit in Zweifel, zeigt sich, dass negative Einzelfälle gravierende Auswirkungen auf die gesamte Bio-Branche haben. Vor diesem Hintergrund arbeiten die deutschen Bio-Verbände derzeit gezielt an elektronischen Systemen zur Rückverfolgbarkeit. Denn die Transparenz in der Warenkette ist ein entscheidender Faktor für die Glaubwürdigkeit von Bio-Produkten. Eine lückenlose Dokumentation dient damit sowohl der Prävention von Betrügereien und Skandalen als auch der Schadensbegrenzung im Krisenfall durch eine schnelle und genaue Identifizierung der Ursache. Zusätzlich erhöht die Möglichkeit einer Warenrückverfolgung bis zum Erzeuger via Internet das Vertrauen auf Kundenseite.

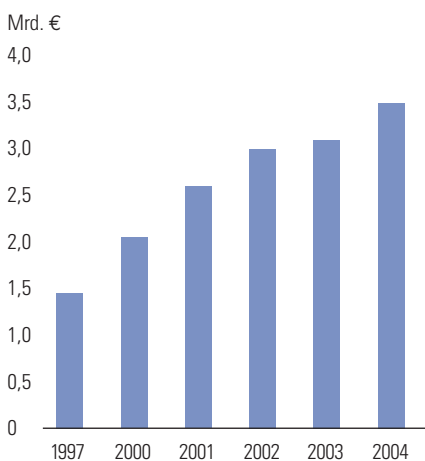
Unserer Ansicht nach ist eine Preisfokussierung bei Bio-Produkten wenig förderlich. Gerade im klassischen Lebensmitteleinzelhandel sind die entsprechenden Sortimente mehr oder weniger austauschbar. Das Potenzial dieses Wachstumssegmentes wird so nur unzureichend ausgeschöpft, und ein Wettbewerbsvorteil, gerade gegenüber den Discountern, geht verloren. Oftmals mangelt es an einer entsprechenden Warenpräsentation. Ein möglicher Ansatzpunkt ist die Bündelung des Sortimentes in einem Bio-Shop.

Gefragt sind kreative Ideen und Kombinationen, wie sie teilweise bei den reinen Bio-Anbietern zu finden sind. Häufig wird hier ein ganzheitlicher Ansatz gewählt. Bei einem biologisch hergestellten Produkt ist beispielsweise jegliche überflüssige Verpackung zu vermeiden. Bei heimischen Produkten erfahren regionale Lieferanten bei Verbrauchern häufig eine höhere Akzeptanz, was sich auch in den Möglichkeiten der Preisgestaltung niederschlägt. Bei Waren aus Entwicklungsländern können fair gehandelte Produkte bevorzugt werden. Knapp die Hälfte des Angebotes des Lizenzgebers Transfair stammt zurzeit aus biologischem Anbau. Der Umsatz mit Bio-Produkten mit Transfair-Siegel konnte kontinuierlich gesteigert werden.

Marktführer bei den reinen Bio-Supermärkten ist Alnatura mit einem Umsatz von 117 Mio. Euro im Jahr 2004. Die Filialzahl wurde 2005 auf 21 Niederlassungen gesteigert. Die Alnatura-Eigenmarke umfasst insgesamt 635 Produkte und wird auch über den konventionellen Handel, u. a. dem Drogeriemarktbetreiber dm, angeboten. Auf Wachstumskurs befindet sich auch der zweite überregionale Anbieter Basic. Das belegen eine Umsatzsteigerung von etwa 40 Prozent auf 39 Millionen im Jahr 2004 und ein Ausbau der Filialanzahl auf mittlerweile 14 Geschäfte. Den ersten Schritt in dieses Segment vollzog 2005 auch die Rewe-Gruppe mit der Eröffnung der ersten beiden Bio-Supermärkte.

Bei den klassischen Supermärkten ist bisher das Fuldaer Unternehmen Tegut führend im Bio-Bereich. Dabei werden knapp 30 Prozent der 1.800 angebotenen Bioartikel unter eigenem Label angeboten. Die Eigenmarken „Füllhorn“

Abb. 39: Umsatzentwicklung von Öko-Lebensmitteln in Deutschland



Quelle: BÖLW – Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft

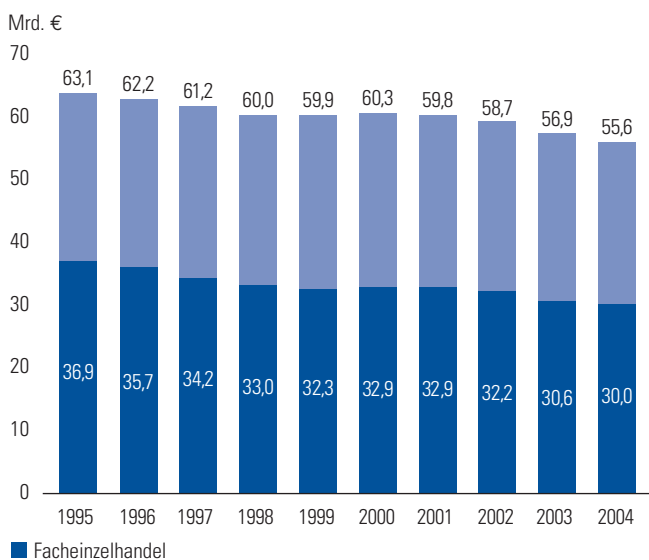
der Rewe-Gruppe, „Bio-Wertkost“ der Edeka und „Grünes Land“ der Metro-Gruppe folgen mit jeweils etwa 300 Produkten mit großem Abstand.

Handelsmarken

Vor allem im Lebensmittelbereich hat die Eigenmarke in den letzten Jahren einen Siegeszug erlebt. In den meisten Sortimenten stellen die entsprechenden Produkte das Preiseinstiegssegment dar. Gerade im Kampf mit den Discountern werden die Eigenmarken forciert. Es ist zu beobachten, dass verschiedene Anbieter zeitnah auf Preisreduktionen vergleichbarer Produkte bei Aldi und Lidl reagieren. Dies geht allerdings zu Lasten der Kalkulation und mindert den Vorteil einer Ertragsverbesserung durch eine gesicherte Spanne deutlich ab.

Auf der anderen Seite dient die Handelsmarke den Händlern verstärkt zu einer Profilierung gegenüber dem Wettbewerb. Denn bei weitgehend ähnlichen Sortimenten, die keine Serviceleistungen erfordern, erfolgt die Unterscheidung durch den Kunden lediglich über den Preis. Eine erfolgreiche Eigenmarkenstrategie schwächt die Vergleichbarkeit ab und kann als Alleinstellungsmerkmal dienen. Dies geschieht vor allem durch ein Vordringen in das mittlere Preissegment. Hier tritt die Handelsmarke in direkte Konkurrenz zur Marke der Industrie und macht vor allem den B- und C-Marken Marktanteile streitig. Diese Strategie verfolgt z.B. Rewe. Der Handelskonzern hat Anfang des Jahres 2006 die Hersteller durch die Ankündigung aufgeschreckt, den Eigenmarkenanteil von bisher 15 Prozent auf bis zu 40 Prozent zu erhöhen. Eine derartige Ausweitung des Eigenmarkensortiments ist jedoch hinsichtlich eines ausgewogenen Angebotsmixes kritisch zu hinterfragen.

Abb. 40: Umsatzentwicklung von Textilien und Bekleidung im gesamten deutschen Einzelhandel



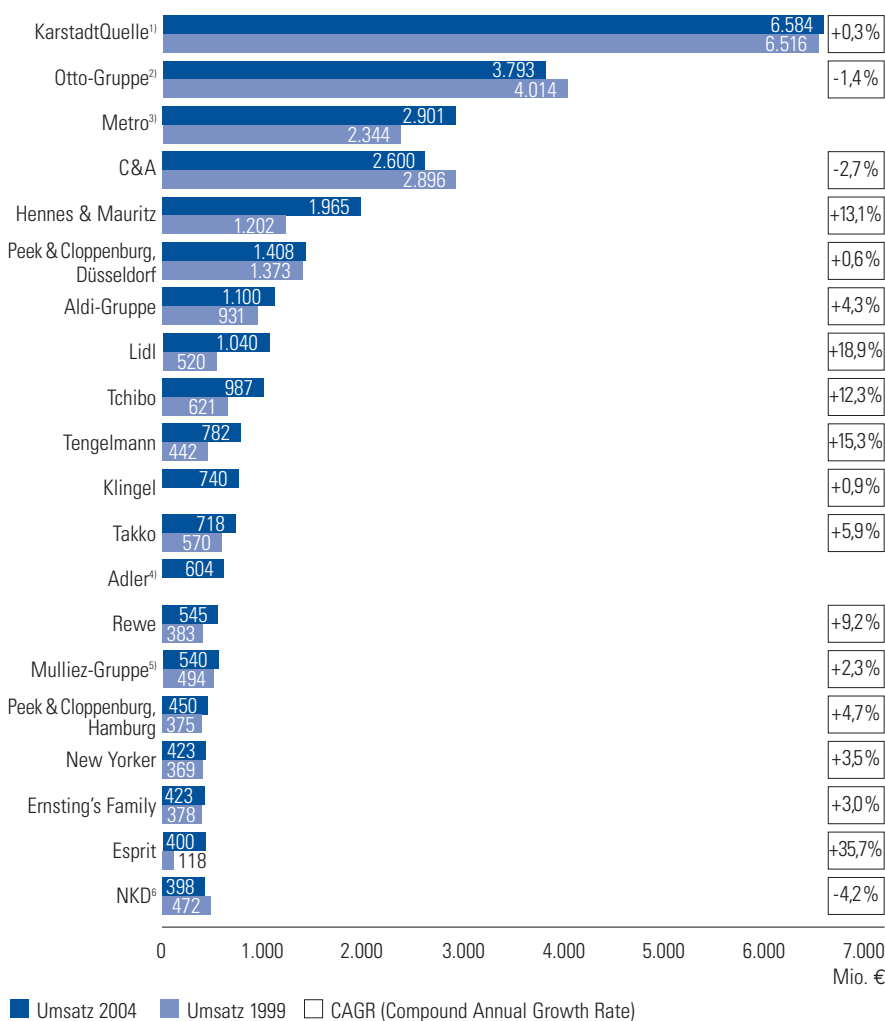
Quelle: BTE

5.2 Textileinzelhandel

Marktentwicklung

Der deutsche Textileinzelhandel hat seit über einem Jahrzehnt mit stetig sinkenden Umsätzen zu kämpfen. Wurden 1995 im Fashion-Bereich noch etwa 65 Mrd. Euro umgesetzt, so waren es zuletzt nur noch gut 56 Mrd. Euro. An den gesamten konsumrelevanten Ausgaben nehmen die Ausgaben für Bekleidung und Schuhe gerade einmal fünf Prozent ein. Die Fashion-Branche befindet sich im Wandel, und die eigentliche Veränderung geht von Unternehmen aus, die zumeist das untere Ende des Marktes bedienen. Die zunehmende

Abb. 41: Umsatzentwicklung der 20 größten Textileinzelhändler in Deutschland 1999–2004



1) Umsätze beinhalten u. a. Karstadt-Warenhäuser, Quelle und Neckermann
 2) Umsätze beinhalten u. a. Otto-Versand, Heine, Schwab und Baur
 3) Umsätze 2004 nicht vergleichbar mit 1999, da Hinzunahme der Cash & Carry-Umsätze
 4) Seit Anfang 2004 wieder im Portfolio der Metro AG
 5) Umsätze beinhalten Orsay, Pimkie, Xanaka und NoBoys
 6) Insolvenz 2001, Sanierung 2002

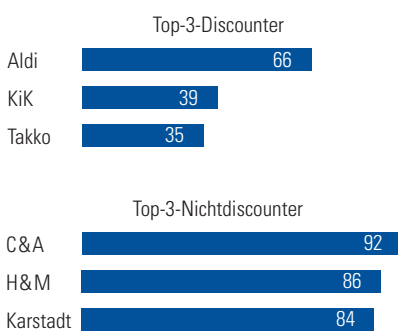
Quelle: Textilwirtschaft; KPMG

Polarisierung des Marktes in High-Fashion und Klassik auf der einen sowie sehr preisgünstiger Mode auf der anderen Seite wird in den kommenden Jahren die Marktstrukturen prägen. Auch ist ein weiteres Vordringen der zumeist ausländischen Vertikalisten zu beobachten, die mit ihren Monomarkenkonzepten erfolgreich die gewachsenen Marktstrukturen aufbrechen. Discounter und Vertikale werden zulasten des Fachhandels prosperieren. Dies bedeutet vor allem für die kleineren Fachgeschäfte einen sich weiter beschleunigenden Ausleseprozess. Es ist vermehrt zu beobachten, dass viele ehemalige mittelständische Fachhändler aus der Not eine Tugend machen und ihr Geschäft nun als Franchisenehmer eines erfolgreichen Vertikalisten betreiben.

Key Player

Analog zu anderen Branchen ist auch im Textileinzelhandel eine zunehmende Marktkonzentration festzustellen, die allerdings erst ein geringes Ausmaß erreicht hat. Die 20 umsatzstärksten Unternehmen erreichen aktuell zusammen einen Marktanteil von 51 Prozent, 1994 lag ihr Marktanteil noch bei 42 Prozent. Die Tendenz ist weiter steigend. In den letzten zehn Jahren hat die Zahl der selbstständig geführten Bekleidungsunternehmen bereits um ein Drittel auf knapp 38.000 abgenommen. Doch auch die großen Multi Label-Bekleidungs-häuser wie P&C, Breuninger oder Pohland können nur durch eine stärkere Kundenfokussierung und eine Differenzierung über Service und Sortiment ihre Position im deutschen Textileinzelhandel halten oder sogar ausbauen. Dies gilt in verstärktem Maße auch für die Warenhäuser, in einer Zeit, in der auch der

Abb. 42: Erreichbarkeit von Textilunternehmen

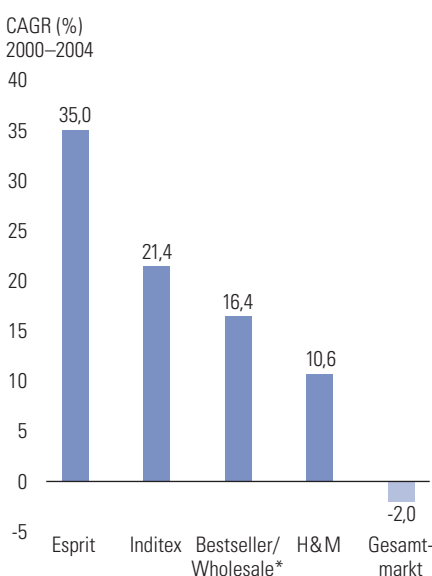


Alle Angaben in Prozent, Basis = alle Befragten (n=1.000)

Lesbeispiel: Für 66 % der Befragten ist Aldi erreichbar.

Quelle: tns infratest/KPMG

Abb. 43: Gesamt-Umsatzentwicklung großer vertikal aufgestellter Textilisten



*CAGR (%) 2001–2004

Quelle: Geschäftsberichte, Textilwirtschaft, KPMG

nichttextile Einzelhandel durch zahlreiche textile Sonderposten viele Bekleidungskunden hinzugewinnt. Noch nie waren so viele Geschäftstypen im Textilhandel aktiv. Auch wenn der Weg vieler Kunden beim Bekleidungskauf immer noch zuerst die entsprechenden Abteilungen der Warenhäuser und in die Fachgeschäfte führt, spiegelt die Umsatzentwicklung der letzten Jahre ein anderes Bild wider.

Auf Rang eins liegt 2004 noch Karstadt-Quelle mit einem Textil- und Bekleidungsumsatz von 6,6 Mrd. Euro. Da das Unternehmen im Jahr 2005 allerdings mit SinnLeffers, Wehmeyer, 75 kleineren Warenhäusern, GolfHouse und Runners Point einen Großteil seiner Bekleidungs-sparte abgegeben hat und zudem Neckermann und Quelle rückläufige Umsätze vermeldeten, ist für 2005 von deutlich geringeren Textilumsätzen bei Karstadt-Quelle auszugehen. Unter den Gewinnern der größten deutschen Unternehmen im Textileinzelhandel befinden sich an erster Stelle vertikal aufgestellte Unternehmen wie Esprit, Inditex mit Zara oder H&M. Ebenfalls erfolgreich im deutschen Textileinzelhandel schneiden die Discounter ab. Neben den Textilspezialisten KiK und Takko ist dies in erster Linie Lidl. Der auch im Textildiscount marktführende Anbieter Aldi hat 2004 in diesem Segment allerdings weniger umgesetzt als noch ein Jahr zuvor. Zum einen verlor Aldi Marktanteile an die Spezialisten, zum anderen wurde ein höherwertiges Programm vom Markt nicht entsprechend angenommen.

Eine von KPMG durchgeführte Umfrage („Der deutsche Textileinzelhandel aus Verbrauchersicht“, KPMG 2005) hat aller-

dings gezeigt, dass die starke Expansion der Discounter in den letzten Jahren sich hinsichtlich der Bekanntheit und der Erreichbarkeit der einzelnen Outlets nur begrenzt niedergeschlagen hat. So verfügt beispielsweise KiK zwar über sechsmal mehr Filialen als C&A, wurde aber nur von 39 Prozent als erreichbar angegeben. Dagegen gaben beinahe alle Befragten an, dass zum Befragungszeitpunkt für sie ein Einkauf bei C&A möglich war. Eine wachsende Bekanntheit und Akzeptanz des Discountformates im Textilbereich wird jedoch auch angesichts der angestrebten Expansionen zu einem weiteren Umsatzwachstum beitragen. Daneben gelingt es auch einem Format wie Tchibo, mit einem ständig wechselnden Bekleidungsangebot die Kunden anzusprechen.

Trends

Vertikalisierung

Die positive Entwicklung der vertikal aufgestellten Unternehmen wird sich auch in den nächsten Jahren fortsetzen. Neben den bereits erwähnten Anbietern Esprit, Zara und H&M expandiert auch die dänische Bestseller-Gruppe stark in Deutschland. Im Geschäftsjahr 2005 konnte der Umsatz in Deutschland von 116 Mio. Euro auf 140 Mio. Euro (+20,6 Prozent) gesteigert werden. Die Zahl der Monomarkenläden ist von 50 auf nun 65 Outlets gestiegen, mindestens 20 weitere Läden sind in Planung. Weltweit stieg der Umsatz der Gruppe mit den Marken Vero Moda, Only, Jack & Jones um 26 Prozent auf 967 Mio. Euro. Bestsellers ist damit neben Zara, das ebenfalls weiter zweistellig wächst, ein weiteres Beispiel für den starken und erfolgreichen Internationalisierungsprozess der Vertikalisten.

Verstärkt treten dabei bekannte Hersteller direkt an die Kunden heran – und das in allen Preisklassen. Während die Anbieter im Luxussegment schon länger das Ambiente der eigenen gehobenen Boutique bevorzugen, drängen seit einigen Jahren auch verstärkt Textilhersteller des mittleren Preissegmentes direkt an den Markt. Ob als Teil eines Shop-in-Shop-Systems oder im eigenen Geschäft. Rückläufige Umsätze der Warenhäuser und Multi Label-Fachgeschäfte haben die Hersteller dazu veranlasst, ihren Marktauftritt zu überdenken. Die vollständige Kontrolle über die Warenpräsentation, eine verbesserte Markenpflege und die direkte Kommunikation mit der Kundenschaft sind wichtige Vorteile im eng umkämpften Textilmarkt.

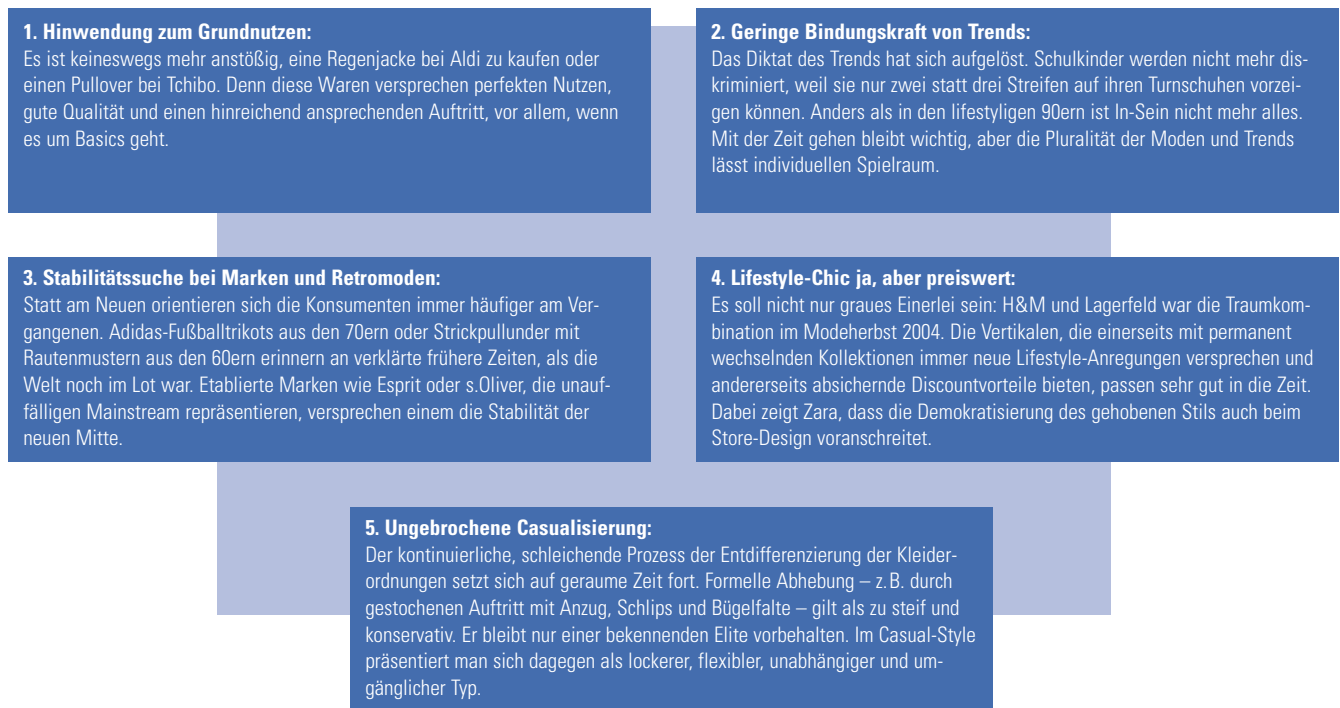
Wie man die aufgespürten Trends schnellstmöglich in neue Kollektionen umsetzt, zeigt international vor allem das Beispiel H&M. Aber auch das deutsche Unternehmen s.Oliver nutzt die kurzen Wege im eigenen Haus und bringt im Jahr zwölf Kollektionen heraus. Die Verkäufer können den Kunden somit ständig frische, aktuelle Ware präsentieren, die Warenbestände und die Kapitalbindung sind gering. Daneben nutzten viele Anbieter die Bedarfsermittlung zu einer gezielten Ausweitung des Sortiments. Schmuck, Parfüm und Kosmetikartikel bilden inzwischen ein wichtiges zweites Standbein und tragen zur Stärkung der Marke des jeweiligen Anbieters bei. Aus einem Bekleidungsgeschäft wird so durch eine Kundenspezialisierung ein Lifestyle-Anbieter.

Verbraucher-trends

Der deutsche Kunde gestaltet sein Kaufverhalten zunehmend flexibler. Immer häufiger werden Bestandteile des Outfits aus mehreren Quellen zusammengestellt, wobei die Wege der Kunden zunehmend in Outlets von H&M, Zara oder Orsay führen. Diese Systemfilialisten verstehen es, ein ganzheitliches Einkaufserlebnis, bestehend aus ständig neuen Sortimenten, Bequemlichkeit und einer ausgefeilten Produktpräsentation, zu vermitteln. Aufgewertet wird das Outfit dann häufig mit einzelnen Stücken namhafter Hersteller. Das Einkaufsverhalten der deutschen Bekleidungskäufer ist schwieriger zu prognostizieren denn je. Als Kundenverhalten herauszuheben ist der Casualisierungstrend. Die Aufweichung strenger Modekonventionen ermöglicht der Modeindustrie zwar neue Spielarten, doch stellt sie gleichwohl eine Hauptursache für die Probleme im Fashion-Bereich dar. Wenn Jeans und ein einfaches Jackett den hochwertigen Anzug ersetzen und eine Krawatte nicht mehr benötigt wird, fällt der Umsatz entsprechend geringer aus.

Zwar sind die Kunden in den vergangenen Jahren flexibler in ihrem Kaufverhalten geworden, doch scheint es so, dass es den traditionellen Einzelhändlern gelingt, einen relativ hohen Anteil an Stammkunden zu binden – sie sind für die meisten der Befragten die Haupteinkaufsquelle für Bekleidung. Die KPMG-Umfrage ergab, dass im Durchschnitt sechs unterschiedliche Fashion-Anbieter aufgesucht werden. Von einer wirklichen Kundentreue kann daher im Textileinzelhandel kaum gesprochen werden. Das zeigen auch die nachfolgenden Untersuchungen zur Kundenbindung.

Abb. 44: Tendenzen für den Wandel der Konsumwerte für das Kaufverhalten im Mode- und Textilbereich



Quelle: Textilwirtschaft

Handelsmarken

Bei ihrer Positionierung im Wettbewerb mit den anderen Formaten setzen verschiedene Multi Label-Anbieter verstärkt auf eigene Marken. Sowohl P&C als auch Wöhrle und der Warenhausbetreiber Kaufhof verfolgen dabei eine differenzierte Eigenmarkenstrategie. P&C beispielsweise entwirft die entsprechenden Kollektionen selber, lässt sie im Ausland produzieren und verkauft diese auch an Drittkunden. Die Strategie der vertikalen Ausrichtung verspricht Effizienzvorteile und wird somit auch verstärkt von den Händlern aufgegriffen. Der Wandel der Eigenmarke lässt sich dabei gut am Beispiel Kaufhof darstellen. Stand früher eine eigene Marke z. B. für die gesamte Herrenkonfektion,

so werden nun die verschiedenen Marken je nach Zielgruppe positioniert. Eine ist für den modisch anspruchsvollen Mann im Alter über 35 Jahren konzipiert und bietet ihm eine Mischung aus Business- und Freizeitmode. Eine weitere Exklusivmarke für den Herrn soll dagegen mit einem casual- und outdoor-orientierten Stil den mode- und preisbewussten Mann im Alter von 25 bis 35 Jahren ansprechen.

E-Commerce/T-Commerce

Ein großes Problem im Versandhandelsgeschäft mit Textilien, egal über welches Medium die Auswahl und Bestellung erfolgt, stellt seit jeher die fehlende Information über die genaue Passform, die exakte Farbgebung und die Verarbei-

tion dar. Das Internet kann hier sicherlich durch eine bessere Visualisierung der Produkte die Kaufentscheidung vereinfachen. Doch kann alleine schon eine andere Monitoreinstellung ein und dasselbe Kleidungsstück am PC in einer anderen Farbe erscheinen lassen. Den Rücklauf der Ware wird auch dieses Medium so nur unwesentlich verringern können. Diesen logistischen Aufwand scheuen aber viele Modeanbieter und sind deshalb an einer Forcierung ihres Internetgeschäftes nicht interessiert. Für die Versandhandelsunternehmen ist der Online-Verkauf jedoch der Markt der Zukunft. Aber auch wenn sich ein Großteil des Geschäftes vom Katalog- auf das Online-Geschäft verschiebt, wird der Katalog doch seine Daseinsberechtigung behalten.

Die Produktpräsentation über das Fernsehen nutzt vor allem QVC. In einem Ranking der größten 50 Textil- und Bekleidungsunternehmen erschien im Jahr 2004 erstmals die QVC Deutschland GmbH und macht den Aufstieg des Bereiches T-Commerce deutlich. Der Bereich Mode und Textilien erreicht an der Expansion dieses Vertriebskanals auch nach Angaben der Teleshopping-Unternehmen einen großen Anteil. Es ist davon auszugehen, dass der Umsatz für Textil- und Bekleidung bei T-Commerce-Unternehmen wie QVC, HSE 24 oder RTL Shop bis 2010 weiter deutlich ansteigen wird.

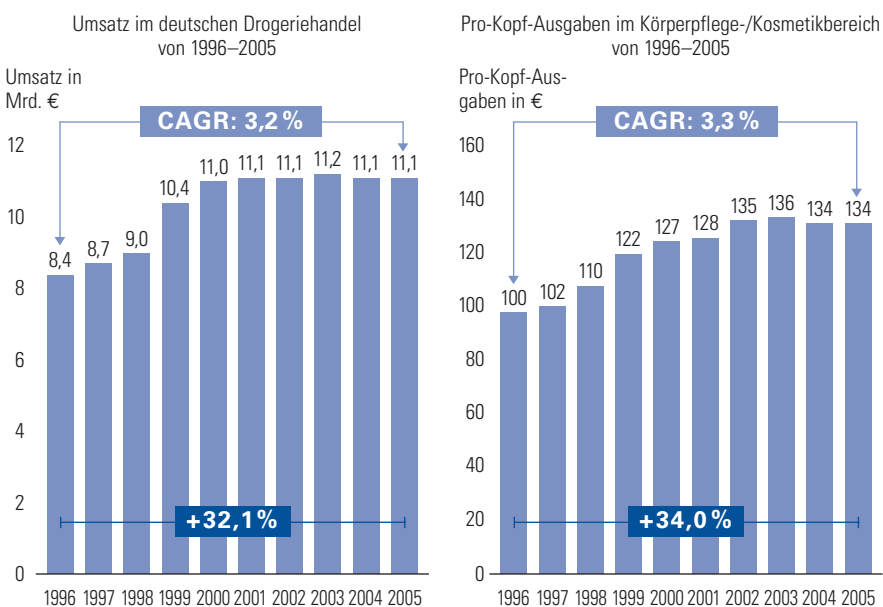
5.3 Drogeriemarkt

Marktentwicklung

Der Drogeriemarkt in Deutschland konzentriert sich zunehmend auf vier Unternehmen. Die oligopolen Marktstrukturen sind allerdings wenig bedenklich. Nicht nur weil der Wettbewerb unter den Drogeriemarktbetreibern intakt ist, sondern vor allem weil die Konkurrenz vielseitig ist. Viele Produkte aus den Bereichen Körperpflege und Kosmetik sowie Waschen, Putzen, Reinigen (WPR) sind in den verschiedenen Formaten des Lebensmittelhandels zu finden. Exklusive Düfte und dekorative Kosmetik gibt es in Parfümerien, medizinische Cremes in Apotheken, Haarpflegeprodukte beim Friseur und die „ethisch einwandfreien“ Produkte im Body-Shop.

Im Handel mit Drogerieprodukten insgesamt ist momentan eine Stagnation der Umsätze zu verzeichnen. Die starke Expansion der führenden Unternehmen hat dabei, wie im gesamten Einzelhandel, eine ungünstige Entwicklung der

Abb. 45: Entwicklung des Gesamtumsatzes im Drogeriehandel und des Segmentes Personal Care



Quelle: IKW, BBE, KPMG

Flächenproduktivität zur Folge. Zusätzlich haben der Einstieg der Lebensmittel-Discounter in den Teilmarkt „Personal Care“ sowie die weitere Erstarkeung der Handelsmarken den Preiswettbewerb verschärft. Neben einem insgesamt geringeren Verbrauch liegen hier auch die Gründe für die Verluste bei dekorativer Kosmetik, als Teilbereich des einstigen Wachstumsmarktes Körperpflege-mittel.

Key Player

Das filialstärkste Unternehmen ist nach wie vor Schlecker. Doch scheint die Schlecker-Expansion bei einer Filialzahl von etwa 10.800 an ihre Grenzen zu stoßen. Mit der Bekanntgabe von Zahlen hält sich der Drogist traditionsgemäß zurück. Doch ist für den deutschen Markt von einem weiteren Umsatzrückgang auszugehen. Ein ausgewiesenes leich-

tes Umsatzplus wäre dann dem Aus-landsgeschäft zu verdanken. Rund 3.000 seiner insgesamt 13.800 Filialen betreibt Schlecker im Ausland.

Wie im Lebensmitteleinzelhandel ist auch im Drogeriemarkt ein bedachteres Vorgehen bei der Auslandsexpansion zu beobachten. So hat der dm-Drogerie-markt, im Umsatzranking hinter Schlecker liegend, mittlerweile sein Engagement in Italien beendet. Das Karlsruher Unter-nehmen ist mit etwa 840 Standorten in Österreich und Osteuropa vertreten. Insgesamt ist dm weiter auf Wachstums-kurs. 2005 wurden 40 idea-Standorte von der Rewe-Gruppe übernommen, die nun keine Drogeriemarkt-Vertriebs-schiene mehr unterhält.

Die auffälligste Entwicklung ist bei Rossmann zu beobachten. Nach einer starken Expansion 2004 (Übernahme der kd-Filialen von Tengelmann) hat das Un-ternehmen auch für 2005 zweistellige Wachstumsraten bekannt gegeben. Positiv ist auch die Entwicklung des vierten großen Players der Branche – des Ulmer Drogeriemarktfilialisten Müller. Finden sich Müller-Märkte zur-zeit noch vorrangig im süddeutschen Raum, arbeitet sich das Unternehmen kontinuierlich nach Norden vor. Nach einem Insolvenzverfahren befindet sich der Drogeriefilialist „Ihr Platz“ noch im Besitz der amerikanischen Investment-bank Goldman Sachs. Ein Verkauf von „Ihr Platz“ und damit ein weiterer Schritt der Konzentrationsentwicklungen auf dem deutschen Drogeriemarkt sind damit abzusehen.

Drogeriemärkte bieten im Kerngeschäft Körperpflege, Hygiene und WPR ein schnell drehendes Sortiment an, wobei

Abb. 46: Umsatzentwicklung der deutschen Drogeriemarktunternehmen

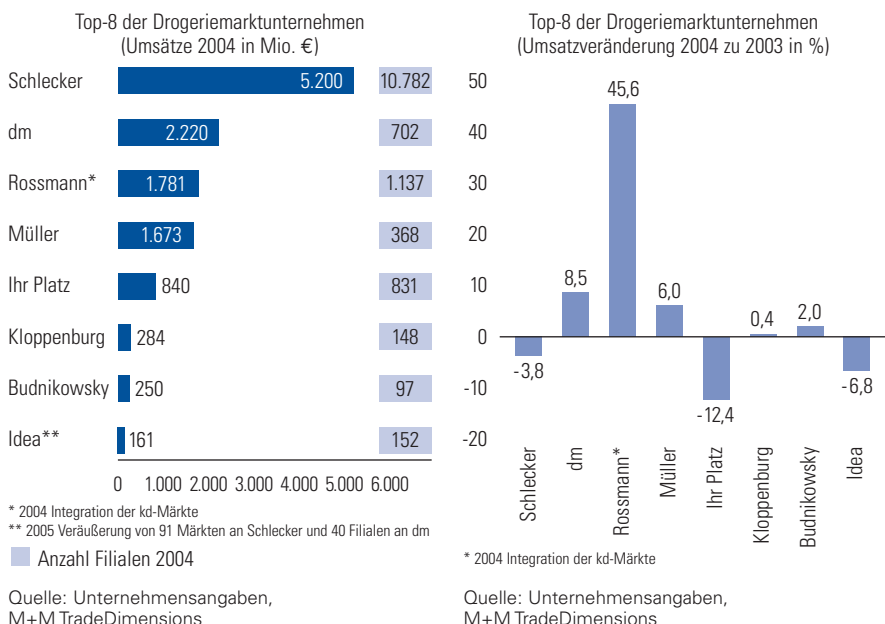
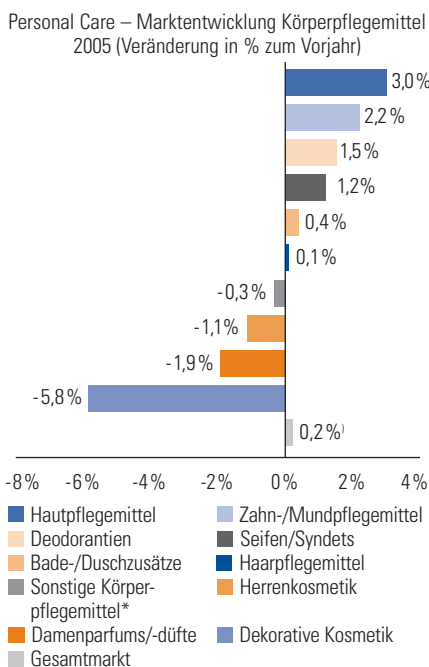
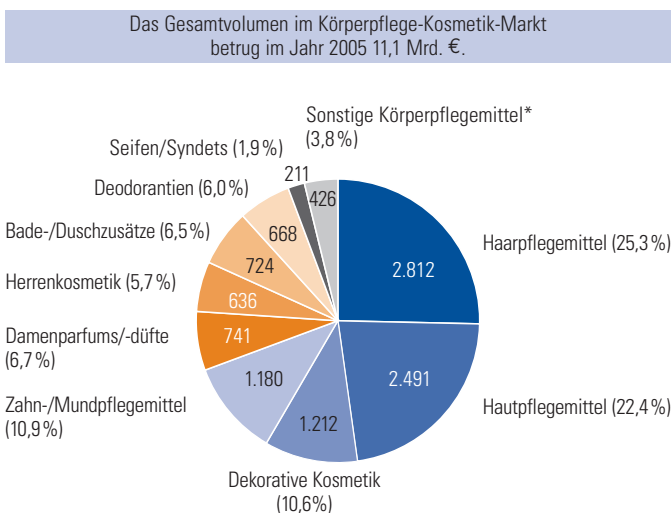


Abb. 47: Personal Care – Segmententwicklung



Personal Care – Umsatzanteile je Segment in % und in Mio. €



* Baby-/Kinderpflege, Fußpflege, Intimpflege, Haarentfernungsmittel, Feuchtreinigungstücher, Körperpuder u. a.

Quelle: IKW

sie eine aggressive Preispolitik vertreten. Daneben nimmt der Ernährungsbereich einen wichtigen Platz ein. Stark positioniert sind die meisten Drogeriemärkte auch bei der Fotoentwicklung, wobei die meisten Geschäfte zügig auf die digitale Revolution im Fotossektor reagiert haben. Darüber hinaus variiert das Angebot in den Randsortimenten teilweise erheblich. So unterhält Rossmann beispielsweise einen Weinshop, und bei Schlecker sind DVDs zu erwerben. Anders als seine Wettbewerber versteht sich der Drogeriemarktbetreiber Müller weniger als Fachmarktbetreiber. Denn neben einem typischen Drogeriesortiment ist in einem Großteil der Märkte auch eine

Multimedia-, Wäsche- oder Schreibwarenabteilung zu finden. Großflächige Filialen, mit teilweise über 3.000 m², werden sogar als Fachkaufhäuser betrieben.

Trends

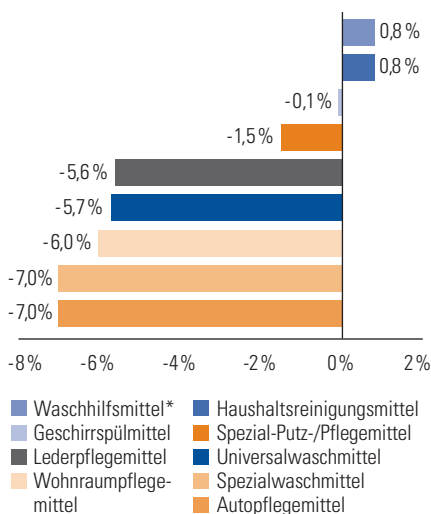
Verbrauchertrend – Wellness

Der Bereich für Kosmetik und Körperpflege war lange Zeit der Wachstumsmotor für den Drogeriehandel – und das nicht zuletzt wegen des aufkommenden Trends Wellness. Zurzeit sind es nur noch einzelne Kategorien, die sich überdurchschnittlich entwickeln. Vor allem der Einstieg der Lebensmittel-Discounter in diesen Teilmarkt sowie die Forcierung der Handelsmarken haben den Preiswettbewerb verschärft. Enttäuschend sind jedoch die aktuellen Zahlen für einen Wachstumsmarkt der 90er-Jahre – die Herrenkosmetik. Seit fünf Jahren ist hier nun schon eine sinkende Umsatzentwicklung zu beobachten. Anscheinend ist der metrosexuelle Mann à la David Beckham mehr in den Medien als am Point of Sale zu finden. Positive Wachstumsraten verzeichnen selbst im enger werdenden Markt vor allem Hautpflegeprodukte, die unmittelbar vom Wellness-trend profitieren.

Doch nicht nur mit Körperpflegeprodukten reagiert der Drogeriehandel auf den Gesundheitstrend. Eine gängige Sortimentserweiterung ist die Aufnahme von Trockennahrungsprodukten aus dem Bio-Segment. dm vertreibt beispielsweise die Produkte des größten deutschen Anbieters von Bio-Lebensmitteln Alnatura. Die zunehmende Selbstmedikation fördert zudem den Absatz von Vitaminpräparaten, Nahrungsergänzungsmitteln und weiteren nicht apothekenpflichtigen Produkten (OTC).

Abb. 48: WPR – Segmententwicklung

Wasch-/Putz-/Reinigungsmittelmarkt – Marktentwicklung Segmente 2005 (Veränderung in % zum Vorjahr)



Spezialisierung – Convenience

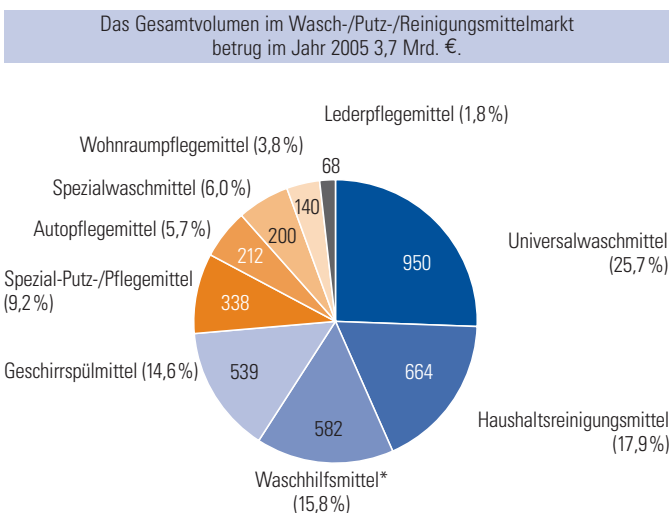
Der Trend zu Convenience-Produkten ist auch im Drogeriemarkt unverkennbar. Das gilt sowohl für die Körperpflege als auch für den Bereich WPR. Abwechslend fügen die Hersteller ihren Rasierern eine Klinge hinzu, um die Rasur mit einem Zug zu garantieren. Lotions werden als Spray aufgetragen und müssen schnell einziehen. Und auch im Reinigungssektor ist die Branche bemüht, den Kunden die Arbeit zu erleichtern. Bisher hat es noch kein Produkt geschafft, die Lust am Waschen und Putzen zu vergrößern, und so ist gerade diese Branche sehr innovationsfreudig im Kampf um die Marktanteile. Auch weist sie mit knapp

über 60 Prozent im Vergleich zu anderen Warengruppen eine niedrige Flopquote auf. Im Bestreben, den einzelnen Produkten einen Zusatznutzen zu geben, schaukeln sich die bekannten Markenhersteller im Wettbewerb gegenseitig hoch. So erfüllen beispielsweise Spülmaschinentabs längst nicht mehr nur die Aufgabe der einfachen Reinigung – fünf Funktionen hat mittlerweile eine Reinigungstablette zu leisten. Doch auch wenn Kraftreiniger die schnelle Reinigung gewährleisten und sie momentan einen Wachstumsmarkt darstellen, geht ihre Entwicklung zulasten der „normalen“ Reiniger – mehr geputzt wird auch mit ihnen nicht.

Handelsmarke

Die Handelsmarke hat im Drogeriemarkt-bereich eine ähnlich starke Position eingenommen wie auch im Lebensmittelhandel. Bei den führenden Anbietern nehmen die Eigenmarken einen großen Teil der Regalfläche ein und machen den etablierten Herstellermarken Umsatzanteile streitig. Die Profilierung über die eigenen Marken funktioniert besonders bei Rossmann und dm. Müller-Drogerien, die lange Zeit Rossmann-Marken vertrieben haben, werden nun ein eigenes Sortiment an den Start bringen. Das Karlsruher Unternehmen dm vertreibt mittlerweile 21 verschiedene Eigenmarken, unterteilt nach Produktgruppe und Preissegment. Beide Drogeriemarktbetreiber bedienen zudem hervorragend das Segment OTC. Ihnen gelingt schon, was viele Lebensmittelhändler noch erreichen wollen – ein Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb über die Handelsmarke zu erreichen.

Wasch-/Putz-/Reinigungsmittelmarkt – Umsatzanteile je Teilmarkt in % und in Mio. €



* Weichspüler, Waschzusätze, Vorbehandlung-, Wäschepflege- und Spezialbehandlungsmittel

Quelle: IKW-Arbeitsgruppe Marktschätzung

5.4 DIY

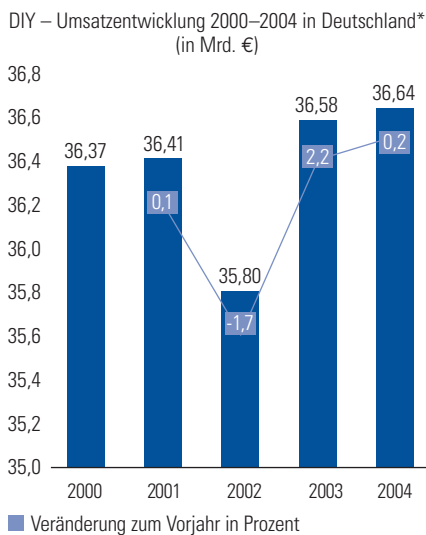
Marktentwicklung

Der deutsche DIY-Markt ist der mit Abstand umsatzstärkste in Europa. Mit knapp 37 Mrd. Euro werden hier etwa zwölf Mrd. Euro mehr umgesetzt als in Großbritannien. Doch verteilt sich der Umsatz signifikant anders als in den übrigen europäischen Ländern. Erzielen die drei größten Unternehmen in Deutschland nicht einmal ein Drittel des Gesamtumsatzes, sind es z. B. in Großbritannien mehr als 75 Prozent. Der geringe Konzentrationsgrad zeugt von der Existenz vieler regionaler Anbieter, die sich in Deutschland behaupten können. Insgesamt befindet sich die deutsche DIY-Branche in einer Stagnationsphase, wobei in den Jahren 2003 und 2004 sogar leicht steigende Umsätze gemeldet wurden. Darüber hinaus hat die GfK auf der Verbraucherseite eine

neue Lust auf do it yourself ausgemacht. Der Wunsch, bei anstehenden Renovierungen zu sparen und die einzelnen Tätigkeiten selbst zu verrichten, ist demnach gestiegen. Im Vergleich zum gesamten Einzelhandel scheint sich die Baumarktbranche also verhältnismäßig gut zu entwickeln.

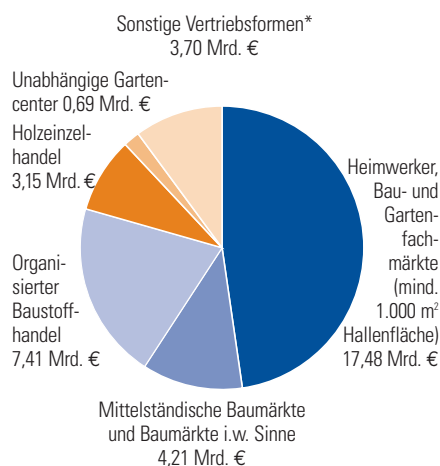
Doch ist das nur die halbe Wahrheit. Ein Vergleich mit den beiden nächstgrößten Märkten in Europa, Großbritannien und Frankreich zeigt die Probleme auf. Der deutsche Markt ist mit Baumärkten übersättigt. Die Gesamtzahl der Verkaufsfläche ist in einem solchen Maß gestiegen, dass mittlerweile etwa 1.000 € pro Quadratmeter weniger umgesetzt werden als in den genannten Ländern. Und doch werden immer neuere und größere Märkte eröffnet – in der Mehrzahl mit mehr als 5.000 m² Verkaufsfläche. Branchenangaben zufolge exis-

Abb. 49: DIY – Umsatzentwicklung



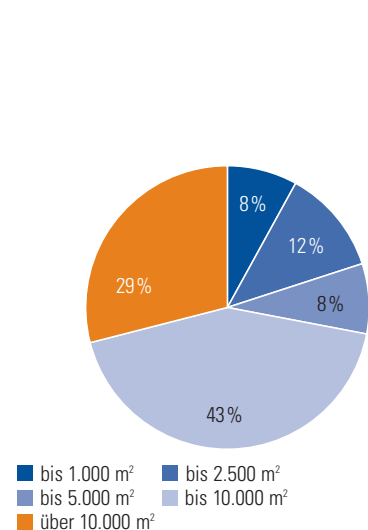
* Auf Grundlage des DIY-Panels und der BHB-Mitgliederbefragung
Quelle: BHB, GfK, BDB, BD Holz

DIY – Umsatzverteilung 2004 in Deutschland nach Vertriebsformen (Umsätze in Mrd. €)



* Ohne Discounter, mit Online-Handel

Abb. 50: DIY – Neueröffnungen nach Verkaufsflächen 2004



Quelle: Dähne-Informationdienst, Baumarktstatistik 2004

tieren mehr als 17 Mio. m² Baumark-
fläche, das heißt, einen Quadratmeter
teilen sich weniger als fünf Bundesbürger.
In Frankreich und Großbritannien ist das
Gedränge schon größer – hier beträgt
das Verhältnis schon mehr als eins zu
neun.

Obi als der größte DIY-Anbieter des größ-
ten Teilmarktes liegt in einem europä-
ischen Umsatzranking jedoch nur auf
Rang drei. Sämtliche Punkte zusammen-
genommen bedeutet, dass sich der
deutsche DIY-Markt in einem starken
Wettbewerb bei gleichzeitiger Existenz
vieler, in etwa gleich großer Anbieter be-
findet. Dies lässt für die nächsten Jahre
einen Konzentrationsprozess durch Ver-
drängung und Übernahmen erwarten.

Key Player

Der führende deutsche Baumarktbetrei-
ber ist Obi. Sowohl beim Umsatz als

auch bei der Anzahl der Filialen, die sich
zu einem großen Teil im Eigentum von
Franchisepartnern befinden, ist das
Tengelmann-Unternehmen ganz vorne
zu finden. Mit einigem Abstand folgt
Praktiker. Die ehemalige Metro-Tochter
ist seit 2005 börsennotiert und konnte
nach einem Umsatzgewinn im Jahr 2004
auch das folgende Jahr mit einem Zu-
wachs abschließen. Die aggressive
Preisstrategie, die seit einigen Jahren
verfolgt wird, scheint sich durch steigen-
de Marktanteile bezahlt zu machen.

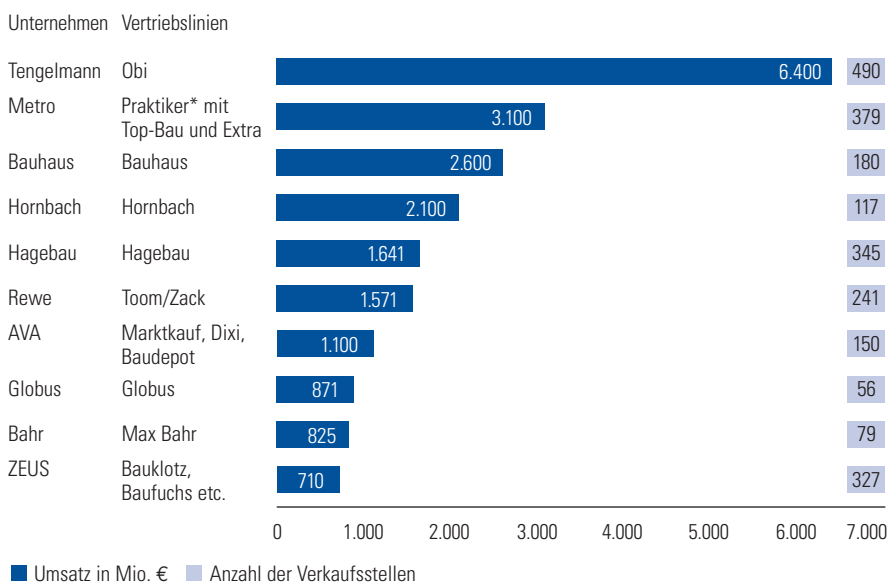
Die führenden zehn Baumarktbetreiber
konnten sämtlich ihren Umsatz steigern.
In einem eher stagnierenden Gesamt-
markt reüssierten sie demnach auf Kos-
ten der kleineren Formate. Dies lässt
die Schlussfolgerung zu, dass sich in
den kommenden Jahren die Marktbe-
reinigung im DIY-Sektor zulasten der
kleineren Anbieter beschleunigen wird.
Besonders auffällig ist die Entwicklung
bei Hornbach, das mit 9,1 Prozent um-
satzseitig überdurchschnittlich wachsen
konnte. Das Unternehmen verfolgt eben-
falls eine Dauerniedrigpreisstrategie und
schaffte damit in der Vergangenheit eine
solide Grundlage für ein nachhaltiges
Wachstum.

Trends

Internationalisierung

Der enge deutsche Markt begründet zu-
dem die Auslandsorientierung der deut-
schen Baumarktbetreiber. Die führenden
Unternehmen der Branche wollen alle
ihre Internationalisierungsaktivitäten
vorantreiben. Branchenführer Obi gab
1991 den Startschuss für seine Aus-
landsorientierung mit einem Marktein-
tritt nach Italien. In den folgenden Jahren
wurden vor allem Baumärkte in den
Anrainerstaaten und Osteuropa eröffnet.

Abb. 51: Die größten zehn deutschen Baumarktbetreiber 2004



■ Umsatz in Mio. € ■ Anzahl der Verkaufsstellen

*Börsengang 2005

Quelle: bau+heimwerker markt

Wie in anderen Einzelhandelsbranchen stellen diese Länder auch für die Zukunft die relevanten Zielmärkte der großen Anbieter im DIY-Bereich dar. Obi wagte im Jahr 2000 zudem den Schritt in den Wachstumsmarkt China, veräußerte seine Standorte jedoch 2005 an den europäischen Branchenführer B&Q (Kingfisher) und konzentriert sich nun auf den heimischen Kontinent. Wie wichtig das Auslandsgeschäft geworden ist, zeigt auch das Beispiel des zweitgrößten deutschen Anbieters Praktiker, der von Metro 2005 an die Börse gebracht wurde. Praktiker erzielt mittlerweile ein Viertel seines Umsatzes im Ausland – Tendenz steigend.

Spezialisierung

Im Kampf mit den großen Playern können die zahlreichen regionalen Anbieter langfristig eigentlich nur durch eine deutliche Differenzierung bestehen, sei es über das Angebot oder den Service. Denn die Big Player versuchen momentan fast sämtlich, sich ein Alleinstellungsmerkmal über niedrige Preise und ein allumfassendes Sortiment zu erarbeiten. Dabei sorgt nicht nur die enorme Tiefe über das gesamte Sortiment hinweg für eine Unübersichtlichkeit am Point of Sale. Vielen Baumärkten ist zudem ein Gartencenter angeschlossen, und vielfach werden auch branchenfremde Produkte wie Möbel oder Haushaltsgeräte angeboten. Baumärkte haben sich zu Universalanbietern entwickelt, deren Individualität dem Verbraucher verborgen bleibt. Bei verschiedenen Umfragen schneiden zudem die Beratungsleistungen der meisten Anbieter schlecht ab. Das entscheidende Auswahlkriterium der Kunden für einen Baumarkt ist dann bei einem umfassenden Angebot und niedrigen Preisen vor allem die Erreichbarkeit des

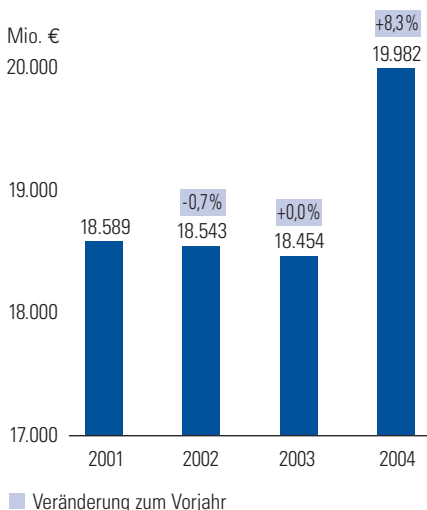
Marktes. Somit kommen die Anbieter mit ihrer Suche nach ständig neuen Standorten den Kunden wortwörtlich „entgegen.“ Eine Kundenbindung und Unterscheidung vom Wettbewerb ist so jedoch nicht möglich.

Ein Abschmelzen der Sortimente ist in vielen Bereichen sicherlich durchführbar, ohne dass eine fehlende Tiefe negativ auffallen würde. Eine Reduktion kommt darüber hinaus der Beratungsleistung zugute. Es wird für den Verkäufer leichter, sowohl sich als auch seine Kunden über die angebotene Ware zu informieren. Wenn sich beispielsweise fünf Bohrmaschinen von insgesamt angebotenen 30 Stück im Preis nur um wenige Euro unterscheiden, ist es für den Verkäufer zudem schwierig, überzeugende Argumente im Verkaufsgespräch zu finden. Zusätzlich sind gerade bei technischen Geräten erhöhte Prozesskosten zu bedenken, die durch die steigenden Anforderungen an Lagerung und Transport entstehen, je mehr verschiedene Modelle angeboten werden.

E-Commerce

Die meisten Baumarktbetreiber verstehen ihren Internetauftritt in erster Linie als Informationsplattform. Aktuelle Kataloge werden meist ebenso als Download bereitgestellt wie Hinweise und Tipps für bestimmte Heimwerkertätigkeiten. Hornbach geht einen Schritt weiter und versucht, das Internet verstärkt zur Profilierung zu nutzen. Das Herunterladen von Handy-Specials und der aktuellen meist witzigen Werbespots sowie ein als Stammtisch deklariertes „schwarzes Brett“ sollen dazu beitragen. Den Online-Vertrieb wagt dagegen Obi. Im Gemeinschaftsunternehmen mit Otto ist OBI@OTTO der führende Multi Channel-

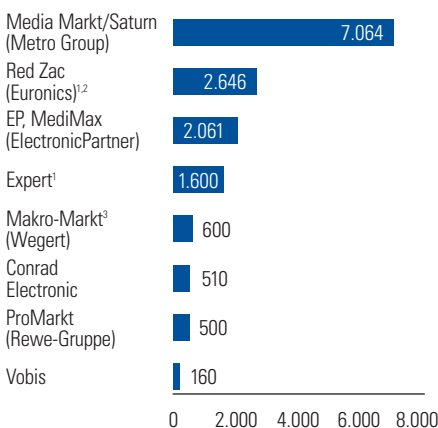
Abb. 52: Der deutsche Consumer Electronics-Markt 2004 – Verkäufe von Geräten für den privaten Bedarf



Quelle: gfu – Gesellschaft für Unterhaltungs- und Kommunikationselektronik

Abb. 53: Die größten acht Consumer Electronics-Händler in Deutschland 2004

Nettoumsatz 2004 in Mio. €



Gesamtvolumen der Top-8: 15.141 Mio.

1) Einkaufskooperation mit Filialen in Regie- und Beteiligungsbetrieb
 2) Vormals R.I.C.
 3) Ab dem 1.2.2006 zu ElectronicPartner, Firmierung unter MediMax

Quelle: Geschäftsberichte, Lebensmittel Zeitung, Metro Group

Anbieter im do it yourself-Markt. Ein gemeinsames Kataloggeschäft wurde vor ein paar Jahren durch einen Online-Auftritt sinnvoll ergänzt.

5.5 Consumer Electronics

Marktentwicklung

Nach einer Stagnation in den vergangenen Jahren nahm der deutsche Markt für Consumer Electronics-Produkte 2004 mit einem Wachstum um 8,3 Prozent auf 19,98 Mrd. Euro wieder Fahrt auf. Im Vergleich mit dem Einzelhandelsdurchschnitt konnte die Branche ihren Umsatz somit signifikant steigern. Die Gesellschaft für Unterhaltungs- und Kommunikationselektronik (gfu) geht für den Gesamtmarkt im Jahr 2005 von einem weiteren Wachstum von rund sieben Prozent auf etwa 21 Mrd. Euro aus.

Key Player

2004 erzielten die größten acht Consumer Electronics-Händler einen Umsatz von rund 15 Mrd. Euro – eine Steigerung von 4,2 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Marktführerin ist hier die Metro-Tochter Media Markt/Saturn. Die großen Verbundgruppen des Fachhandels (Euronics, Electronic Partner und Expert) folgen dahinter, erzielten jedoch nur unterdurchschnittliche Umsatzzuwächse. Euronics, die größte Verbundgruppe, blieb mit einem Außenumsatz von 2,7 Mrd. Euro unter dem Niveau von 2003. Auch bei der Expert-Gruppe ging der Umsatz um 2,1 Prozent zurück. Allerdings begründen beide Verbundgruppen die Rückgänge mit dem Ausscheiden von Mitgliedern. Die verbliebenen Expert-Fachhändler konnten eigenen Angaben zur Folge ihre Umsätze ohne die Austritte um durchschnittlich fünf Prozent erhöhen.

Hinsichtlich der Player wird es bis 2010 keine gravierenden Änderungen geben. Weitere Verschiebungen und Konzentrationsbewegungen zwischen den Händlern sind jedoch denkbar. So übernimmt ElectronicPartner ab Februar 2006 Makro-Markt und wird die einzelnen Filialen in MediMax umbenennen. Es werden sich weiterhin die Media Markt/Saturn-Fachmärkte auf der einen Seite sowie die großen Verbundgruppen auf der anderen Seite gegenüberstehen. Für kleinere und mittlere Fachhändler ist dabei die Mitgliedschaft in einer Kooperation oder Verbundgruppe elementar. Um im Markt bestehen zu können, sind neben den günstigen Einkaufskonditionen vor allem die Marketingaktivitäten zu nutzen, auch wenn dem Fachhändler dadurch ein Stück Individualität verloren geht.

Trends

Internationalisierung

Nach einem Rückgang im Jahr 2003 konnte auch in Europa in der Consumer Electronics-Branche ein Wachstum um 3,8 Prozent auf 35,913 Mrd. Euro generiert werden. England und Deutschland blieben dabei die größten Märkte für Unterhaltungselektronik. Wie in Deutschland waren auch in Europa die Digitalisierung sowie das Segment der TV-Geräte mit den neuen Display-Technologien die Wachstumsmotoren. Ausländische Händler konnten in Deutschland bisher nicht Fuß fassen. Kingfisher ist vor Jahren mit einem Engagement bei ProMarkt gescheitert. Der scharfe Preiswettbewerb und die Enge des deutschen Marktes erschweren einen Markteintritt nachhaltig. Vielmehr sind es die deutschen Anbieter, die ihre Auslandsexpansionen weiter vorantreiben – auch die großen Verbundgruppen sind stark international

ausgerichtet. Die Media Markt/Saturn-Gruppe hat ihren Auslandsanteil am Umsatz beispielsweise von knapp 20 Prozent im Jahr 1998 auf mittlerweile weit über 40 Prozent gesteigert.

Verbrauchtrends

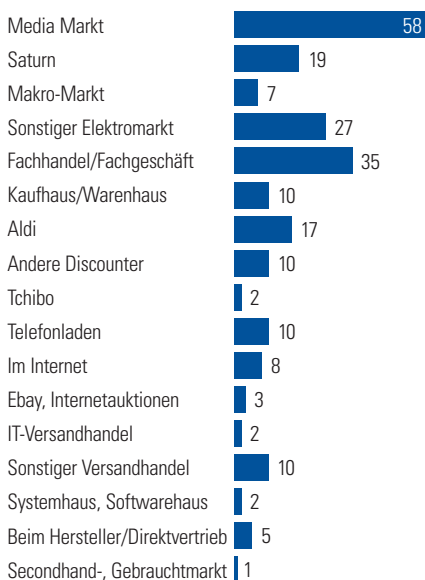
Der in der Unterhaltungselektronik-Branche vorherrschende Preisdruck ist insbesondere auf die enorme Preissensibilität der deutschen Verbraucher zurückzuführen und in diesem Ausmaß wohl mit keinem anderen Land in Europa vergleichbar. Diese Sparmentalität wird noch durch die preisaggressive Kommunikation des Handels forciert. So entfallen auf die Marktführer Media Markt und Saturn mehr Werbekosten als auf die gesamte übrige Consumer Electronics-Branche. Diese werden seit Jahren für Werbekampagnen wie „Sparnünftiger“ bzw. „Geiz ist geil“ aufgewendet. Diese gezielten Appelle an die Schnäppchenmentalität der Konsumenten zeigen durchaus Wirkung: 58 Prozent der 14- bis 69-Jährigen favorisieren den Einkauf technischer Produkte bei Media Markt, 19 Prozent präferieren den Einkauf bei Saturn. Die Verbundgruppen versuchen ihrerseits mit Kampagnen wie „Marken sind Ihr Geld wert“ diesem Spartrend entgegenzuwirken.

Zusätzlich drängen branchenfremde Anbieter auf den Markt, die in den vergangenen Jahren ihre Akzeptanz hinsichtlich der Produkte aus dem Unterhaltungselektronikbereich bei den Konsumenten deutlich steigern konnten. Mittlerweile geben 17 Prozent der Deutschen Aldi als bevorzugten Einkaufsort für solche Produkte an, und auch die anderen Discounter und Tchibo werden mit einem Wert von insgesamt 12 Prozent gerne vom Konsumenten für den Einkauf von

CE-Artikeln genutzt. Zurückzuführen ist dies auf die meist weit unter Marktdurchschnitt liegenden Preise. Somit haben insbesondere die Lebensmittel-discounter ihren Marktanteil bei Produkten der Unterhaltungselektronik kontinuierlich ausgebaut. Mittlerweile werden so beispielsweise 18 Prozent der Fernseher sowie 15 Prozent der Digitalkameras beim Discounter verkauft, was in etwa einem Zehntel des gesamten Umsatzvolumens in der Unterhaltungselektronikbranche entspricht. Die Hersteller ziehen aufgrund der Einkaufsmacht der großen Handelsketten nur selten einen Vorteil aus ihren innovativen, daher jedoch auch teuren Produkten. Allerdings ist es unseres Erachtens aufgrund stagnierender bzw. zurückgehender Non-Food-Umsätze eher unwahrscheinlich, dass die Lebensmitteldiscounter ihre Marktanteile bei Consumer Electronics in den kommenden Jahren weiter ausbauen werden.

Für 2006 erwartet der Bundesverband Technik des Einzelhandels (BVT) trotz des kontinuierlichen Preisverfalls ein weiteres Wachstum der gesamten Branche. Insbesondere die Preise im Bereich Großelektro sind in den vergangenen zehn Jahren stark zurückgegangen. Um durch einen vermehrten Stückabsatz diesen Rückgang auffangen zu können, sind enorme Anstrengungen nötig. Doch die Branche ist zuversichtlich. Lagen die Pro-Kopf-Ausgaben pro Jahr für Consumer Electronics-Produkte 2004 noch knapp unter 100 Euro, sollen sie in den kommenden Jahren auf über 100 Euro ansteigen. Hinzu kommen 50 Euro für Mobil- und Telekommunikation (Handy) sowie 60 Euro für PC, Notebooks und Informationstechnik-Zubehör (private Nutzung). Damit ist die Branche

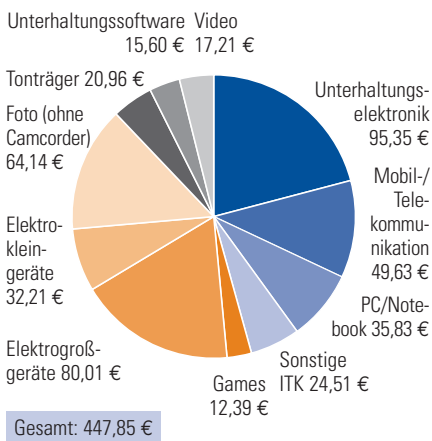
Abb. 54: Bevorzugter Einkaufsort für Consumer Electronics (in %)



Frage: „Wo kaufen Sie Produkte wie Fernseher, PC, Handys etc. bevorzugt ein?“

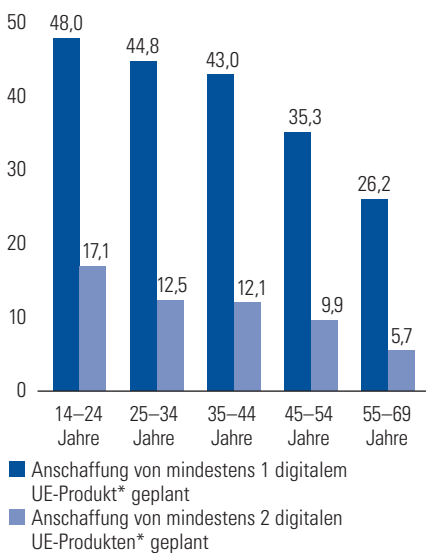
Quellen: Communication Networks 9.0, Bevölkerung, 14–69 Jahre

Abb. 55: Consumer Electronics – Pro-Kopf-Ausgaben 2004



Quelle: BVT – Bundesverband Technik des Einzelhandels

Abb. 56: Kaufplan von digitalen Innovationen – nach Altersgruppen in Prozent



* LCD-TV, Plasma-TV, Digitaler Camcorder, DVD-Player/-Recorder, Festplattenrecorder, MP3-Player/-Recorder, Beamer/Bildschirmprojektor, Heimkino-/Surround-Anlage, Digital-Receiver/Set-Top-Box, Spielkonsolen/Hardware-/Videogames

Quelle: Communication Networks 9.0, Bevölkerung 14–69 Jahre

der Unterhaltungselektronik eine der wenigen, die weiter wächst.

Spezialisierung

Um im Wettbewerb mit preisaggressiven Unternehmen bestehen zu können, muss der traditionelle Fachhandel neue Strategien entwickeln. Da es für innovative und qualitativ hochwertige, allerdings oft auch beratungsintensive Produkte eine stetig steigende Zahl an Nachfragern gibt, liegen hier die Chancen für den traditionellen Fachhandel. Dieser muss sich über Zusatzleistungen und herausragenden Service von der großen Konkurrenz abheben und sich dem direkten Preisvergleich durch die Pflege des Markenimages entziehen. Besonders die größer werdende Gruppe der älteren Konsumenten steht dem Angebot oftmals hilflos gegenüber und fragt verstärkt kompetente Beratungsleistungen nach. Diesen Kunden dienen ein guter Service und eine fachgerechte Beratung als wichtigste Auswahlkriterien für die Entscheidung über ihren Einkaufsort. Dagegen ist die Zielgruppe der Jüngeren meist selbst gut informiert. Die großen Fachmärkte, die ein großes Produktangebot bereithalten, bieten vor allem diesen Kunden einen guten Überblick. Die schiere Größe wird damit zum wichtigen Vorteil im Verdrängungswettbewerb.

Die Zielgruppe der jungen Konsumenten ist es, die die Innovationen am Markt vorantreibt. Doch nimmt ihre Zahl weiter ab. Ein Ziel des Handels muss es daher sein, sich den älteren Kunden stärker anzunehmen und sie für neue Produkte zu begeistern. Die Anschaffungsbereitschaft von digitalen Innovationen zeigt, dass hier noch Handlungsbedarf – auch auf Herstellerseite – besteht.

Eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen Herstellern und dem Facheinzelhandel ist auch aus einem anderen Grund zu beobachten. Denn beiden Seiten kann es nicht gefallen, dass durch immer neue Tiefstpreise und Rabattaktionen den Kunden der wahre Wert eines Produktes nicht mehr bekannt ist. Auch droht Herstellern, die hauptsächlich den Discount beliefern, infolge des enormen Preiskampfes eine geringere Gewinnmarge. Das gemeinsame Ziel muss es sein, die Vorteile bekannter Marken, die einen bestimmten Preiswert sind, verstärkt herauszustellen: innovative Produkte in einem einzigartigen Design und einer verlässlichen Qualität. Hier ist die Möglichkeit einer aktiven Zusammenarbeit gegeben, um gemeinsam nach neuen Handelskonzepten zu suchen.

Wie keine andere Branche ist die der Unterhaltungselektronik von erfolgreichen Innovationen der Hersteller abhängig. Hinzu kommt, dass der Bedarf beim Konsumenten für die meisten Produkte durch die Branche erst geweckt werden muss. Selbst Experten haben in anfänglichen Prognosen den Markt für PCs oder Handys viel zu gering eingeschätzt. Ein aktuelles Beispiel sind Navigationsgeräte – der Bedarf dafür musste erst generiert werden. Andere Neuerungen wie Laser Discs oder Digitale Compact Cassetten waren große Misserfolge und machen das Risiko der Branchen deutlich. Konkurrierende Standards unterschiedlicher Anbieter (siehe das klassische Beispiel VHS vs. Beta) bringen eine zusätzliche Unsicherheit für dieses Segment. Auf dem neuen Fernsehstandard HDTV sowie dem Gesamtbereich der digitalen Medien liegen die Hoffnungen der Branche für

die nächsten Jahre. Erfolg versprechende Bereiche sind darüber hinaus Geschäftsfelder wie „Konsumelektronik“ oder „neue Unterhaltungselektronik“¹, da hier in den kommenden Jahren die größten Entwicklungspotenziale vorzufinden sein werden. Zumal die Umsätze in der traditionellen Unterhaltungselektronik kaum steigen werden.

Eine interessante Entwicklung wird sich zudem auf dem Musikmarkt fortsetzen. Die CD hat nach Meinung vieler in ein paar Jahren ausgespielt. Musik werde dann hauptsächlich digital zum Download zur Verfügung gestellt. Ganz gleich, ob die CD nun vollständig verdrängt wird oder „nur“ ein Absatzrückgang zu verzeichnen sein wird – reagieren müssen auf diesen Trend nicht nur die Industrie, sondern auch der Handel. Nur der Absatz von digitalen Speichermedien kann den Verlust des fehlenden Verkaufs von bespielten CDs kaum wettmachen. Ob über ein eigenes Angebot oder über Kooperationen mit anderen Musik Anbietern, die Händler sollten an diesem Geschäft partizipieren.

E-Commerce

Ein wichtiger Ansatz für die Unternehmen der Unterhaltungselektronikbranche ist der Online-Handel geworden. Marktforscher erwarten bis 2010 einen Anstieg des Umsatzes für Consumer Electronics im Internet auf 3,5 Mrd. Euro. Somit würde sich der Bereich der Consumer Electronics als die drittgrößte Sparte im deutschen Online-Handel herauskristallisieren.

Der Online-Handel bietet dem Konsumenten Convenience, ein breites Sortiment sowie ausführliche Produktinformationen. Vorteilhaft ist hier allerdings

nicht der reine Internethandel, sondern das Auftreten als Multi Channel-Anbieter, also das gleichzeitige Produktangebot via Internet, Ladengeschäft und Katalog. Dies gilt insbesondere für Großgeräte, da der Kunde meistens die Funktionalität der Geräte überprüfen möchte und zugleich eine Anlaufstelle in Wohnortnähe bei Problemen oder Reklamationen haben möchte. Bei kleineren Produkten wie Tonträgern sind diese Vorteile allerdings kaum spürbar.

Vermeintlich nutzen auch die Hersteller das Internet, um ihre Produkte direkt zu vertreiben. Dell ist beispielsweise ein Anbieter, der PCs und Notebooks nach Kundenwünschen zusammenstellt und ausschließlich online verkauft.

5.6 Möbel

Marktentwicklung

Der Möbele Einzelhandel in Deutschland sieht sich zurzeit in einem Spannungsfeld aus einem Konzentrationsprozess einerseits und einem Flächenwachstum andererseits. Die fünf größten Möbelhäuser erwirtschaften inzwischen 25 Prozent des Gesamtumsatzes der Branche. Dabei hat die Dynamik des Konzentrationsprozesses wegen zahlreicher Fusionen und Übernahmen deutlich zugenommen. Die Möbelbranche selber sieht den Abwärtstrend der letzten Jahre gestoppt. Tatsächlich geben die Deutschen durchschnittlich etwa 360 Euro jährlich für Möbel aus und liegen damit an der europäischen Spitze. Die Möbelhändler meinen dabei zu erkennen, dass der Anteil der qualitätsbewussten Markenkäufer wieder ansteigt. Doch ist das im Jahr 2004 erzielte nominale Umsatzplus von 1,3 Prozent bei Wohnmöbeln

¹ Unter die Begriffe „neue Unterhaltungselektronik“ bzw. „Konsumelektronik“ fallen beispielsweise PCs, Laptops, Notebooks inkl. Softwareprodukte, Informations- und Telekommunikationstechnologie sowie Produkte für SoHo (Small Office/Home Office) und Car Navigation.

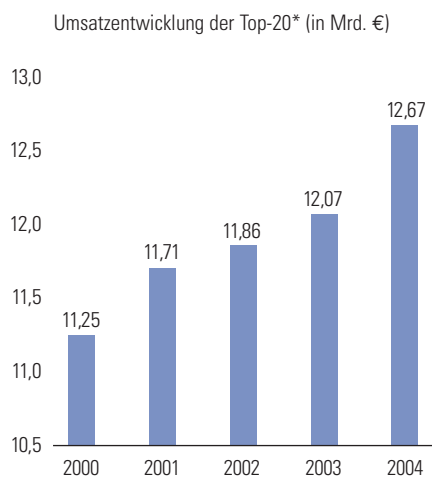
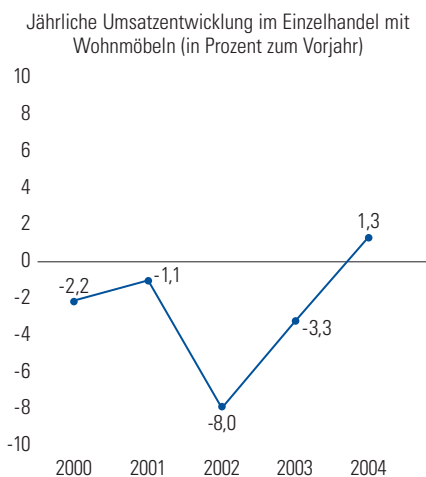
preisbereinigt nicht mehr als eine Stagnation. Für 2005 erwartet die Branche jedoch ein weiteres Wachstum. Für die Industrie ist dabei vor allem der Export eine wichtige Stütze. Ein Vorzieheffekt durch die Erhöhung der Mehrwertsteuer um drei Prozentpunkte 2007 könnte den deutschen Markt 2006 zusätzlich beleben. Die positive Entwicklung ist umso erstaunlicher, als dass zwei Indikatoren für die Branche sich nicht besonders positiv entwickeln. Zum einen steuern die Baugenehmigungen im Jahre 2005 auf einen neuen Tiefstand zu. Nach Abschaffung der Eigenheimzulage zum 1. 1. 2006 wird sogar eine noch größere Lücke zwischen Neubau und Bedarf

befürchtet. Zum anderen zeigt auch das Renovierungsbarometer der GfK nur einen leichten Anstieg an privaten Instandhaltungsarbeiten an.

Key Player

Das umsatzstärkste Unternehmen ist auch in Deutschland der Weltmarktführer IKEA. Dahinter ist auf dem deutschen Markt besonders die österreichische XXXLutz-Gruppe aktiv, die sich durch zahlreiche Übernahmen im Jahr 2005 im Umsatzranking weit nach vorne schiebt. Vor allem die Übernahmen der Nummern zehn und elf des deutschen Möbelhandels, Mann Mobilia und Domäne, hat das Unternehmen nach vorne katapultiert. Neben dem konventionellen Möbelhandel bedient XXXLutz auch den klassischen Discountmarkt und wagt unter dem Namen Mömax sogar den Angriff auf Branchenführer IKEA. Eine gewichtige Rolle spielen zudem die Möbelhäuser Höffner, Walther und Kraft, hinter denen mehrheitlich der Möbeldändler Kurt Krieger steht.

Abb. 57: Umsatzentwicklung im deutschen Möbeleinzelhandel 2004



Quelle: Statistisches Bundesamt

* IKEA, Höffner/Möbel Walther/Möbel Kraft, KarstadtQuelle, Porta, Segmüller, Roller, Lutz mit Mann (seit Juli 2005) und Neubert, Dänisches Bettenlager, Otto, Domäne, Möbel Martin, Schaffrath, Zurbrüggen, Ostermann, Poco, Finke, Dodenhof, Kröger mit Möbelstadt Rück, Hiendl
 Quelle: Möbelkultur 06/2005; EHI

Der mittelständische Fachhandel ist in überwiegendem Maße in Kooperationen eingebunden. So stellt der kooperierende Möbelfacheinzelhandel mit einem Marktanteil von 59,9 Prozent nach wie vor die größte Gruppe bei den Vertriebswegen. Dabei ist der nicht über eine Kooperation oder eine Verbundgruppe organisierte mittelständische Einzelhandel kaum noch möglich. Über verbesserte Einkaufskonditionen hinaus sind die Vorteile zu vielschichtig, als dass die kleineren Händler darauf verzichten könnten. Denn neben der Beschaffung und dem gesamten Marketingbereich können die Mitglieder auch auf EDV-Programme und Angebote der Mitarbeiterschulung zurückgreifen.

Trends

Flächenwachstum und Konzentration

Wie auch in anderen Branchen zu beobachten, setzt sich auch im Möbele Einzelhandel das Flächenwachstum unvermindert fort. So vergrößerten in den letzten zehn Jahren die 30 größten Möbelhäuser ihre Fläche um fast 39 Prozent. Besonders Häuser mit einer Verkaufsfläche zwischen 25.000 m² und 35.000 m² waren gefragt, während „Konsumtempel“ mit mehr als 60.000 m² die Ausnahme bleiben. Die Ausweitung der Verkaufsflächen ist mit einer Ausweitung der Sortimente verbunden. Aus den großen Möbelhäusern sind längst Einrichtungshäuser geworden, die auch Geschirr, Lampen, Bilder und weitere Wohnaccessoires vertreiben. Daneben sollen auch große Restaurationsbetriebe zu einer längeren Verweildauer in den Märkten einladen.

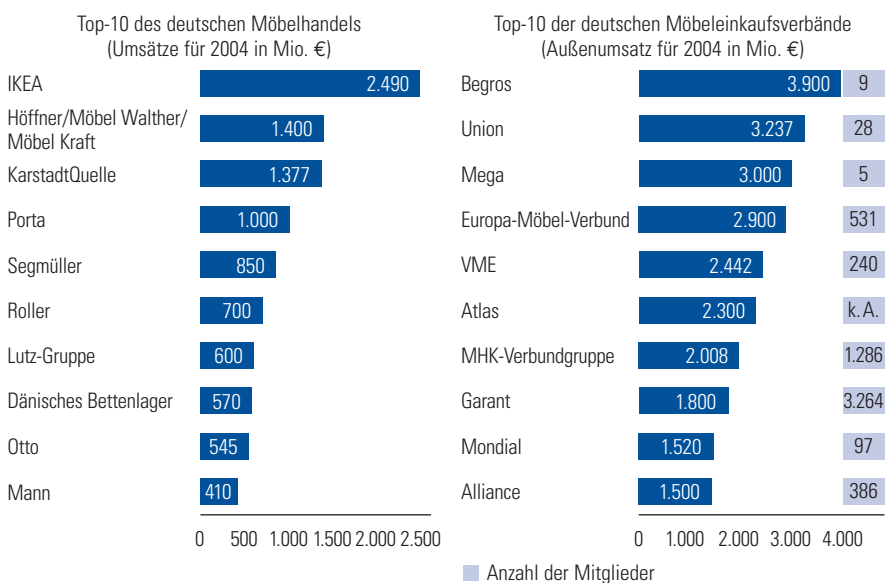
Obwohl die großen Möbelhäuser den Markt in einem großen Maße bestimmen, können sich auch andere Angebotsformate in der Branche behaupten. Das sind in erster Linie Mitnahmemärkte mit einer Größe zwischen 1.000 und 10.000 m² sowie Möbel-Discountmärkte, aber auch Studios und Spezialisten, beispielsweise für Küchen oder Polstermöbel.

Auf der einen Seite steigt die Verkaufsfläche im Möbele Einzelhandel weiter an, doch sinkt auf der anderen Seite die Gesamtanzahl der Unternehmen. Die beschriebenen Übernahmen der XXXLutz-Gruppe verdeutlichen diese Entwicklung in der Branche, die auch die Verbände im deutschen Möbele Einzelhandel erfasst. So erfolgte 2005 die Fusion von DMV und Europa Möbel zur neuen Gruppe EMV, deren Mitglieder einen Außenumsatz von etwa drei Mrd. Euro erzielen.

Spezialisierung

Die Warenpräsentation in realitätsnahen Wohnbeispielen wird insgesamt im Möbelhandel verstärkt zu beobachten sein. Denn diese Vorgehensweise ermöglicht es, bisher als unübersichtlich empfundene Verkaufsflächen nach Zielgruppen und Stilrichtungen zu gliedern. Wohnideen und wohnfertige Gesamtlösungen in den Mittelpunkt zu stellen kann ein sinnvoller Ansatz sowohl für die großen Möbelhäuser als auch für kleinere Flächen sein. Die Gestaltung des eigenen Wohnraumes verlangt ein gutes Vorstellungsvermögen der Kunden, und viele Händler waren immer schon bemüht, hier unterstützend tätig zu werden. Doch kann der Platz von Dekotischdecken, Buchrückenattrappen und Wachsobst effektiver für Cross-Selling-Ansätze genutzt werden, indem Wohn-

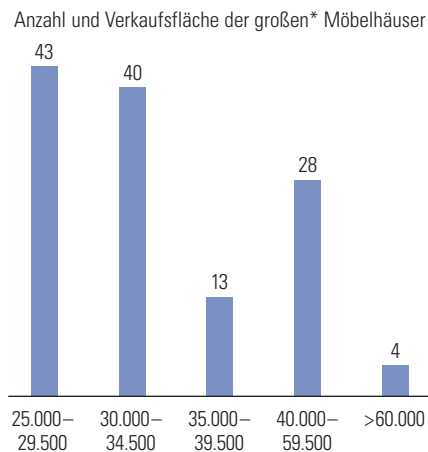
Abb. 58: Die größten Player im deutschen Möbele Einzelhandel 2004



Quelle: Möbelkultur 06/2005

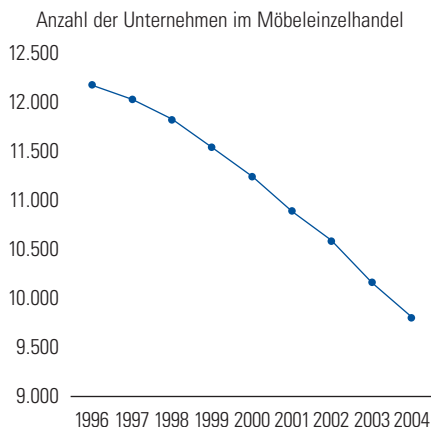
Quelle: Möbelkultur 07/2005; EHI

Abb. 59: Anzahl der großen Möbelhäuser und Entwicklung der Gesamtanzahl der Unternehmen



* mit einer Verkaufsfläche ab 25.000 m²

Quelle: Möbelkultur, Januar 2005, Berechnungen des ifo instituts



Quelle: Umsatzsteuerstatistik des Statistischen Bundesamtes; KPMG

accessoires der eigenen Sortimente ausgestellt werden. In den großen Einrichtungshäusern befinden sich diese häufig separat in eigenen Abteilungen. Doch dürfte z. B. der Bedarf nach einer Leselampe leichter zu wecken sein, wenn sie direkt auch auf dem gekauften Beistelltisch steht und nicht nur in der entsprechenden Abteilung. Mit diesem Konzept möchte auch Mömax dem Vorreiter IKEA Marktanteile streitig machen.

Butlers verdeutlicht diese Vorgehensweise für den Bereich der Wohnaccessoires. So wird im Geschäft beispielsweise ein komplett gedeckter Tisch dekoriert, dessen einzelne Bestandteile in unmittelbarer Nähe zum Ausstellungsstück zu erwerben sind.

Gerade mittelständische Unternehmen sind dazu aufgerufen, sich deutlicher zu positionieren, um neben den Preisführern bestehen zu können. Neben der Sortimentszusammenstellung spricht dies in einer beratungsintensiven Branche vor allem den Service an.

Darüber hinaus wird der Möbeleinzelhandel bei der Gestaltung der Fläche in den nächsten Jahren auch andere Ansätze finden oder vertiefen müssen. Eine Möglichkeit stellt dabei eine engere Zusammenarbeit mit Spezialisten ergänzender Sortimente dar. Denkbar wäre eine solche Kooperation beispielsweise im Audio-/Videobereich. Auch Flächenpartnerschaften, wie sie hauptsächlich aus dem Textilbereich bekannt sind, sind in angepasster Form im Möbelhandel denkbar.

E-Commerce

Bei Möbeln handelt es sich, bis auf wenige Ausnahmen, um nicht standardisierte Produkte, deren genaue Verarbeitung und Farbgebung von den meisten Kunden gerne direkt überprüft werden. Für einen großen Teil des Sortiments wird der Internethandel deshalb wohl nur bedingt zu einer Erfolgsstory werden. Zwar ist es grundsätzlich möglich, durch Online-Handel neue Kunden zu gewinnen bzw. eine Verbesserung des Kundenservices zu erzielen, jedoch eignen sich nur wenige Möbelsortimente für den Versandhandel. Hier wird es eher zu einer Verschiebung der Katalogbestellung in Richtung Online-Bestellung kommen. Eine Ausnahme bildet vielleicht das Home-Shopping-Angebot von IKEA, dessen Produkte einer Stammklientel von vielen Besuchen häufig sogar unter den besonderen Bezeichnungen bekannt sind.

Doch hat das Internet dazu beigetragen, dass es besonders die Händler langlebiger Konsumgüter mit einer besser informierten Kundschaft zu tun haben. Die Preise im Möbelhandel dienen fast nur noch als Verhandlungsbasis im Verkaufsgespräch. Ob beim Teppich- oder Küchenkauf, Feilschen ist zum festen Bestandteil des Möbelkaufs geworden. Nicht selten erzielen die Kunden dabei Preise, die um ein Drittel unter dem Ursprungsangebot liegen können. Informationen über die Produktbeschaffenheit sowie Preisvergleiche sind über das Internet relativ einfach zu erhalten. Aus Händler-sicht sind besonders Preisvergleichsseiten ein Ärgernis. Der für den Kunden nun transparentere Möbelmarkt stellt den Einzelhandel vor eine große Herausforderung.

6 Kontakte, Impressum

Für weitere Informationen

Johannes Siemes
KPMG
Barbarossaplatz 1a
50674 Köln
Tel. +49 (221) 2073-348
Fax +49 (221) 2073-218
jsiemes@kpmg.com

Guido Mager
KPMG
Barbarossaplatz 1a
50674 Köln
Tel. +49 (221) 2073-1565
Fax +49 (221) 2073-218
gmager@kpmg.com

Michael Gerling
EHI-EuroHandelsinstitut
Spichernstraße 55
50672 Köln
Tel. +49 (221) 57993-50
Fax +49 (221) 57993-46
gerling@ehi.org

Klaus Vogell
GS1 Germany
Maarweg 133
50825 Köln
Tel. +49 (221) 94714-438
Fax +49 (221) 94714-490
vogell@gs1-germany.de

Impressum

Herausgeber:
KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft
Aktiengesellschaft
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Barbarossaplatz 1a
50674 Köln

Autoren:
Tim Kreimer, KPMG
Cetin Acar, EHI
Klaus Vogell, GS1 Germany

Studien aus dem Bereich Consumer Markets & Retail



1



2



3



4



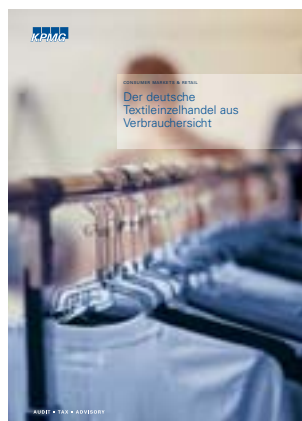
5



6



7



8



9

- 1 Vertikalisierung im Handel, August 2002
- 2 Der Personal Care-Markt in Deutschland – ein Überblick, August 2003
- 3 Status Quo und Perspektiven im deutschen Lebensmitteleinzelhandel 2004, Februar 2004
- 4 Internationalisierung im Lebensmitteleinzelhandel, September 2004
- 5 Strategische Allianzen in der Fashion-Industrie, November 2004
- 6 Der deutsche Biermarkt im Wandel – aktuelle Herausforderungen für Brauereien, April 2005
- 7 Der deutsche Lebensmitteleinzelhandel aus Verbrauchersicht, September 2005
- 8 Der deutsche Textileinzelhandel aus Verbrauchersicht, September 2005
- 9 100 Fragen zu IFRS im Handel, Oktober 2005

Der Sektor Consumer Markets & Retail von KPMG hat seit 2001 verschiedene Studien zum Textil- und Lebensmitteleinzelhandel erstellt. Dabei stützen wir uns neben unserem Best Practice-Know-how auch auf die Mitarbeit externer Spezialisten. Falls Sie an weiteren Studien interessiert sind, schicken Sie bitte eine eMail an jsiemes@kpmg.com.

