Wie kauft Deutschland Konsumgüter ein?

10 Thesen zu Entwicklungen und Chancen im Lebensmittelhandel

information resources
Intelligence to power your business

Roland Berger
Strategy Consultants

GfK PANEL SERVICES

GfK Panel Services Consumer Research GmbH

Die GfK Panel Services Consumer Research GmbH ist Teil des internationalen Netzwerks Europanel, mit dem die GfK Gruppe und ihre Partnerinstitute in mittlerweile 26 europäischen Ländern Marktstrukturen und Marktveränderungen sowie die Konsum- und Nachfragegewohnheiten der Verbraucher beobachten und analysieren. Kunden sind nahezu alle führenden Unternehmen der Markenartikelindustrie in Europa auf dem Sektor der Fast Moving Consumer Goods sowie der deutsche Lebensmitteleinzelhandel und andere Distributionskanäle für FMCG.

Information Resources GfK GmbH

Information Resources ist eines der weltweit führenden Marktforschungs-Unternehmen – mit Sitz in Chicago und Tochterfirmen in aller Welt. Viele erfolgreiche Konsumgüterhersteller und Handelsunternehmen gehören zu unseren Kunden. Für sie beobachten wir Marken und Märkte der Fast Moving Consumer Goods sowie deren weltweite Handelskanäle. Mit aktuellen und praxisgerechten Informationen, differenzierten Analysen und Beratungsleistungen tragen wir entscheidend zum Erfolg unserer Kunden bei.

Roland Berger Strategy Consultants

Roland Berger Strategy Consultants ist die größte Top Management Beratung europäischen Ursprungs und mit etwa 1.100 Beratern in 22 Ländern aktiv. Roland Berger ist Lead Consultant von ECR Europe und wird sowohl vom deutschen Handel als auch von der Konsumgüterindustrie als führender Strategieberater wahrgenommen. Im Leistungsprogramm stehen sowohl Effizienz- als auch Wachstumsthemen. Dabei kommt der erfolgreichen Umsetzung eine besondere Bedeutung zu, nach dem Motto: »Creative strategies that work!«.

Editorial _____ 2

Kunden

These 1 Der FMCG-Anteil am Konsum geht zurück – »Außer-Haus« gewinnt hinzu _____ 4

These 2 Vernachlässigte Zielgruppen gewinnen an Bedeutung _____ 8

These 3 Kaufentscheidungen fallen zunehmend am Point of Sale _____ 14

These 4 Verbraucher haben ein hohes Relevant Set unterschiedlicher Einkaufsstätten _____ 16

Angebot

These 5 Marke versus Handelsmarke: Die Mitte verliert an Boden _____ 18

These 6 Die Sortimentsvielfalt im Handel stößt an ihre Grenzen _____ 20

Wettbewerb

These 7 Discounter prägen die Entwicklung der Handelsmarken _____ 22

These 8 »Discounting« wird zur dominierenden Positionierung _____ 24

These 9 Der Lebensmittelhandel wird endgültig zum Oligopol _____ 26

These 10 Neue Potenziale – in Nischen und in der Nachbarschaft _____ 28

Schluss Die Zukunft des Handels mit FMCG: zentrale Herausforderungen _____ 30

Editorial

Wenn man im Sommer 2002 auf den Handel mit Fast Moving Consumer Goods (FMCG, Produkte des täglichen Bedarfs) blickt, dann können einem die Tränen kommen. Mit einer so drastischen und nachhaltigen Reaktion der Verbraucher auf die Einführung des Euro-Bargelds und die damit verbundenen Ereignisse und Entwicklungen hat wohl niemand gerechnet, ja, nicht rechnen können.

Die deutschen Verbraucher neigen seit jeher nicht zum verschwenderischen Geldausgeben, und für Güter des täglichen Bedarfs müssen sie weit weniger aufwenden als die meisten Nachbarn in der Euro-Währungszone. Seit dem 1. Januar 2002 aber drehen sie den Cent nicht nur zweimal, sondern zehnmal um, bevor sie ihn für Essen & Trinken, Putzen & Waschen etc. auf den Kassentisch legen.

Wer will es ihnen verdenken? Denn mit dem Euro ist das Leben für die privaten Konsumenten ohne Zweifel teurer geworden, auch wenn die amtliche Inflationsrate das nicht ausweist. Wer sein Auto in die Werkstatt fährt oder einen Handwerker kommen lässt, zahlt am Ende für die gleiche Leistung oft mehr als vor Jahresfrist. Wer zum Friseur geht, dem wird nicht nur das Haar geschnitten, sondern bisweilen der Kamm geschoren. Und wenn sich die Familie im Restaurant einen schönen Abend macht, sollte sie ein paar Scheine mehr einstecken als gewohnt. Dies sind nur Beispiele, die Liste ließe sich fortsetzen.

Der Handel mit Fast Moving Consumer Goods hat, von Ausnahmen abgesehen, die Preise für seine Waren fair von D-Mark in Euro umgerechnet. Wenn er dennoch zeitweise für einzelne Warengruppen mehr verlangte, so lag das weniger am Euro als an anderen Einflüssen des Marktes. Bei Obst und Gemüse etwa am ungewohnt harten Winter in Südeuropa, bei Molkereiprodukten und Fleisch vor allem an Rohstoffverteuerungen und Qualitätsverbesserungen infolge von BSE sowie Maul- und Klauenseuche (MKS).

Dennoch sind die Anbieter von FMCG mit in den (T)Euro-Strudel gezogen worden. Markenhersteller wie Handel, vom kleinen LEH-Geschäft bis hin zum großen Verbrauchermarkt, leiden unter einer bisher nie dagewesenen Kaufzurückhaltung der Verbraucher. – Leider dürfte sich das auch so bald nicht ändern, denn die Ursachen für das vorsichtige Haushalten der Menschen liegt ja nicht allein beim Euro, sondern mehr noch darin, dass die Konjunktur einfach nicht in Schwung kommt und sich eine Erholung am Arbeitsmarkt bisher nicht eingestellt hat. Die daraus erwachsenden Sorgen und Ängste sind existenziell, und die Folgen für die Märkte haben wenig mit einer lediglich kurzfristigen Konsumlaune zu tun.

Haushaltsausgaben

VÄ zum Vorjahr – nach Geschäftstypen

	1. Halbjahr 2002
Verbrauchermärkte / SB-Warenhäuser	– 6,2 %
Discounter	+ 8,9 %
Drogeriemärkte	– 0,8 %
Restlicher LEH	– 6,2 %

Basis: Consumer Index Juni 2002
© GfK Panel Services Consumer Research

Nun kommt in der Welt der Materie bekanntlich nichts weg. Wenn dem Traditionellen LEH und den Verbrauchermärkten das Geld fehlt, dann muss es ein anderer haben. Das sind

die Discounter und, mit Abstrichen, die Drogeriemärkte, die das Land in den letzten Jahren mit ihren dichten Filialnetzen überzogen haben. Der (T)Euro-Frust hat ihnen verstärkt neue Kunden zugeführt und damit dem Strukturwandel im Handel mit FMCG zusätzlich Dynamik verliehen.

Krise als Chance nutzen

Die vergangenen, für Anbieter von Konsumgütern mageren zehn Jahre haben gezeigt, dass der Handel mit FMCG unabhängig von der wirtschaftlichen Großwetterlage eigene Initiativen ergreifen muss (und kann), um sich in immer enger werdenden Märkten durchzusetzen. Dass dies möglich ist, zeigen ja gerade die beeindruckenden Firmenkarrieren von Aldi, Lidl, Schlecker, dm, Douglas und anderen. Entscheidend für deren Erfolg ist ein stimmiges, Konzept von der strategischen Grundausrichtung über die Gestaltung der gesamten Wertschöpfungskette bis zum Service und zur Weiterentwicklung der Mitarbeiter in jeder einzelnen Filiale.

10 Thesen zur Zukunft des LEH

Die Herausgeber wollen mit dieser Broschüre einen Anstoß zur Diskussion über die Chancen des Lebensmitteleinzelhandels in den kommenden Jahren geben.

- Dabei richtet sich der Blick zunächst auf die wichtigste Komponente des Marktes: die Verbraucher bzw. die Kunden.
- Ihnen muss der Handel Angebote unterbreiten, die ihren Konsumwünschen und ihrem Einkaufsverhalten entsprechen.
- Dann ergeben sich sowohl für Marken als auch für den Handel neue, Erfolg versprechende Perspektiven.

Thomas Bachl, Geschäftsführer
GfK Panel Services Consumer Research GmbH

Dr. Gerd Hänel, Geschäftsführer
Information Resources GfK GmbH

Dr. Gerhard Hausruckinger, Partner
Roland Berger Strategy Consultants

10 Thesen zu Entwicklungen und Chancen im Lebensmittelhandel

Kunden	Der FMCG-Anteil am Konsum geht zurück – »Außer-Haus« gewinnt hinzu
	Vernachlässigte Zielgruppen gewinnen an Bedeutung
	Kaufentscheidungen fallen zunehmend am Point of Sale
	Verbraucher haben ein hohes Relevant Set verschiedener Einkaufsstätten
Angebot	Marke versus Handelsmarke: Die Mitte verliert an Boden
	Die Sortimentsvielfalt im Handel stößt an ihre Grenzen
Wettbewerb	Discounter prägen die Entwicklung der Handelsmarken
	»Discounting« wird zur dominierenden Positionierung
	Der Lebensmittelhandel wird endgültig zum Oligopol
	Neue Potenziale – in Nischen und in der Nachbarschaft

Der FMCG-Anteil am Konsum geht zurück – »Außer-Haus« gewinnt hinzu

1

Mitte Juni 1948, wenige Tage vor der Währungsreform, drückten sich die Deutschen in den drei Westzonen die Nasen an den Schaufenstern platt. Da waren sie plötzlich, die lange entbehrten Waren, zum essen, trinken, anziehen. Doch für die meisten blieben sie auch weiter unerschwinglich. Wer nicht Immobilien oder andere feste Werte besaß, sollte noch Jahre lang nur schwer über die Runden kommen. 40 D-Mark »Kopfgeld« und für je 100 gesparte Reichsmark 6,50 DM im Umtausch – das reichte nicht weit hin.

Doch die West-Deutschen kamen, mit Hilfe der Alliierten, schnell wieder auf die Beine: 1950 betrug die Wirtschaftsleistung in der Bundesrepublik Deutschland je Einwohner 2.100 DM, im ersten gesamtdeutschen Wirtschaftsjahr 1991 waren es bereits 41.600 DM, ein Anstieg um fast 2000 Prozent. – Die Kosten der Lebenshaltung sind dagegen weitaus langsamer gestiegen. Seit der Währungsreform 1948 haben sie sich bis heute nicht einmal verfünffacht.

Schaut man noch etwas differenzierter hin, dann haben die Ausgaben für Nahrungs- und Genussmittel an der allgemeinen Preissteigerung noch den geringsten Anteil. Vor allem Wohnungsmieten und Energie, Reisen und Dienstleistungen, Transport und Gesundheitskosten sind zumal in den neunziger Jahren viel deutlicher gestiegen als die Aufwendungen für den täglichen Einkauf.

Essen & Trinken immer günstiger

Trotz weitgehend stagnierender Bevölkerung haben die Verbraucher in Deutschland im vergangenen Jahrzehnt deutlich mehr Geld für ihren privaten Konsum ausgegeben. Im Jahr 2010, so die Hochrechnung von Experten, werden rund 82 Millionen Menschen ca. 1,7 Billionen Euro für Waren und Dienstleistungen ausgeben. Das ist beinahe eine Verdopplung gemessen am Basisjahr 1991.

Konsumausgaben der privaten Haushalte – Bedeutung der FMCG*

	1985**	1991	1995	2001	2010
Bevölkerung Deutschland		80 Mio.	81 Mio.	82 Mio.	82 Mio.
Privater Konsum (nominal) in Euro		0,9 Bill.	1,0 Bill.	1,2 Bill.	1,7 Bill.
davon für FMCG in Euro		210 Mrd. = 25%	229 Mrd. = 22%	260 Mrd. = 21%	340 Mrd. = 20%
davon Inhome in Euro = einzelhandelsrelevanter Anteil	= 82%	167 Mrd. = 80%	181 Mrd. = 79%	209 Mrd. = 80%	265 Mrd. = 78%
Verpflegungsdienstleistungen in Euro (Outdoor)	= 18%	43 Mrd. = 20%	48 Mrd. = 21%	51 Mrd. = 20%	75 Mrd. = 22%

* Fast Moving Consumer Goods ** D-West
Quelle: bis 2001 Statistisches Bundesamt; EHI

Der Anteil, den die Verbraucher von diesem Budget für die Lebenshaltung aufwenden (müssen), wird immer kleiner. 1991 betrug er noch ein Viertel, 2001 nur noch ein gutes Fünftel. Bis 2010 wird dieser Teil der Konsumausgaben weiter zurückgehen, wenn auch nicht mehr so deutlich.

Der auf den Einzelhandel entfallende Anteil dürfte ebenfalls weiter sinken. 1985 lag er in Westdeutschland bei 82 Prozent an den Gesamtausgaben für FMCG; im vergangenen Jahr erreichte er im gesamtdeutschen Wirtschaftsraum 80 Prozent. Die Prognosen für 2010 gehen davon aus, dass dann nur noch 78 Prozent der Ausgaben für FMCG auf den Inhome-Konsum und damit auf den Einzelhandel entfallen.

Parallel wird der Anteil des Außer-Haus-Konsums ansteigen. Am Ende der Dekade dürften sich Gastronomie und andere Verpflegungsdienstleister ca. zwei Prozent mehr vom reichlicher fließenden Umsatz einschenken als heute.

Verschiebung im Konsum-Portfolio

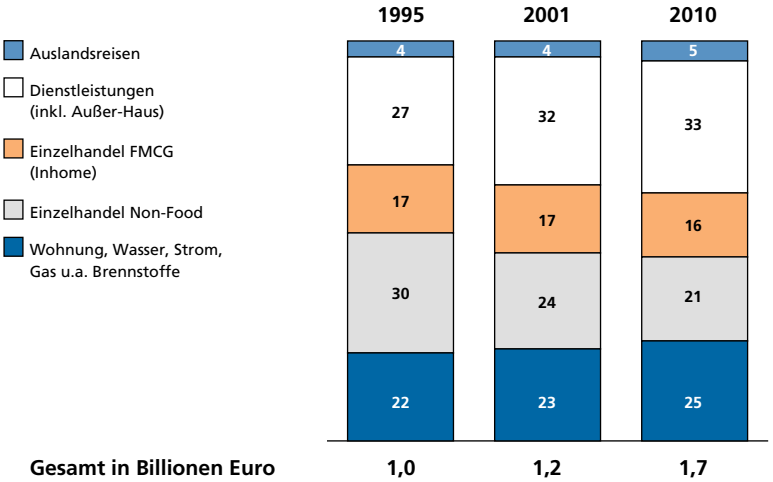
Man kann sich viele Wünsche und Bedürfnisse versagen, aber bei Essen & Trinken gibt es da vergleichsweise geringen Spielraum. So wird der Inhome-Konsum von FMCG 2010 wahrscheinlich noch einen Anteil von 16 Prozent an den gesamten privaten Konsumausgaben erreichen; 1991 waren es noch 18 Prozent, und das bei einer um zwei Million geringeren Bevölkerungszahl. Der Non-food-Einzelhandel wiederum dürfte spürbar unter Sparzwängen bzw. Umschichtungen im Familienbudget zu leiden haben.

Die Ausgaben für Wohnung, Wasser, Strom und Heizung steigen nicht mehr in dem Tempo der vergangenen Jahre; in diese Position des Kostentreibers wachsen die Dienstleistungen (inkl. Außer-Haus-Konsum) hinein. Nicht zuletzt wird die weiter zunehmende Freizeitorientierung dafür sorgen, dass die Menschen in Deutschland deutlich mehr für Urlaubsreisen, aber auch für Gesundheitsvorsorge ausgeben als heute.

Der klassische Lebensmitteleinzelhandel gerät nicht nur durch die Verschiebung der Konsumpräferenzen, sondern auch durch die Änderung seines Angebotsverhaltens immer mehr unter Druck. – Das zwingt ihn, der professionellen Beobachtung und Steuerung seiner Promotiontätigkeit in Zukunft ebensoviel Aufmerksamkeit zu widmen wie der Beobachtung von Abverkauf und Umsatz.

Michael Lausenmeyer
Director Retail Client Service Information Resources GfK

Konsumausgaben der privaten Haushalte (nominal) in %



Quelle: bis 2001 Statistisches Bundesamt; EHI

»Außer Haus« wird ein Schwerpunkt des Konsums

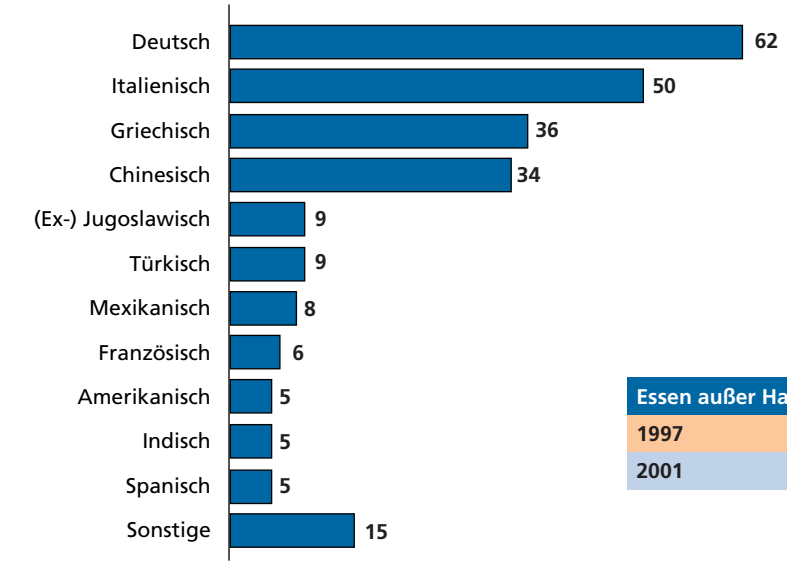
Der Euro hat die gesamte Gastronomie zu einer willkommenen Innovation gezwungen: neue Speisen- und Getränkekarten. Viele Gastronomen haben die Gelegenheit genutzt, das Angebot für ihre Gäste zu erneuern. Nicht wenige haben bei dieser Gelegenheit aber nicht nur das Küchenniveau geliftet, sondern auch das Preisniveau.

Die Wirte müssen sich deswegen heftige Vorwürfe anhören. Und nicht nur das. Zahlreiche Gäste sind seit Anfang diesen Jahres ausgeblieben; das hat die Einnahmen trotz höherer Preise teils spürbar verringert. Jetzt hilft kein Jammern und Wehklagen, sondern nur eine wechselnde Tageskarte mit attraktiven Angeboten, um das Vertrauen der bis dato treuen Gäste zurückzugewinnen.

Das sollte auf Dauer auch gelingen. Denn die Konsumenten verzichten nicht leichten Herzens auf den Besuch in Kneipe und Restaurant. Haben sie sich doch in den letzten Jahren daran gewöhnt, beim Türken, Spanier oder Italiener den Urlaub wieder aufleben zu lassen – und sei es auch nur für die Dauer einer landestypischen Mahlzeit. Neun von zehn Konsumenten (92%) in der Altersklasse zwischen 16 und 69 Jahren haben im Jahr 2001 mindestens einmal ein Gasthaus oder Restaurant besucht; vier Jahre zuvor waren es noch fünf Prozent weniger. Die deutsche Küche hat dabei in den letzten Jahren zunehmend Konkurrenz von Pizza und Pasta bekommen. Asia-Food gilt als leicht und ist wohl nicht zuletzt deshalb schwer im Kommen. Griechisches Essen hat nach wie vor viele Freunde.

Außer-Haus-Verzehr immer beliebter

»Welche Küche bevorzugen Sie, wenn Sie auswärts in einem Restaurant/Gaststätte essen?«
… % der Befragten antworteten 2001:



Essen außer Haus:	
1997	87%
2001	92%

Basis: Altersgruppe 16-69 Jahre
Quelle: GfK Marktforschung, Food Trends 2001

Essen & Trinken immer günstiger

Für ein weiteres Wachstum des Außer-Haus-Verzehrs spricht auch der Verhaltens- und Einstellungswandel vor allem in der jüngeren Generation. Outdoor-Aktivitäten vertragen sich schwerlich mit Inhome-Konsum.

Der vermehrte Außer-Haus-Verzehr wird allerdings nicht allein den klassischen Restaurants zugute kommen. Fast-Food-Ketten und andere Convenience-Kanäle wie Tankstellen, Kioske, Bahnhöfe, Backshops etc. profitieren davon. Auch könnten Automaten in Zukunft neben Getränken vermehrt Speisen ausspucken. Dies ist zwar nicht das, was sich Gourmets unter einem gepflegten Mahl vorstellen, aber der Zweck (Sport, Freizeit, unterwegs) heiligt bekanntlich die Mittel.

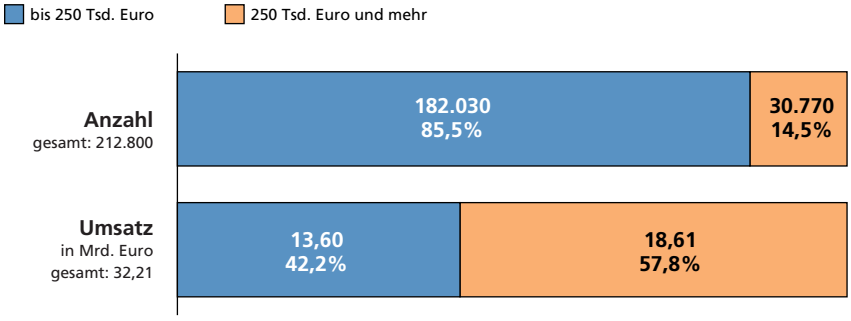
Grundgesamtheiten Gastronomie

Im Jahr 2001 gab es in Deutschland 245.600 gastronomische Betriebe, mehr als 86 Prozent davon in Westdeutschland. Dort ist nach Jahren stetigen Wachstums seit 1997 die Anzahl der Betriebe wie auch der Umsatz der Branche leicht rückläufig.

Wie dünn zum Teil die Finanzdecke der Betriebe ist, sieht der Gast am recht häufigen Wechsel der Pächter. – 85 Prozent der westdeutschen gastronomischen Betriebe erwirtschaften zusammen lediglich gut 42 Prozent des Gesamtumsatzes. Jeder einzelne kommt auf höchstens 250.000 € im Jahr. Die rund 14,5 Prozent der Großbetriebe mit mehr als 250.000 € Jahresumsatz zapfen für sich dagegen rund 58 Prozent des Umsatzes in der westdeutschen Gastronomie ab.

In Ostdeutschland gibt es relativ viele Kioske, Trink- und Imbisshallen. Rund ein Fünftel der Betriebe gehört zu dieser Kategorie (West: 15%). Sie teilen sich 15 Prozent des Gesamtumsatzes der ostdeutschen Gastronomie (West: 12%).

Gastronomie: Deutschland West 2001



Quelle: Grundgesamtheiten Deutschland 2002
© Information Resources GfK GmbH

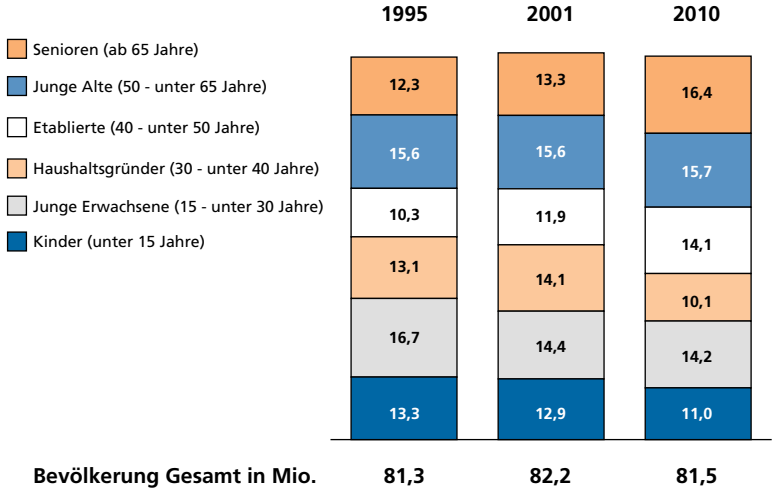
Vernachlässigte Zielgruppen gewinnen an Bedeutung

2

Bevölkerungsexperten sind Menschen mit Weitblick; sie interessiert, wie die Welt in vielleicht 50 Jahren aussieht. Die Zeit davor überlassen sie den Statistikern – kaum noch was dran zu ändern. Anfang April 2002 haben sich diese Experten in Madrid bei einem UNO-Gipfel zum Thema »Alter« getroffen. Sie erwarten, dass es im Jahr 2050 mehr Menschen über 60 als unter 15 geben wird. Das Durchschnittsalter werde von heute 26 auf dann 36 Jahre steigen. Die Europäer seien in knapp einem halben Jahrhundert im Schnitt sogar 47 Jahre alt. – Und die Deutschen?

Was für die Sozialsysteme zum Sprengsatz werden kann, könnte sich für ausgewählte Märkte dagegen als Sprungbrett erweisen. Für den Wein zum Beispiel, der bereits heute von der Zunahme genussorientierter Bevölkerungsschichten profitiert. Aber auch für die verschiedenen Einkaufsstätten ist der demografische Wandel – nicht nur in der Altersstruktur – mit unterschiedlichen Chancen verbunden.

Die Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland



Quelle: bis 2001 Statistisches Bundesamt; ab 2010 BMI-Prognose (Modell B); jeweils Jahresanfang

Die Bevölkerung altert rapide

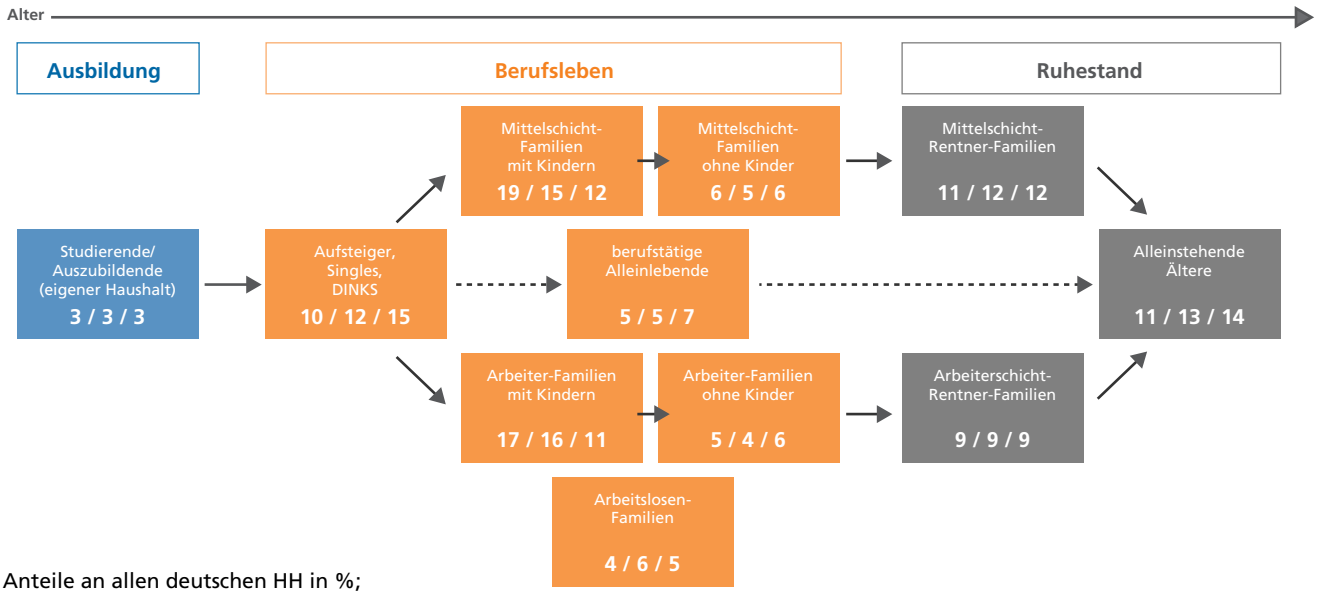
Bereits in zehn Jahren wird sich die Altersstruktur in Deutschland dramatisch verändert haben. Menschen über 50 stellen dann rund ein Drittel der Bevölkerung, und darunter sind die über 65-jährigen in der Mehrheit. Am anderen Ende der Alterspyramide geht die Zahl der jungen Menschen unter 30 weiter zurück, vor allem, weil in Deutschland nebst Italien die wenigsten Kinder in Europa geboren werden.

Am deutlichsten ist die Veränderung aber in der Mitte: Zwar wächst die Altersgruppe der etablierten 40- bis 50-Jährigen sichtbar an, gleichzeitig nimmt die der Haushaltsgründer im Alter zwischen 30 und 40 Jahren aber dramatisch ab.

Angesichts dieser Entwicklung bekommt man auf der Stelle Mitleid mit der Möbelindustrie sowie mit den Herstellern von Heimtextilien, Haushaltsgroßgeräten etc. Und natürlich auch mit dem Fachhandel.

Auf den ersten Blick scheinen dagegen die Anbieter von Fast Moving Consumer Goods aus dem Schneider. Gegessen und getrunken wird schließlich immer, fragt sich nur was. – Doch Sorglosigkeit sollten sich die Markenhersteller auch in diesem Punkt nicht leisten. Denn mit dem Wandel der Altersstruktur geht ein Wandel der Lebenswelten einher: Wer keine Kinder hat, einen Beruf ausübt und gutes Geld verdient, der wird anders einkaufen als ein Haushalt mit vier Kindern und einem Verdiener. Ähnliches gilt für die immer lebenslustigeren Alten und für die in ihrem Shoppingverhalten immer sprunghafteren Jungen.

Familien-Lebenswelten: Prognose



Anteile an allen deutschen HH in %;
Werte in den Feldern: 1995 / 2001 / 2010

© GfK Panel Services Consumer Research

Lebenswelten bestimmen den Konsum

Was jemand isst und trinkt, wie er sich kleidet, welches Auto er fährt und welche Reise er sich gönnt – das alles hängt zwar durchaus von persönlichen Vorlieben ab, mehr jedoch von der Zugehörigkeit zu bestimmten Biografischen- bzw. Familien-Lebenswelten. Jeder Übertritt von einer Lebenswelt in die andere hat auch Veränderungen im Kauf- und Konsumverhalten zur Folge.

Die Familien-Lebenswelten von GfK Panel Services Consumer Research haben sich als ein zuverlässiges Modell zur Beschreibung von Produktpräferenzen und Verhaltensweisen der Haushalte erwiesen. Dabei wird der Familienverlauf zunächst in drei Stufen unterteilt: die Phase der Ausbildung, das Berufsleben und der Ruhestand. Innerhalb dieser Lebensphasen gibt es unterschiedliche soziale Gruppenzugehörigkeiten (z.B. Mittel- und Oberschicht- bzw. Arbeiterfamilien) sowie verschieden große Haushalte. Alle diese sozialen Merkmale beeinflussen das Konsum- und Einkaufsverhalten ebenso wie persönliche Präferenzen.

Bevölkerungstrend: Weniger Familien mit Kindern

Sie sind der Kern jeder Gesellschaft: Familien mit Kindern. Das Gros der Gesellschaft stellen sie aber schon lange nicht mehr. Nur noch rund ein Drittel aller Familien in Deutschland hat Kinder. Bis zum Jahr 2010 wird dieser Anteil weiter zurückgehen; das lässt sich auf Grund der langjährigen Geburtenrate zuverlässig prognostizieren (siehe Chart).

Wahrscheinlich wird die Zahl der Aufsteiger, Singles und DINKS (Double Income No Kids) bis 2010 dagegen weiter zunehmen. Aus dieser Gruppe

werden sich aber kaum mehr Personen als heute für Kinder und Familiengründung entscheiden, es sei denn, die Gesellschaft unternimmt etwas (wie es das Bundesverfassungsgericht zuletzt in seiner Rechtsprechung des öfteren angemahnt hat), die einen entscheidenden Wandel sowohl in der staatlichen Familienpolitik als auch im Wertesystem der jüngeren Generation einleiten.

Die Zunahme der Familien ohne Kinder wie auch der berufstätigen Alleinlebenden sind eine Folge dieses entscheidenden Trends, der vor rund zwei Jahrzehnten in ganz Europa begonnen hat, und für dessen Abebben es derzeit noch keine Hinweise gibt.

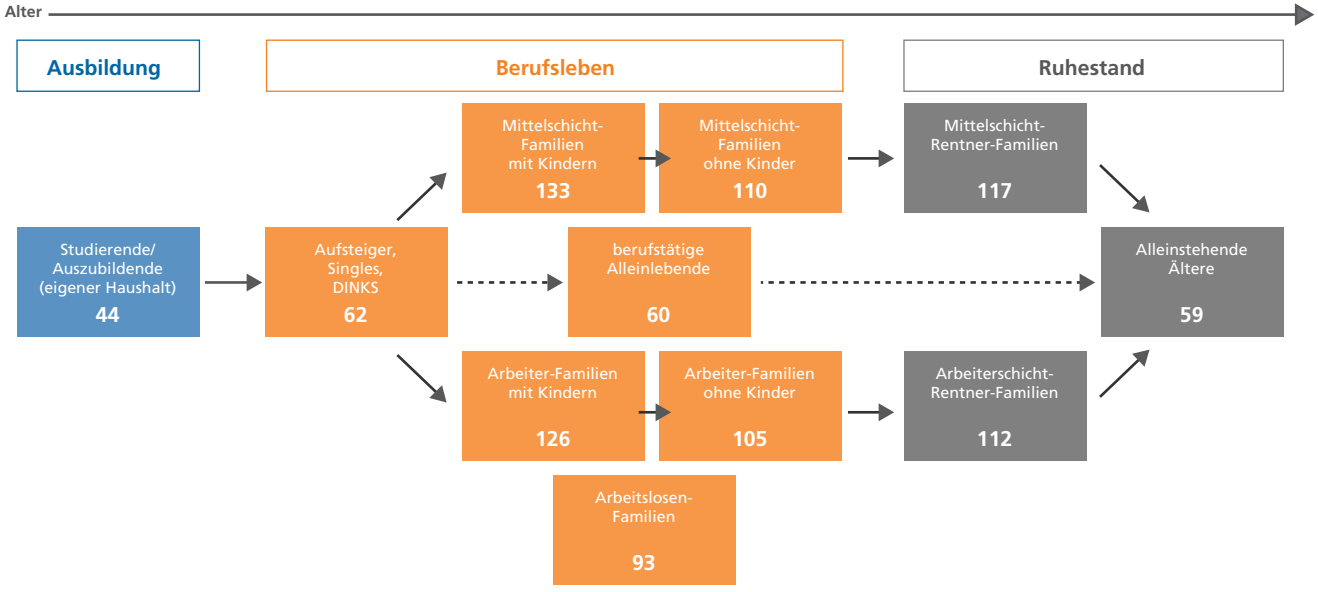
Sicher ist auch: Es wird immer mehr ältere und darunter immer mehr alleinstehende Menschen geben, im wesentlichen als Folge des medizinischen Fortschritts und der damit steigenden Lebenserwartung.

Ausgabentrend: Differenzierung bei FMCG

Die Anbieter von Fast Moving Consumer Goods tun gut daran, diesen Wandel in der Zusammensetzung der Familien-Lebenswelten in ihre strategische Gesamtplanung einfließen zu lassen. Denn der Teil des Einkommens, den diese Gruppen für den Einkauf von Gütern des täglichen Bedarfs ausgeben, ist so verschieden, dass sich aus dieser Kenntnis Chancen, bei Nichtbeachtung aber auch enorme Risiken ergeben können.

Die schrumpfende Gruppe der Familien mit Kindern gibt naturgemäß das meiste Geld für den Einkauf von FMCG aus (Indexwert: 133 bzw. 126 – siehe unten stehendes Chart). Überdurchschnittlich hoch sind auch die Ausgaben von Familien ohne Kinder (Index: 110/105) sowie von Rentnerfamilien (Index: 117/112). Die von den Marketing-Strategen so umworbenen jungen und kaufkräftigen

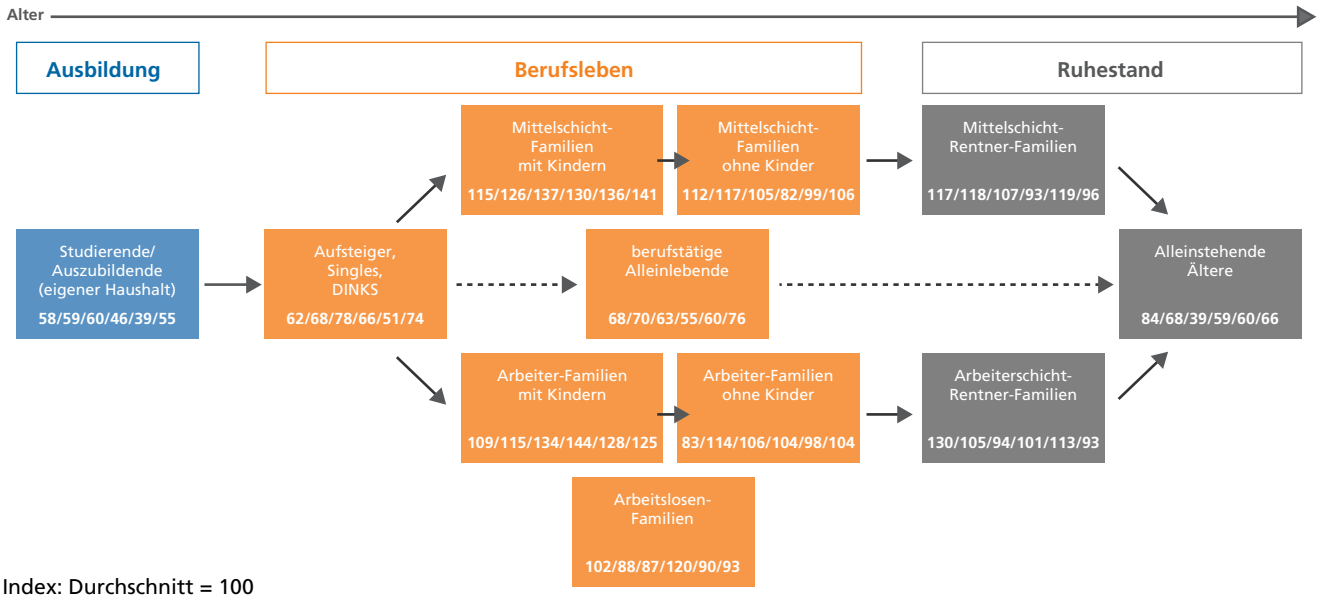
Familien-Lebenswelten: Ausgaben FMCG 2001 (Indizes)



Index (Werte in den Feldern): Durchschnitt = 100

© GfK Panel Services Consumer Research

Familien-Lebenswelten: Ausgaben FMCG 2001 (Indizes) nach EInkaufsstätten



Index: Durchschnitt = 100
Werte in den Feldern: Supermärkte / Verbrauchermärkte / SB-Warenhäuser / Discounter o. Aldi / Aldi / Drogeriemärkte
© GfK Panel Services Consumer Research

Zielgruppen, aber auch alleinstehende Ältere bringen dagegen nicht einmal die Hälfte des Geldes in die Kassen des LEH und der Drogeriemärkte, das Familien mit Kindern dort ausgeben.

Ursache dafür ist nicht nur die geringere Zahl der Personen im Haushalt, sondern auch das abweichende Konsumverhalten bzw. das verfügbare Einkommen. Sowohl Jüngere als auch Ältere neigen häufiger zum Außer-Haus-Verzehr, zum einen, weil sie es sich eher leisten können, oft aber auch, weil es bequemer ist.

Einkaufsstättentrend: Manche profitieren, Andere verlieren

Innnerhalb der einzelnen Familien-Lebenswelten gibt es bevorzugte Einkaufsstätten. In Verbindung mit FMCG-Ausgabenbudget und Größe dieser Lebenswelten lassen sich daraus durchaus Schlüsse für die Entwicklung der einzelnen Einkaufsstätten-Typen ableiten.

Die nach wie vor größte Gruppe der Familien mit Kindern geben beim Einkauf das meiste Geld in Drogeriemärkten,SB-Warenhäusern und bei Aldi aus (gemessen an ihrem Ausgaben-Index von 133 für FMCG – siehe Chart links und oben). Ähnliches Ausgabenverhalten zeigen die Arbeiterfamilien mit Kindern, allerdings geben sie anderen Discountern als Aldi den Vorzug. Beiden gemeinsam ist, dass sie Supermärkte zumindest für den Großeinkauf eher meiden. Mittelschicht-Familien ohne Kinder sind dagegen nicht so sehr auf

die Discounter und Drogeriemärkte fixiert; sie kaufen häufiger in Super- und Verbrauchermarkt ein. Für Arbeiterfamilien ohne Kinder ist der Supermarkt dagegen nicht bevorzugte Einkaufsstätte; sie tendieren vorzugsweise zum Einkauf im Verbrauchermarkt.

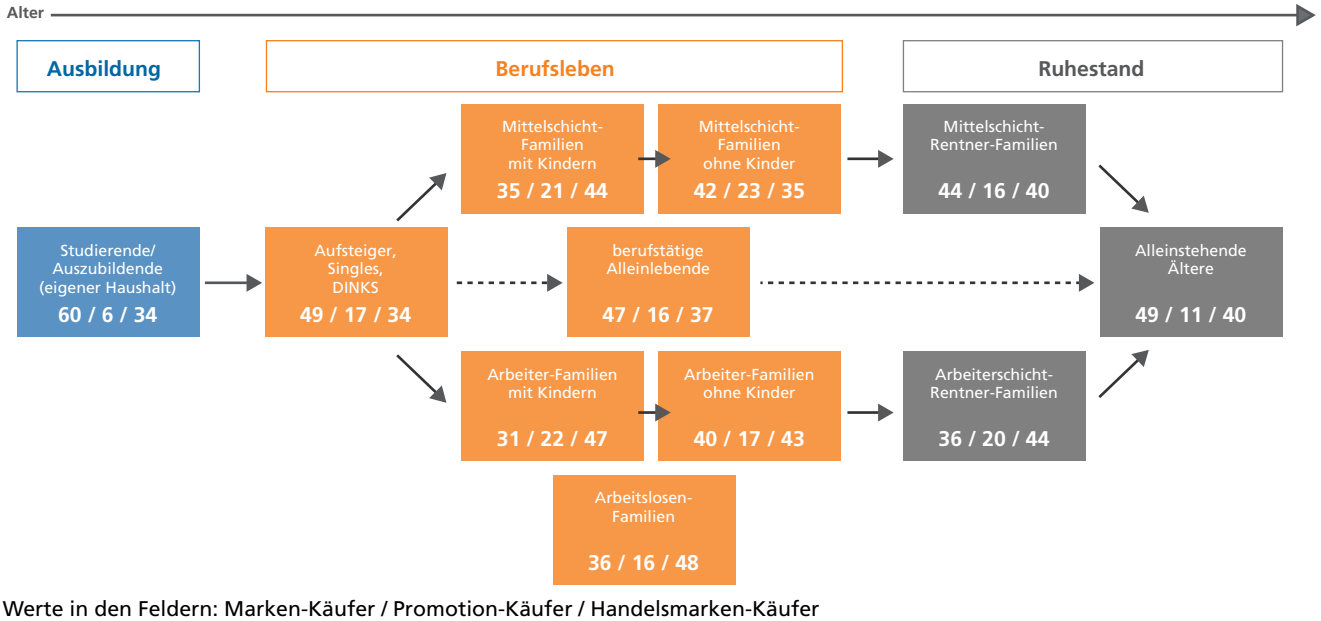
Die jungen Aufsteiger und Singles haben offensichtlich – man sollte es kaum glauben – immer noch eine verbreitete Abneigung gegen Aldi, aber nicht gegen Discounter allgemein. Aldi ist die einzige Einkaufsstätte, in der sie weniger ausgeben als durchschnittlich für ihren täglichen Einkauf. SB-Warenhäuser und Drogeriemärkte haben hier eine Bastion. – Eine ähnliche Einkaufsstättenpräferenz findet man unter Studierenden/Auszubildenden mit eigenem Haushalt.

Für alleinstehende Ältere sowie bei Rentner-Familien, vor allem jenen aus der Arbeiterschicht, ist der Supermarkt als Einkaufsstätte nach wie vor erste Wahl. Das wundert nicht, denn obwohl zuletzt Tausende Supermärkte schließen mussten, ist er heute der klassische Nachbarschaftsmarkt, den es überall gibt, und der am bequemsten zu erreichen ist.

Legt man die prognostizierte Entwicklung der einzelnen Lebenswelten nach ihrer Größe zugrunde, dann kann man daraus schließen, dass die Supermärkte als Einkaufsstätten in der Nachbarschaft durchaus Zukunft haben. Denn sie werden von jüngeren wie älteren Zielgruppen gerne besucht und von den (abnehmenden) größeren Familien nicht rundweg gemieden.

Eine weitere Erkenntnis ist, dass außerhalb der relativ kleinen Zielgruppen unter 30 und über 65 die Discounter zur Standardeinkaufsstätte Nr. 1 aufgerückt sind.

Familien-Lebenswelten: Anteil Shoppertypen 2001



Werte in den Feldern: Marken-Käufer / Promotion-Käufer / Handelsmarken-Käufer

© GfK Panel Services Consumer Research

Shoppertypen: Markenkäufer sterben nicht aus

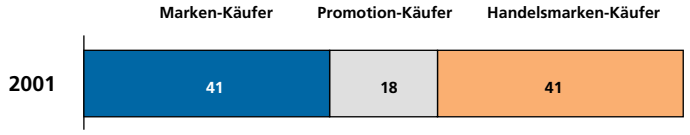
Der derzeitige Run auf die Läden der Discounter ist für die klassischen Herstellermarken eine Herausforderung. Zumal auch der klassische Lebensmitteleinzelhandel in den letzten Jahren zunehmend auf Handelsmarken setzt.

In der Tat müssen sich die Konsumgüterhersteller stets etwas Neues einfallen lassen, um ihre Marken zu pflegen und für die Verbraucher attraktiv zu machen. Doch das ist allenfalls eine (relativ) neue Herausforderung, keineswegs aber eine besondere Pflicht, der sich nicht auch andere stellen müssen. – Man wird später noch sehen, dass die großen, starken Marken ihre Position trotz der wachsenden Handelsmarken-Konkurrenz behaupten.

Die Shoppertypen-Verteilung in den einzelnen Lebenswelten stärkt ihnen den Rücken. Markenkäufer sind unter Studierenden, Singles/Aufsteigern, berufstätigen Alleinlebenden, alleinstehenden Älteren – also vor allem in Ein-Personen-Haushalten – deutlich in der Mehrheit. Auch die großen Gruppen der Mittelschicht-Familien ohne Kinder und der Mittelschicht-Rentnerfamilien bevorzugen die klassischen Herstellermarken. Sind Kinder im Spiel und/oder wenig Geld in der Kasse, dann sind Handelsmarken in der Regel die preisgünstigere Alternative. Diese Haushalte kaufen auch vergleichsweise oft bei Aldi ein, wo fast ausschließlich Eigenmarken angeboten werden. – Promotion-Käufer findet man am häufigsten innerhalb jener Käuferschichten, die auch Handelsmarken bevorzugen.

Shoppertypenverteilung 2001

Von allen Haushalten sind...



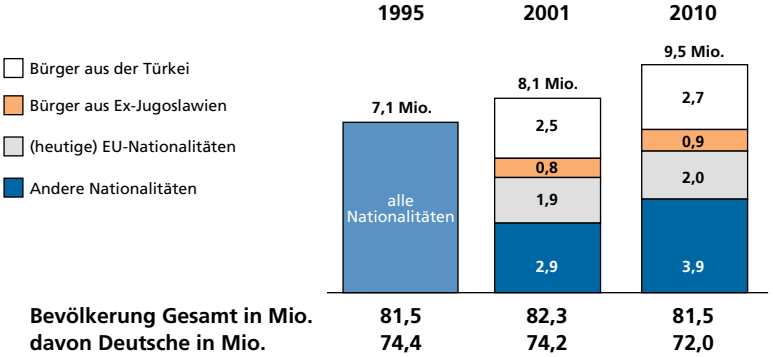
Basis: Käufer 12.000er Haushaltspanel ConsumerScan
© GfK Panel Services Consumer Research

Bald 10 Mio. ausländische Bürger

Die derzeit rund acht Millionen Mitbürger ausländischer Herkunft sind für die zukünftige Entwicklung der Märkte und der Einkaufsstätten eine gewichtige Größe. Bevölkerungsstatistiker gehen davon aus, dass 2010 mehr als 9,5 Mio. ausländische Mitbürger in Deutschland leben – ein Wachstum von 18 Prozent gegenüber 2001.

Diese Menschen haben nicht nur andere Konsumgewohnheiten als die Deutschen, sie stellen auch einen beachtlichen Teil der Vertriebsinfrastruktur, mit vornehmlich kleinen Lebensmittelläden, die auch von den deutschen Verbrauchern gerne und häufig aufgesucht werden.

Entwicklung der Bevölkerung nach ethnischer Herkunft



	1995	2001	2010
Bevölkerung Gesamt in Mio.	**81,5**	**82,3**	**81,5**
davon Deutsche in Mio.	**74,4**	**74,2**	**72,0**

Jährlicher Wanderungsgewinn von + 110.000 Ausländern ab 2005
Quelle: BMI, Kommission »Zuwanderung«

Kaufentscheidungen fallen zunehmend am Point of Sale

3

Immer mehr Konsumenten geben lange gepflegte, starre Einkaufsgewohnheiten auf. Statt mit dem Einkaufszettel, gehen sie mit wachen Augen ins Geschäft und entscheiden sich dort für das attraktivste Angebot.

Für den Handel ergeben sich mit Wegfall des Rabattgesetzes und der Zugabeverordnung durch kreative, kundenspezifische Angebotsgestaltung neue Umsatz- und Ertragspotenziale.

Dr. Gerhard Hausruckinger
Partner, Roland Berger Strategy Consultants

Was ist nur aus dem guten alten Einkaufszettel geworden? – Früher ging kaum jemand ins Geschäft ohne ausführliche Notizen über die zu beschaffenden Waren. Heute sieht man allenfalls noch ältere Kundinnen mit einem Einkaufszettel in der Hand, und vor allem am Samstag auch ein paar leicht verunsicherte Herren, die sich an ihrem arbeitsfreien Tag im Haushalt nützlich machen wollen.

Nach einer Vielzahl einschlägiger Studien fallen dagegen heute ca. zwei Drittel aller Kaufentscheidungen im Lebensmittelbereich direkt am Point of Sale, Tendenz eher steigend. Und so kommt es für den Handel immer mehr darauf an, seine Kunden genau dort von der Güte und Preiswürdigkeit seiner Angebote zu überzeugen.

Händler investieren ihre knappen Mittel daher am ehesten in den Bereichen, wo sie glauben, sich am besten vom Wettbewerb abheben zu können, z.B. im Frischebereich. Solange sie dabei andere, weniger auffällige Bereiche (z.B. Haushaltsbedarf) nicht vernachlässigen, ist dagegen wenig einzuwenden. Wenn aber diese Sortimente zu »Commodities» werden, in Standardregale gedrängt und in unattraktive Bereiche der Filialen abgeschoben, dann fragen sich die Kunden vielleicht, warum es in ihrem Geschäft zugeht wie bei den Discountern – für Aldi & Co. eine Steilvorlage.

Der intelligente Einsatz von Promotions mit den neuen Möglichkeiten, die der Wegfall des Rabattgesetzes bietet (z.B. Mengenrabatte, Zugaben, Kopplungsangebote oder Guthaben), gewinnt vor diesem Hintergrund stark an Bedeutung. Nach einer kürzlich durchgeführten Studie von Roland Berger im Körperpflegemarkt mit über 500 Verbrauchern zeigen Mengenrabatte die höchste Promotion-Reagibilität mit über 50 Prozent Kaufwahrscheinlichkeit. Danach folgen Kopplungsangebote und Guthaben (Rabattpunkte, Gutscheine) mit Werten zwischen 40 und 50 Prozent, schließlich Zugaben mit knapp über 30 Prozent. Dabei gibt es nur geringe Unterschiede zwischen Verwendern und Nicht-Verwendern einer Marke, d.h. der Anreiz der Aktion kommt vor der Markentreue.

Promotions flexibel einsetzen

Promotions sind ein Mittel zur Verkaufsförderung. Ist in einer Warengruppe der Absatz im Normalgeschäft gut oder zufrieden stellend, dann gibt es kaum Anlass für Promotions. Zumal sich mit deutlichen Abschlägen für »Ladenhüter« die Performance einer ganzen Warengruppe beschädigen lässt, wie sich mittels Promotion-Analysen von Information Resources GfK GmbH nachweisen lässt.

Im vergleichsweise guten Jahr 2001 hat der Handel die Zahl seiner quali-

tativen und Preis-Promotions tatsächlich reduziert, für die 10 führenden Warengruppen um insgesamt neun Prozent.

In solchen Zeiten sind speziell Preispromotions noch fragwürdiger als sonst. Nach einer Studie von GfK Panel Services Consumer Research, deren Ergebnisse im nebenstehenden Chart verallgemeinert dargestellt sind, bringen Preispromotions für die Marke/den Hersteller einen kurzfristigen Umsatzeffekt von im Schnitt 73 Prozent, die langfristig positiven Auswirkungen für die Markenbindung fallen dagegen mit 40 Prozent deutlich ab. Aber auch der Handel bindet durch (fortgesetzte) Preispromotions nur jeden zweiten Kunden langfristig an die Einkaufsstätte.

Effizienz von Preispromotions

Anteil mit positiver Effizienz

	kurzfristig (Umsatz)	langfristig (Bindung)
Industrie Marke	73%	40%
Handel	92%	50%

© GfK Panel Services Consumer Research

Mit Promotions gegen den (T)Euro-Fluch

Seit Anfang des Jahres 2002 haben zahlreiche Kunden dem klassischen Lebensmittelhandel den Rücken gekehrt und sind zu den preisaggressiven Discountern abgewandert. Der LEH versucht seither, seine verbliebene Kundschaft mit Aktionen bei der Stange zu halten bzw. zurückzuholen. Nach 3,5 Prozent im 1. Quartal, hat er die Zahl seiner Aktionen im 2. Quartal um 7,7 Prozent erhöht. In der Mehrzahl hat er dabei nicht die Preise gesenkt, aber wenn, dann gleich kräftig. Im 2. Quartal lagen die Durchschnittspreise im Aktionsgeschäft um mehr als 22 Prozent unter denen des vergleichbaren Vorjahresquartals. Und auch im Normalgeschäft waren die Preise 1,4 Prozent niedriger.

Geholfen hat es wenig: Der Umsatz blieb im 2. Quartal 2002 um rund 2,5 Prozent hinter dem entsprechenden Vorjahresumsatz zurück.

Promotions im 1. Euro-Halbjahr 2002 – Mehr und Aggressiver

	1. Quartal 2002/2001	2. Quartal 2002/2001
Distribution numerisch		
Aktionen gesamt	**+ 3,5%**	**+ 7,7%**
Aktionen mit Preissenkung	+ 5,4%	+ 10,4%
Aktionen ohne Preissenkung	- 19,1%	- 18,4%
Durchschnittspreise		
Gesamt	**- 1,1%**	**- 2,0%**
Aktionen	- 3,4%	- 22,2%
Normalgeschäft	- 0,6%	- 1,4%

Quelle: InfoScan / PromotionScan; LEH ≥ 200 qm + Drogeriemärkte
© Information Resources GfK GmbH

Die Verbraucher haben ein hohes Relevant Set an Einkaufsstätten

4

Shopping ist schön, aber Einkaufen kann ganz schön stressig sein. Das gilt schon für die Suche nach einem neuen Outfit, erst recht aber für den Einkauf von Lebensmitteln. Jeder Haushalt geht im Durchschnitt jeden Tag in ein Geschäft, um sich dort mit Gütern des täglichen Bedarfs einzudecken. Für Verbraucher, die sich nicht vornehmlich aus der Dose, sondern mit frischen Produkten ernähren wollen, ist der tägliche Einkauf schlichtweg unumgänglich.

Nun sollte man meinen, die Konsumenten würden es sich dabei so einfach wie möglich machen, also tunlichst viel in möglichst wenigen Geschäften einkaufen, um lange Wege zu vermeiden und Zeit zu sparen. Aber weit gefehlt: In den vergangenen Jahren hat sich die Zahl der Einkaufsstätten, in denen die Haushalte ihre Fast Moving Consumer Goods einkaufen, stetig erhöht. Im Schnitt nutzt jeder Haushalt in Deutschland 10,2 Geschäfte für den täglichen Einkauf. Französische Verbraucher betreten im Durchschnitt acht, englische sieben Geschäfte.

Wer beim Einkauf von Konsumgütern auf Sonderangebote aus ist, muss natürlich öfter in den Laden gehen als Kunden, die zielstrebig immer auf die gleiche Marke zusteuern. – Nach Untersuchungen im Haushaltspanel ConsumerScan von GfK Panel Services Consumer Research (12.000 Haushalte) lag die Einkaufshäufigkeit im Durchschnitt aller Haushalte im 1. Halbjahr 2001 bei 120 Mal. Promotion-Käufer gingen häufiger (138 Mal), Marken-Käufer dagegen seltener (113 Mal) zum einkaufen. Handelsmarken-Käufer lagen mit 119 Einkäufen nahe am Durchschnitt.

Auch die Zahl der aufgesuchten Einkaufsstätten differiert zwischen den Käufer-Typen: Promotion-Käufer suchen ihre Angebote in durchschnittlich 11,5 Geschäften aus, Marken-Käufer brauchen dazu nur 9,6 Geschäfte; Handelsmarken-Käufer liegen mit 10,2 Geschäften exakt auf Höhe des Durchschnitts.

Kunden binden – aber wie?

Diese Frage hängt natürlich eng mit den Motiven der Kunden zusammen. Es gibt heute praktisch keine Exklusiv-Käufer einer Marke und genauso wenig Exklusiv-Kunden einer Einkaufsstätte. Die Verbraucher haben vielmehr – je nach Warengruppe – ein Relevant Set von drei und vier Marken bzw. Einkaufsstätten.

Das ist auf den ersten Blick verwunderlich, führen doch die meisten Geschäfte ein extrem breites Sortiment quer durch alle Warengruppen. Im Prinzip käme jeder Haushalt mit einem Super- bzw. Verbrauchermarkt, einem Discounter und einem Drogeriemarkt aus. Wenn er nicht allzu sehr auf den Pfennig schaut, braucht er genau genommen noch nicht einmal diese Geschäfte alle. Aber die Kunden sind wählerisch und anspruchsvoll geworden und achten

Shopping Behavior

	Marken-Käufer	Promotionkäufer	Handelsmarken-Käufer
Einkaufshäufigkeit 1. Halbjahr 2001	113	138	119
ø Anzahl besuchter Geschäfte	9,6	11,5	10,2

Basis: Käufer 12.000er Haushaltspanel ConsumerScan
© GfK Panel Services Consumer Research

beim Einkauf nicht nur auf Sortimente und Preis, sondern auch auf Service und Ambiente.

Hier liegt noch viel Potenzial. – Heute müssen sich die Kunden zumeist durch viel zu enge Gänge drängeln, vorbei an teils schlecht gepflegten Regalen. Vor der Kasse ist Schlange stehen angesagt, dahinter Gedränge, weil kaum jemand beim Einpakken mit den immer schnelleren Kassensystemen mithalten kann. Und wäre es angesicht hoher Arbeitslosigkeit nicht sinnvoll, auch einmal über eine Einpackhilfe nachzudenken? Ein Service, den vor allem ältere Menschen sicher gerne mit ein paar Cent entlohnen würden.

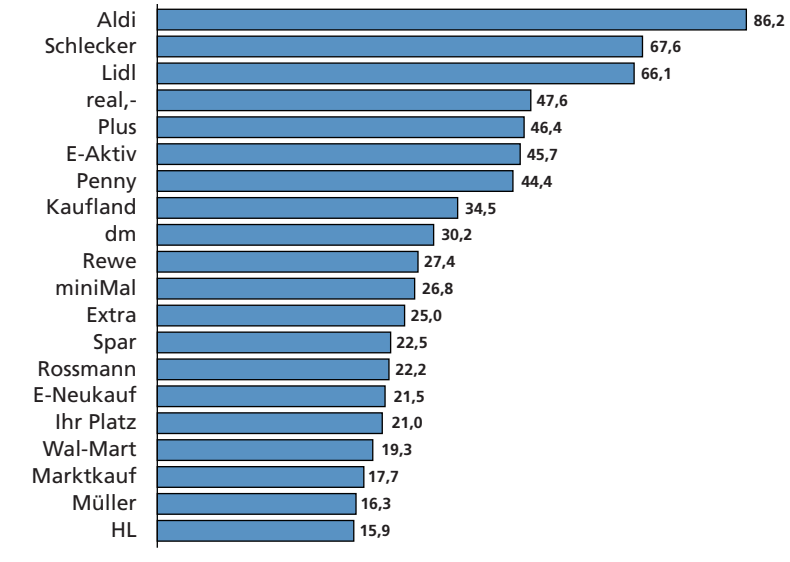
Kundenkarten in der gegenwärtigen Form scheinen dagegen alleine keine Erfolg versprechende Strategie zu sein. In einem Geschäft kaum eingeführt, zieht die Konkurrenz nach, und schon ist der Vorteil weg. Wer es dagegen versteht, neben der Kundenkarte seine Aktivitäten gänzlich und zielgenau auf seine Primärkunden auszurichten, der macht das Einkaufen zum Erlebnis – und erntet neben Vertrauen auch Loyalität.

Aldi, Lidl und Schlecker erreichen die meisten Käufer

Seit Jahren gibt es einen Trend zu den Discountern. Am meisten hat davon der Marktführer profitiert: Von den inzwischen rund 13.800 Discountgeschäften stellt Aldi gut ein Viertel. Die »Billigheimer« insgesamt steuern ein sattes Drittel zum Umsatz des LEH in Deutschland bei; in die Kassen von Aldi allein fließen dabei fast 49 Prozent des Gesamtumsatzes der Discounter.

Ebenso groß wie die Dominanz von Aldi bei den Discountern ist die von Schlecker im Bereich der Drogeriemärkte: Über 70 Prozent aller entsprechenden Geschäfte in Deutschland prangte im Jahr 2000 das blauweiße Logo der Drogeriemarktkette Anton Schlecker. Die Drogeriemärkte, allen voran Schlecker, dringen zudem immer weiter in klassische LEH-Segmente ein: Das verschafft ihnen zusätzliche Attraktivität bei den Verbrauchern.

Top Key Accounts FMCG – Käuferreichweiten 2001 in %



Quelle: GfK Haushaltspanel ConsumerScan; Jahr 2001
© GfK Panel Services Consumer Research

Marke versus Handelsmarke: Die Mitte verliert an Boden

5

Wer stellt eigentlich No-name-Produkte her? – Nicht selten stammen sie aus den Fabriken der Markenhersteller. Die Kunden zweifeln ohnehin schon lange nicht mehr an der Qualität der »Weißen«, egal, ob sie nun bei Aldi lagern oder in den Regalen der Supermärkte stehen.

Wer über Handelsmarken spricht, der muss über Aldi reden. Der anhaltende Erfolg der Discounter und vor allem des Marktführers ist im Prinzip gar nicht so beeindruckend, wie er immer dargestellt wird. Gewiss, die Zuwachsraten sind enorm, aber die anhaltend schwache Konjunktur, die Sorgen der Menschen vor Arbeitslosigkeit und nicht zuletzt der (T)Euro haben den Billigheimern die Kunden nur so zugetrieben. Viel tun mussten sie nicht dafür.

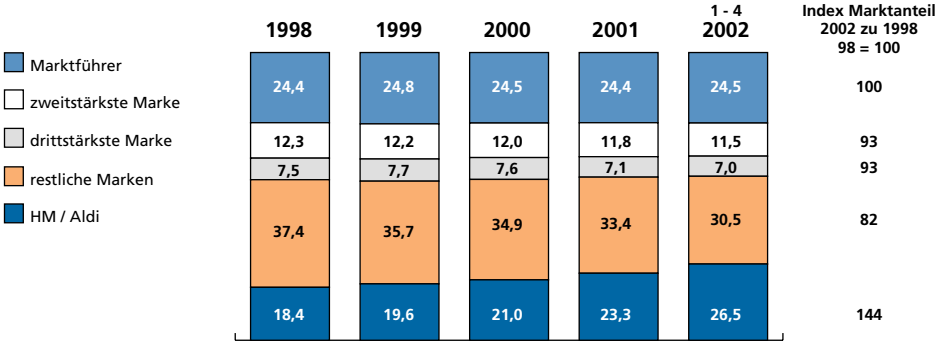
Das Wachstum der Discounter hat aber nicht nur Folgen für die anderen Geschäftstypen des Handels. Es wirkt sich immer stärker auch auf die Markenhersteller aus. Denn auch in den klassischen LEH-Vertriebswegen greifen die Verbraucher immer häufiger zu den billigeren Handelsmarken.

Doch die Markenhersteller blasen zum Gegenangriff: Wer Klitschko besiegen will, darf nicht mit ihm boxen, wird ein Hersteller in einer Ausgabe der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung zitiert. Diese Vorsichtmaßnahme gilt nicht nur für die Hersteller, es ist auch ein Aufruf an den LEH, nicht mit den Discountern in den Ring zu steigen. Denn so etwas führt zu Blessuren und im Ernstfall sogar zum k.o.

Tatsächlich haben die großen Marken immer noch genügend Ausstrahlung und Kraft und die Hersteller ausreichend Energie (und Geld), um sich für die Kunden attraktiv zu machen. Dass sich dies lohnt, zeigt eine Untersuchung von GfK Panel Services Consumer Research zu den langjährigen durchschnittlichen Marktanteilen (Wert) in 78 FMCG-Warengruppen. Die jeweils führenden Marken konnten demnach ihren Marktanteil seit 1998 konstant halten. Die zweit- und drittstärksten Marken verloren nur leicht. Die weiter hinten rangierenden Marken wurden dagegen von Aldi und den anderen Handelsmarken zunehmend zurückgedrängt.

Starke Marken vs. Handelsmarken – Wachsende Polarisierung

Durchschnittliche wertmäßige Marktanteile in 78 FMCG-Warengruppen



Quelle: 12.000er GfK Haushaltspanel ConsumerScan; 15.000er ConsumerScan Confectionery: 20.000er ConsumerScan BHC
© GfK Panel Services Consumer Research

Trend zu »Basic« und »Solutions«

Auch im Sortimentsbereich ist die »Mitte« der Verlierer. Schuld daran ist z.B. die schleichende Veränderung der Konsumentenstruktur durch:

- den wachsenden Anteil älterer Haushalte
- die steigende Berufstätigkeit von Frauen
- den Rückgang der Geburten und
- den Anstieg kleinerer Haushalte.

Hinzu kommt der Einstellungs- und Wertewandel großer Teile der Verbraucher, der sich ausdrückt durch:

- zunehmendes Gesundheitsbewusstsein
- wachsende Freizeitorientierung
- steigendes Convenience-Bedürfnis und
- die Veränderung ethischer Grundeinstellungen.

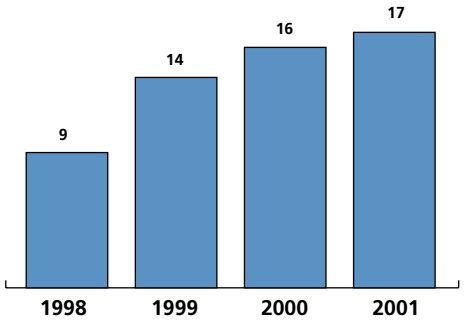
Dies hat bereits zu einer Polarisierung der Konsumgewohnheiten geführt, die in Zukunft auch die Märkte verstärkt in zwei gegensätzliche Richtungen treiben wird.

Die eine Richtung lässt sich mit »back to basics« umschreiben. Die Nachfrage nach natürlichen und unbehandelten Lebensmitteln wird zunehmen. Verbrauchern, die zu solchen Lebensmitteln greifen, ist es gleichermaßen wichtig, dass Produkte ökologisch, also im Einklang mit der Natur erzeugt werden, und dass sie fair, also in Übereinstimmung mit eigenen Werten und Überzeugungen gehandelt werden.

Die andere Richtung hört auf das Schlagwort »Solutions«. Darunter fallen Fertiggerichte, Functional Food (z.B. probiotische Joghurts) und Wellness-Produkte. Sie werden von

Entwicklung probiotische Joghurts

Probiotik-Anteil an Joghurt gesamt



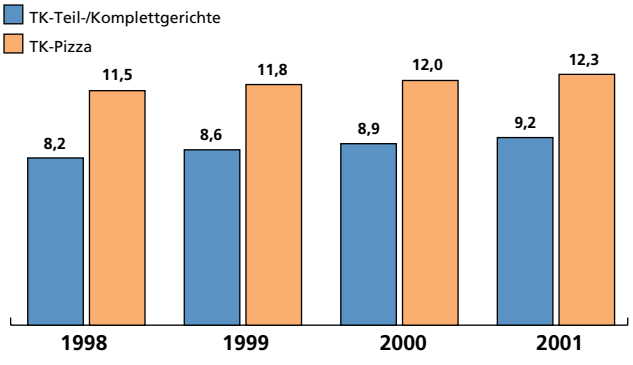
Basis: Menge in %
© GfK Panel Services Consumer Research

jungen, dynamischen Menschen bevorzugt, die tagsüber aus beruflichen Gründen und abends wegen Freizeitverpflichtungen wenig Zeit zum Kochen haben. Aber auch gestresste Hausfrauen und Mütter greifen immer öfter zu diesen Convenience-Produkten, die ihnen helfen, das große Zeitproblem in ihrem Alltag zu »lösen«.

Bei beiden Beispielen, sowohl bei den Joghurts als auch bei der Tiefkühlkost zeigt sich erst der Anfang eines Trends, der sich in Zukunft ganz sicher verstärken dürfte.

Entwicklung Tiefkühlkost

Anteil TK-Teil-/Komplettgerichte, TK-Pizza an Tiefkühlkost gesamt



Basis: Menge in %
© GfK Panel Services Consumer Research

Die Sortimentsvielfalt im Handel stößt an ihre Grenzen

6

Wohin im Urlaub, Spanien oder Türkei? Und in welches Hotel, drei Sterne oder vier? – Viele Menschen tun sich schon schwer, wenn sie sich zwischen nur zwei Alternativen entscheiden sollen.

Beim Einkauf im Super-, Verbraucher- oder Drogeriemarkt müssen sie sich oft schon zwischen Dutzenden von Marken und Produkten innerhalb einer einzigen Warengruppe entscheiden. Das Angebot an verschiedenen Kaffee- oder Joghurt-Produkten, an großen, kleinen und feinen Erbsen aus der Dose, an Zucker und Rosinen, Haushaltsreinigern und Zahncremes ist überwältigend. Und es überfordert so manchen bei der Auswahl.

Vielleicht kaufen die Verbraucher ja auch deshalb so gerne bei Aldi ein, weil der Mega-Discounter von nahezu allem nur eine einzige Sorte offeriert. Trotz klangvoller Namen ist in allen Dosen und Tüten nur »Aldi« drin, für die Kunden ein Qualitätsausweis. Der Preis macht das »Einkaufserlebnis« schließlich perfekt. – Aus Sicht des Unternehmens sind Sortiment und Angebot ebenfalls optimal: Aldi-Produkte scheitern nicht, sie gehen nur gut oder besser. Was deshalb auch für Umsatz und Ertrag gilt.

Neue Artikel im LEH

Fluktuation im Sortiment

im LEH...	1998	2000
neu gelistete FMCG-EAN	25.813	32.478
davon im Folgejahr nicht mehr am POS angeboten	58%	65%

Quelle: Innovationsreport 2001, MADAKOM / LPV

Die »Innoflation« neuer Produkte stellt den Handel vor Probleme

Ganz anders die Situation im LEH: Der Handel weiß schon lange nicht mehr, wo er die dauernden Innovationen überhaupt unterbringen soll. Die Zahl der im LEH neu gelisteten FMCG-EAN ist von knapp 26.000 im Jahr 1998 auf fast 32.500 im Jahr 2000 gestiegen. Zugleich stieg die Zahl der im Folgejahr nicht mehr am POS angebotenen EAN von 58 Prozent auf 65 Prozent. Mittelfristig liegt die Fluktuationsrate dieser Produkte sogar bei 90 Prozent. Zwar bietet der Handel seinen Kunden gerne etwas Neues, aber die riesige Artikelflut beansprucht die einzelnen Filialen so sehr, dass sie darüber für Kundenservice und Eigenmarketing kaum noch Zeit haben.

Auch die Hersteller verspüren durch den selbstgemachten Innovationsdruck inzwischen mehr Nach- als Vorteile. Die Entwicklungskosten für die Vielzahl neuer Produkte stehen in keinem Verhältnis mehr zum langfristigen Ertrag. Kaum eine Innovation verdient im Handel noch das Geld, das ihre Entwicklung und Ausstattung gekostet hat. Wer auf den Probelauf seiner neuen Produkte in aufwändigen professionellen

Markttest verzichtet, spart auch nur vordergründig Geld; der (fehlende) Markt zieht es ihm umso schneller aus der Tasche. Nicht zuletzt sind die Kosten für die Listung der neuen Angebote in den letzten Jahren enorm gestiegen. Auch im Verhandeln mit dem Handel gilt eben das Gesetz von Angebot und Nachfrage.

Deshalb sind führende Hersteller dabei, ihre Sortimente teils drastisch zu reduzieren. Unilever beispielsweise streicht derzeit seine Marken von ehemals 1600 Marken auf zukünftig 400 zusammen. Nur so können selbst große Unternehmen die knapper werdenden Mittel zielgerichtet in ihre wirklich starken Marken investieren.

In Category Management-Projekten haben Hersteller und Handel die Zahl der Artikel in einzelnen Warengruppen um 20 bis 30 Prozent reduziert. Verbraucher, die danach zu ihrem Eindruck befragt wurden, lobten zumeist die leichtere Auswahl und das bessere Zurechtfinden. Auch dies spricht dafür, dass Kunden manchmal von mehr Vielfalt eher verwirrt als angeregt werden, und dass sie vom Händler eine bessere Vorauswahl erwarten. Warum muss auch jeder Laden alle Produkte führen!

In den kommenden Jahren wird es zu einer zunehmenden Ausdifferenzierung der Sortimente nach unterschiedlichen Vertriebslinien kommen. Dies sollte seitens der Hersteller mit einer zielgruppengerechten Produktentwicklung einhergehen – die beste aller Möglichkeiten, um die zur Zeit noch ruinös hohe Floprate neuer Produkte nachhaltig zu senken.

Category Management nach ECR

Category Management hilft Handel und Herstellern, ihre Warengruppen am P.O.S. verbrauchergerecht anzubieten. Dieser Prozess umfasst Sortiment, Regalpräsentation, Promotions bzw. Aktionen sowie Preisbildung. Je mehr dies im Einklang mit der Strategie des jeweiligen Handelsunternehmens erfolgt, desto größer sind die Erfolgschancen.

Bei CM-Projekten von Information Resources GfK und GfK Panel Services Consumer Research werden die Daten für Key Accounts, Key Account Splits und Named Account separat ausgewiesen. Das ermöglicht eine detaillierte Analyse der Leistungsfähigkeit unterschiedlicher Vertriebsschienen.

Basis für Empfehlungen zur Sortimentsgestaltung und zur Regalpräsentation sind Category-Taktiken nach dem Modell des Efficient Consumer Response (ECR). Dieser internationale Standard garantiert weltweit vergleich- und verwertbare Strategien für den P.O.S.

Information Resources GfK und GfK Panel Services Consumer Research stellen ausgewählte Templates für die Analyse von Warengruppen-Entwicklungen, Käuferverhalten, Potenzialen und Vermarktung in einem leistungsfähigen Management-Informations-System zur Verfügung. Die Daten stammen aus der für die Warengruppe bzw. Vertriebsschiene optimalen Datenquelle: InfoScan, Consumer-Scan und InfoScan plus+. Beratung und Strategieempfehlungen erfolgen durch einen spezialisierten Client Service.

Discounter prägen die Entwicklung der Handelsmarken

7

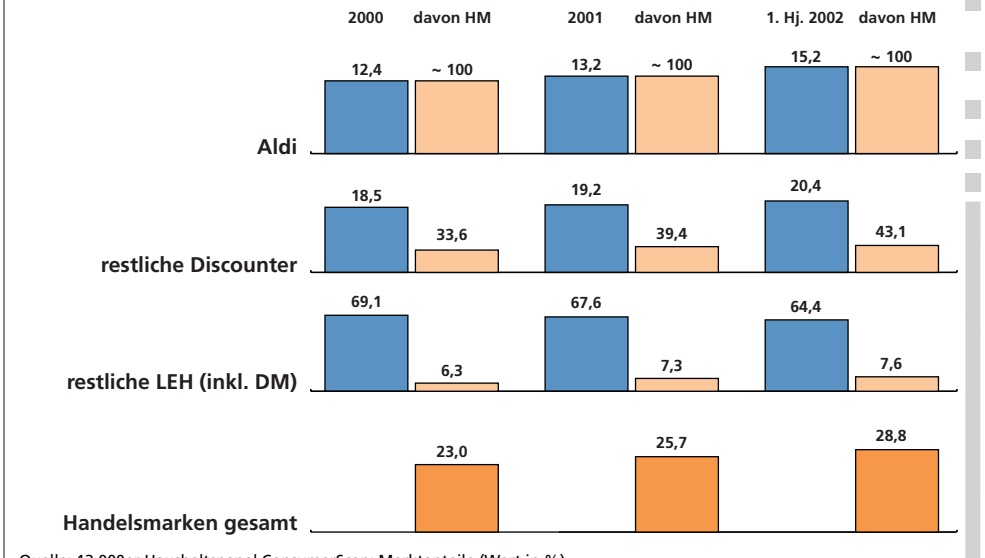
Ob Mars oder Maggi, Biskin oder Bifi, ob Tempo und Kleenex, Colgate und Nivea – die meisten Verbraucher sind mit diesen Namen groß geworden: Marken, die zum Teil zum Gattungsbegriff einer ganzen Produktgruppe wurden.

Aber die Menschen sind bisweilen treulos. Wenn die Qualität sie nur einigermaßen überzeugt und zudem der Preis stimmt, dann werfen sie über Jahrzehnte gepflegte Konsumtraditionen über Bord und wenden sich dem »unbekannten« Neuen zu. Denn nichts anderes sind die Handelsmarken, die heute zwar fast alle einen Namen tragen, aber dennoch in ihrem Kern »no-names« sind.

Warum es dahin gekommen ist, liegt größtenteils im zunehmenden Zwang zum sparsameren Haushalten. Aldi und die anderen Discounter profitieren von der – wenn auch oft nur subjektiv empfundenen – Ebbe in der Haushaltskasse und erfreuen sich seit Jahren stattlicher Zuwachsraten. Die klassischen LEH-Geschäfte und die Drogeriemärkte wollen von diesem Trend profitieren oder auch nur weiteren Schaden abwenden und stellen ebenfalls immer häufiger Eigenmarken ins Regal.

Innerhalb von gut einem Jahr ist der wertmäßige Anteil der Handelsmarken von 23 Prozent (2000) auf über 28 Prozent im ersten Quartal 2002 geklettert. Vor allem bei den Discountern (ohne Aldi) stieg der Anteil der Handelsmarken in diesem Zeitraum steil an, aber auch beim restlichen LEH und bei den Drogeriemärkten ist ein Anstieg zu beobachten. – Während dieser Prozess bei den Discountern von einem Anstieg des Marktanteils um fast zwei Prozentpunkte begleitet wird, geht er im restlichen LEH + DM mit Marktanteilsverlusten von mehr als vier Prozentpunkten einher.

Entwicklung der Absatzmittler und Handelsmarken für FMCG



Quelle: 12.000er Haushaltspanel ConsumerScan; Marktanteile (Wert in %)
© GfK Panel Services Consumer Research

Die Stärke von Aldi ...

Als die »Mister 100%« entpuppen sich die Gebrüder Aldi (siehe Chart auf der linken Seite). Dort gibt es (fast) ausschließlich Handelsmarken zu kaufen. Zu den wenigen Markennamen im Sortiment gehören die Goldbären des Süßwarenherstellers Haribo sowie einige Schokoladenspezialitäten. – Auch in Sachen Markteroberung macht Aldi keine halben Sachen: Von Ende des Jahres 2000 bis Ende des 1. Quartals 2002 stieg der Marktanteil des führenden Harddiscounters um 2,4 Prozentpunkte auf 14,8 Prozent. Wie die stürmische Entwicklung in den ersten Euro-Monaten schon andeutet, wird das in diesem Jahr noch kräftig so weitergehen.

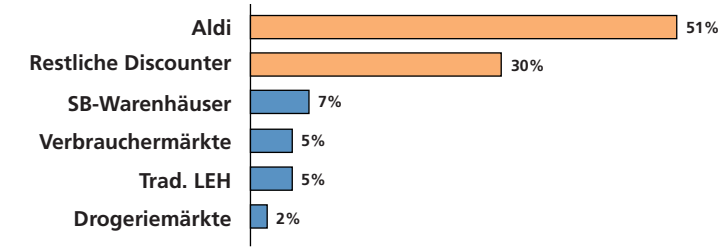
Betrachtet man diese Tendenzen aus einem anderen Blickwinkel, dann sieht man aber auch, dass die Entwicklung der Handelsmarken in Deutschland aufs Engste mit dem Aufstieg von Aldi zu tun hat – und auch in Zukunft zu tun haben wird. Mehr als die Hälfte aller hier zu Lande verkauften Handelsmarken stammen aus dem Reservoir des Discount-Marktführers. Auch die restlichen Discounter haben mit 30 Prozent wesentlichen Anteil am Boom der Handelsmarken.

... und die Schwäche des Handels

Der Zuwachs der Handelsmarken ist also nicht primär eine Schwäche des Markenartikels, sondern eher eine Schwäche des etablierten Handels mit FMCG. Dieser verliert kontinuierlich Kunden an die Discounter, und dadurch verkleinert sich die Distributionsbasis für die Markenartikel.

Handelsmarken sind in Deutschland ein Thema der Discounter

Vom gesamten Handelsmarken-Umsatz in 2001 entfielen auf...



Quelle: 12.000er Haushaltspanel ConsumerScan
© GfK Panel Services Consumer Research

Führende Manager aus der Markenartikelindustrie fordern inzwischen eine konzertierte Initiative gegen die »Verschleuderung« ihrer Produkte (Unilever-Geschäftsführer Ernst Schulte in der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung vom 18.8.2002). Beim Preis könnten die Markenhersteller wie auch der klassische Einzelhandel nie und nimmer mit Aldi & Co. konkurrieren. Stattdessen sollte der Handel vielmehr Qualität, Service und die Größe seines Sortiments herausstellen, als seine Ware zu verschleudern und damit seine Gewinne zu schmälern.

Doch was auch immer die Markensektion unternimmt, der Boom der Handelsmarken hat seinen Höhepunkt noch nicht errreicht. Wo die Reise hingehen kann, hat der Partner von GfK Panel Services Consumer Research im Europanel, Taylor Nelson Sofres, herausgefunden: nach Großbritannien. Dort ist der Anteil der Private Labels zwischen 1980 und 1997 kontinuierlich von 22 Prozent bis auf nahezu 40 Prozent angestiegen – und zwar nicht wie hier zu Lande fast ausschließlich bei den Discountern, sondern in allen FMCG-Handelskanälen.

In der augenblicklich schwierigen Situation versucht der Handel mit dem dem alten Mittel »Preis« zu retten, was zu retten ist. – Doch Aldi lässt sich nicht mit Aldi schlagen.

Wolfgang Twardawa
Division Manager
GfK Panel Services
Consumer Research

»Discounting« wird zur dominierenden Positionierung

8

»Pünktlichkeit ist die Höflichkeit der Könige«, soll der französische Regent Ludwig XVIII. gesagt haben. Pünktlichkeit ist auch das Prinzip der Discount-Könige von Aldi, die jeweils montags und donnerstags pünktlich zur Ladenöffnungszeit die aktuellen Non-Food-Angebote der Woche in die Geschäfte stellen: Jacken, Schuhe und Unterwäsche; Zelte, Schlafsäcke und Gartengrills, Rasenmäher, Bohrmaschienen und Hochdruckreiniger. – Es gibt wirklich kaum ein verbreitetes Alltagsprodukt, das man nicht irgendwann auch bei Aldi findet. Und weil die Waren dort zumeist weniger kosten als anderswo, ist der Andrang entsprechend groß, das Angebot schon nach wenigen Stunden reichlich ausgedünnt.

Aldi baut seine Non-Food-Angebote seit Jahren kontinuierlich aus. Der Marktanteil des Unternehmens am gesamten deutschen Non-Food-Markt stieg von 1,5 Prozent im Jahr 1997 auf 2,6 Prozent Ende 2001. Im gleichen Zeitraum schrumpfte der Gesamtmarkt wertmäßig um fast vier Prozent. Für diese Entwicklung gibt es sicher nicht nur eine Ursache, sondern ein ganzes Ursachenbündel. Die »Aldiisierung« der Nonfood-Märkte gehört jedenfalls dazu.

Discount-Anteil über 50 Prozent

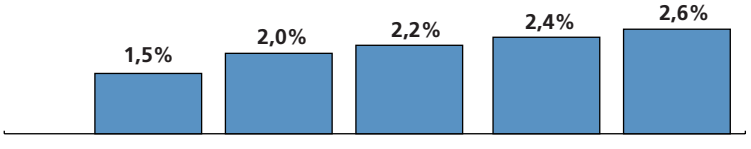
Die Lebensmittel-Discounter haben in Deutschland etwa 35 Prozent Marktanteil. Doch das ist nur die halbe Wahrheit. So gibt es zum Beispiel Handelsunternehmen, die zwar unter dem Format SB-Warenhaus firmieren, die jedoch eine eindeutige Discount-Positionierung haben (Kaufland, Wal-Mart). Zählt man noch die Discount-Sortimente anderer Händler hinzu, dann macht der Discountbereich vermutlich bereits rund 50 Prozent des gesamten Einzelhandels in Deutschland aus.

Discounter führen keine Luxusware, sondern Artikel, die massenhafte Nachfrage garantieren. Darin liegt ihr Preisvorteil, beim Verkauf wie beim Einkauf. Dieses Massengeschäft – bei Non-Food-Artikeln und erst recht bei FMCG – wird sich in Zukunft noch deutlicher bei den Discountern konzentrieren. Preisgünstige Ware mit guter Qualität, das lockt die Kunden.

Dadurch entstehen aber auch neue Chancen für andere Händler, die stärker als bisher den Zusatznutzen ihrer Angebote und den Service herausstellen. Allerdings wird dieses Segment deutlich kleiner ausfallen.

Zunehmende Discountorientierung – »Aldiisierung« von Non-Food-Märkten

	1997	1998	1999	2000	2001
Marktgröße Non-Food in Mrd. Euro	171,3	172,3	169,2	170,3	165,1



Quelle: GfK Universalpanel
© GfK Panel Services Consumer Research

Preistracking im LEH

Gemeinsam mit der Lebensmittelzeitung veröffentlicht Information Resources GfK am Ende jedes Quartals das so genannte FMCG-Preistracking (Durchschnittspreise und Entwicklungen in 230 FMCG-Warengruppen, in Bereiche zusammengefasst – siehe Chart). Daraus ergibt sich, dass der Handel seine Preise bei der Euro-Umstellung fair umgerechnet hat. Dennoch wird er seit Januar 2002 von den Verbrauchern im Rahmen ihres (T)Euro-Feldzugs abgestraft.

Also versuchen die Vollsortimenter, die seit der Euro-Einführung so erfolgreichen Discounter mit deren Mitteln zu schlagen: Ein untauglicher Versuch, wie das Preistracking für das 1. und 2. Quartal 2002 zeigt. – Die Durchschnittpreise für das FMCG-Sortiment lagen in den Monaten April bis Juni um zwei Prozent unter denen des Vorjahresquartals, und der durchschnittliche Preisabschlag war also doppelt so hoch wie im 1. Quartal. Geholfen hat die Preisoffensive nicht viel: Der Absatz über alle 230 Warengruppen ging um ein halbes Prozent, der Umsatz sogar um 2,5 Prozent gegenüber dem Vergleichszeitraum 2001 zurück.

Die Hauptursache dafür liegt in dem deutlich veränderten Angebotsverhalten des Handels. Verbrauchermärkte und klassische LEH-Geschäfte setzen verstärkt auf Aktionen und Sonderangebote. Der Promotion-Absatz schoss um 22 Prozent in die Höhe, während die Aktionspreise in etwa der gleichen Größenordnung in den Keller gingen. Folge: Beim Aktionsumsatz gab es trotz aller Anstrengungen insgesamt ein Minus von fast viereinhalb Prozent.

Preistracking FMCG

Veränderung in % zum Vorjahr	Ø-Preis	Marktveränderung		Aktionsveränderung		Preise	
		Absatz	Umsatz	Absatz	Umsatz	Aktion	Normal
1. Hj. 2001	4,1	-2,2	1,8	-14,1	-8,7	6,3	3,9
2. Hj. 2001	3,6	1,7	5,3	-5,9	-1,4	4,8	3,6
1. Qu. 2002	- 1,1	2,9	1,9	7,4	3,7	- 3,4	-0,6
2. Qu. 2002	- 2,0	- 0,5	- 2,5	22,1	- 4,4	- 21,7	- 2,1

Basis: LEH ≥ 200 qm + Drogeriemärkte
Quelle: InfoScan / PromotionScan

© Information Resources GfK GmbH

Aufschlussreich ist auch der Vergleich der beiden Quartale des Jahres 2002 miteinander. Dabei zeigt sich, dass die Durchschnittspreise (Normal- und Aktionspreise zusammen verrechnet) im zweiten Quartal mit plus 0,6 Prozent relativ stabil geblieben sind. Im ersten Quartal 2002 lagen die Durchschnittspreise dagegen noch um mehr als sechs Prozent unter denen des letzten DM-Quartals.

Der Handel tut sich mit seinen vielen Promotions (im 1. Quartal numerisch 3,5%, im 2. Quartal 7,7% mehr Aktionen als im Vergleichszeitraum 2001) offensichtlich keinen Gefallen. Wahrscheinlich trägt die Aktionsflut sogar zur weiteren Verwirrung der Verbraucher bei, die unter diesen Umständen schwerlich den neuen „Normalpreis" eines Produkts „erlernen" können. Der Kunde macht die Erfahrung, dass es irgendwann alles als Sonderangebot gibt – und lässt die „reguläre" Ware im Regal stehen.

Der Lebensmittelhandel wird endgültig zum Oligopol

9

Die Konsumenten geben immer mehr Geld für Reisen, Autos, Wohnen und Bekleidung aus und relativ gesehen immer weniger für Ernährung. Langfristig dürfte nur noch ein knappes Fünftel des privaten Konsums auf FMCG entfallen.

Diesem wertmäßigen Schwund seines Kerngeschäfts begegnet der Handel mit unterschiedlichen Strategien: Die einen engagieren sich neben dem Lebensmittelhandel auch in der Touristik, im Autohandel und bei Finanzdienstleistungen, andere sehen ihre Chance im Ausland und expandieren nach Osteuropa und Übersee. Dadurch sind riesige (europäische) Handelskonzerne mit enormer Marktmacht entstanden.

In Europa herrschen die Europäer bislang unangefochten. Im Bereich der SB-Warenhäuser/Supercenter sind es die französische Carrefour-Kette, die deutsch/schweizerische Metro und die englische Tesco-Gruppe. Unter den C&C-Märkten herrscht die Metro unbedrängt. Den Discountbereich teilen sich Aldi und Lidl. Das internationale Supermarktgeschäft schließlich wird von der holländischen Ahold beherrscht.

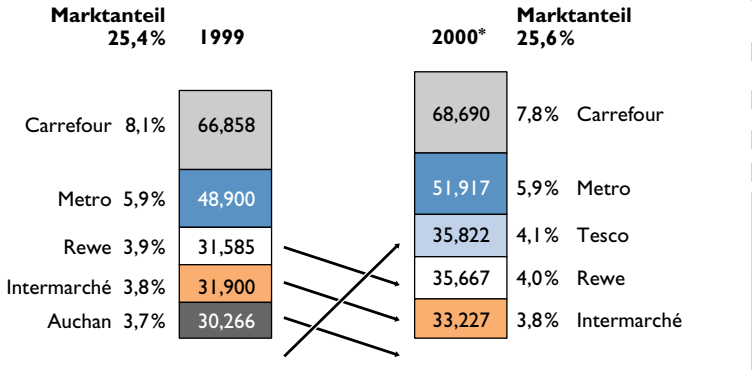
Zusammen kommen die Top 5 Handelskonzerne in Europa auf einen Marktanteil von mehr als einem Viertel. Das klingt auf den ersten Blick nicht überwältigend, ist es aber bei genauerem Hinsehen sehr wohl. Denn in diese Statistik fließen auch die osteuropäischen Länder ein, von Polen bis Rumänien, von Russland bis zur Ukraine. Dort wird der Handel aber noch weitgehend von kleinen Einzelhandelsgeschäften geprägt, wie übrigens auch im Euro-Land Italien. Nimmt man dagegen die einzelnen Länder ins Visier, ergibt sich ein völlig anderes Bild.

Deutschland »gehört« den Top 10

In Deutschland beherrschen die zehn größten FMCG-Handelskonzerne derzeit 85 Prozent des Marktes. Bis zum Jahr 2010 werden sich voraussichtlich nur fünf bis sechs große Gruppen den Kuchen zu rund 90 Prozent einverleibt haben. Edeka (sowohl nach Filialen als auch beim Umsatz die größte Handelsgruppe in Deutschland) und Globus haben erst kürzlich eine weitreichende Kooperation verkündet. Einige Händler mit langer Tradition und einem großen Filialnetz kämpfen derweil im knüppelharten Verdrängungswettbewerb ums Überleben.

Erst gar nicht zu reden vom traditionellen LEH: Die Zahl der kleinen Supermärkte (< 800 m²) ist seit 1993 von damals 66.300 Geschäften auf heute 38.500 Läden geschrumpft. Der Umsatzanteil am Gesamtmarkt liegt bei gerade einmal 25 Prozent.

Top 5 Handelsunternehmen in Europa



* Gesamtumsatz Europa (West + Ost) 2000: **884 Mrd. Euro**

Quelle: M+M Eurodata 2002

© Information Resources GfK GmbH

Deutschland »gehört« den Top 10

Für den Einzelhandel in Deutschland waren die ersten Monate des Euro-Jahres 1 so schlecht wie schon lange nicht mehr. Drei bis vier Prozent Umsatz, so heißt es, haben die Branchen im Durchschnitt eingebüßt, und in einigen ist auch der Absatz eingebrochen. Für FMCG gilt zumindest, dass der Konsum insgesamt nicht beliebig veränderbar ist.

Die Verbraucher können unter zahlreichen Möglichkeiten auswählen, um ihren Bedarf zu decken. Für Hersteller und Lieferanten liegt die Konzentration auf den LEH (Großfläche, Discounter, Supermärkte) oder den Fachhandel (z.B. Drogeriemärkte) recht nahe. Zwar ist der verengte Blick auf den Lebensmitteleinzelhandel und einige sortimentsspezifische Vertriebswege wie Drogeriemärkte, Getränkeabholmärkte etc. recht verführerisch und nachvollziehbar; die Chancen einer wertschöpfenden Vermarktungsstrategie können aber damit alleine nicht in jedem Fall ausgeschöpft werden.

Zahlreiche Beispiele zeigen, dass die Verbraucher sehr wohl auch über die Spezialisten im Distributionsnetz erreichbar sind. Vor allem Mitbürger/Händler aus südlichen Ländern (z.B. aus der Türkei) sind da sehr experimentierfreudig und verstehen es, neue Wege und Perspektiven der Verbraucheransprache zu nutzen.

Absatzmittler für den privaten Verbrauch FMCG: Konsum in Deutschland

		2001[1] in Mrd. Euro	2001[1] in %	2005 Erwartung	Bedeutung[2] in %
Industrie/ Landwirtschaft	Hersteller, Landwirte, Winzer, Beziehungskäufe				2,4
Handwerk	Bäckereien Metzgereien	13,5 16,4			11,4
Großhandel	C&C-Großhandel Beziehungskäufe	9,2	3,6	⇨	0,7
Universal Einzelhandel	Trad. LEH/Supermärkte 25,1 VM/SB-Warenhäuser 53,1 Discounter inkl. Aldi 44,9 Warenhäuser (nur FMCG) 2,2	125,3	48,6	⇨	49,6
Spezial Einzelhandel	Getränkeabholmärkte Drogerie-/Parfüm-FH, inkl. KWH Drogeriemärkte Zoofachhandel Reformhäuser Süßwaren-/ Tabakwaren-FH Wein-/Spirituosenfachgeschäfte Obst- und Gemüsefachgeschäfte Delikatessen-/ Fischgeschäfte Tankstellen/Automaten	3,4 4,5 10,3 1,0	1,3 1,7 4,0 0,4	⇧ ⇧	16,5
Versand-einzelhandel	Versandhäuser				0,3
Ambulanter Einzelhandel	Verkaufswagen Heimdienste, Wochenmärkte			⇧	2,9
Verpflegungs-dienstleister	Gastronomie/Kioske Kantinen/Heime/Anstalten	36,0		⇧	16,2

1) IRI Grundgesamtheiten 2002, in % von 258 Mrd. Euro 2) M+M Eurodata 2002
© Information Resources GfK GmbH

82 Mio. Konsumenten

1,2 Bio. Euro Privater Konsum 2001

davon 21 % = 258 Mrd. Euro für FMCG

von diesen 258 Mrd. Euro

71 % Nahrungs- und Genußmittel EH

10 % SMCG

19 % Verpflegungs-dienstleister

FMCG = Fast Moving Consumer Goods

SMCG = Slow Moving Consumer Goods (z.B. Körperpflege, Wasch-, Putz- und Reinigungsmittel)

Neue Potenziale – in Nischen und in der Nachbarschaft

10

Lange hat der Lebensmittelhandel zugesehen, wie andere, LEH-ferne Anbieter mit Hilfe seiner klassischen Produkte den eigenen Umsatz und die eigene Rendite auf Kosten des LEH verbesserte (Beispiel: Tankstellen).

Heute besteht die Möglichkeit, den Spieß auch umzudrehen. Es muss ja nicht immer gleich ein Auto sein, auch Telekom- oder Finanzdienstleistungen passen möglicherweise ins Portfolio des Handelsgeschäfts.

Norbert Pühringer
Senior Project Manager,
Roland Berger
Strategy Consultants

Bei Tante Emma gab es nicht nur Wurst und Käse, Waschpulver und Seife, sondern meistens auch den neuesten Klatsch. Das hat auf dem Dorf und in der Stadt selbst dann noch so manchen Krämerladen am Leben gehalten, als sich längst moderne Supermärkte bis in die kleinsten Nester ausgebreitet hatten. Sie sind nach und nach mit ihren Besitzern in Pension gegangen, und für einige haben sich sogar neue Kaufleute gefunden.

Den Vorteil des Persönlichen konnten die dynamischen Nachfolger ihren Kunden zumeist nicht mehr bieten. Sie überzeugten dafür mit vergleichsweise riesigem Warenangebot und niedrigen Preisen. Was aus ihnen wurde, ist hinlänglich bekannt: Jahr für Jahr haben zwischen drei- und fünftausend Läden geschlossen; heute sind gerade einmal gut 40.000 übrig geblieben. Verbrauchermärkte und Discounter – damals gerade einmal am Horizont zu sehen – machen heute das Geschäft. Drogeriemärkte, Kauf- und Warenhäuser, Getränkeabholmärkte und C&C-Betriebe leben komfortabel in der Nische. Und alle fressen beim traditionellen LEH Jahr für Jahr ein Stück vom Umsatz wie die Nordsee von der Ferieninsel Sylt. Und bei beiden muss man sich fragen: Was bleibt übrig?

Deutschland »gehört« den Top 10

Die kleinen, traditionellen Supermärkte mit weniger als 500 qm Verkaufsfläche sind auch in Zukunft die Verlierer der Marktkonsolidierung. Und zweifellos wird auch dem einen oder anderen der größeren Handelsunternehmen die Puste ausgehen.

Die Verbraucher sind an dieser Entwicklung natürlich nicht unschuldig. Im Gegenteil: Sie haben durch ihr vornehmlich am Preis orientiertes Einkaufsverhalten diese Entwicklung erst herbeigeführt, und sie werden auch in Zukunft der stärkste Motor bei der Veränderung der Handelslandschaft sein.

Seit Jahren ist aber auch eine Gegenbewegung spürbar, die zum Beispiel zu einem Geflecht kleiner Ökoläden geführt hat, die beileibe nicht mehr nur Gemüse anbieten. In den vergangenen Jahren haben sich vor allem in Ballungsgebieten Öko-Supermärkte niedergelassen.

Die Dynamik des Konsumverhaltens der Verbraucher bietet solchen zeitgemäßen Konzepten in Zukunft vermehrt Chancen. Dazu gehören z.B. Convenience-Formate an Hochfrequenz-Standorten, mobile Verkaufsstellen, Heimdienste und Automaten in dünner besiedelten Gebieten oder zielgruppengerechte sowie spezialisierte Konzepte für bestimmte ethnische Gruppen bzw. besondere Warengruppen.

Gleichzeitig ergeben sich auch neue Chancen in Konsumbereichen wie Automobilvertrieb, Finanzdienstleistungen, Telekommunikation oder Energie, die vielleicht schon bald bemerkenswerte Deckungsbeiträge

liefern. Allerdings besteht die Gefahr der Verwässerung des Profils eines Händlers. Ob alle diese Konzepte unter dem gleichen Markendach wie die etablierten Formate laufen können bzw. sollen, muss sauber analysiert werden.

Aller Voraussicht nach bietet diese Entwicklung aber weniger den großen Key Accounts mit ihren weit verzweigten Filialnetzen eine Chance, sondern eher lokalen Händlern, die auf die Einkaufsbedürfnisse ihrer Kunden viel flexibler reagieren können. – Es scheint, als erlebe Tante Emma bald eine (kleine) Renaissance.

Die einen gehen – andere kommen – Umzüge als Chance nutzen

Jährlich ziehen rund 10 Prozent aller Haushalte in Deutschland um. Bei etwas mehr als einem Viertel ändert sich nur die Straße; sie bleiben in der Gemeinde wohnen. Fast drei Viertel der Umzugshaushalte zieht dagegen in einen anderen Ort.

Allerdings bleiben die meisten Haushalte auch nach dem Umzug ihrer gewohnten Einkaufsstätte treu – selten der Filiale, häufig aber dem Unternehmen. Nur 35 Prozent der Haushalte wechselt bei Umzug auch den Key Account.

Und auch dieser Wechsel erfolgt in der Regel nicht »freiwillig«. Nur zehn Prozent der von GfK Panel Services Consumer Research befragten Haushalte gab als Grund für den Key Account-Wechsel an, man habe am neuen Wohnort einen besseren Key Account gefunden. In 46 Prozent der Fälle gibt es den gewohnten Händler am neuen Ort nicht; für 44 Prozent der Haushalte ist die gewohnte Einkaufsstätte nach dem Umzug schwieriger erreichbar.

Von solchen Wechseln sind naturgemäß eher die Key Accounts betroffen, die über ein nicht so dichtes Filialnetz verfügen. Globus, Kaufland, Marktkauf, real, Toom und Wal-Mart verlieren durch Umzüge rund ein Drittel ihrer Stammkundschaft. Bei Penny und Plus ist die Einbuße mit rund elf Prozent deutlich niedriger. Lidl und Aldi büßen dank ihres flächendeckend dichten Filialnetzes lediglich fünf Prozent ihrer Kunden ein.

Umzüge: Auswirkungen auf das Einkaufsstättenwahlverhalten

ca. 10%* aller Haushalte ziehen pro Jahr um

Umzug		davon Key Account-Wechsel der Haupteinkaufsstätte
andere Straße / gleicher Ort	28%	
anderer Ort	72%	
Gesamt	**100%**	→ **35%**

* eigene Berechnung

© GfK Panel Services Consumer Research

Kunden kommen aber nicht grundsätzlich abhanden. Im Schnitt ziehen in einem Ort so viele Haushalte zu wie weg. Jeder Umzug bietet für den örtlichen Handel deshalb auch eine Chance, durch geschicktes Marketing neue Kunden zu gewinnen, etwa durch Mailings an die Neubürger des Ortes oder des Viertels.

Umzüge: Auswirkungen auf das Einkaufsstättenwahlverhalten

Gründe für Key Account-Wechsel der Haupteinkaufsstätte

Key Account gibt es am Wohnort nicht mehr	46%
Key Account ist jetzt schwieriger erreichbar	44%
Habe besseren Key Account gefunden	10%

© GfK Panel Services Consumer Research

Die Zukunft des Handels mit FMCG: zentrale Herausforderungen

Eine schlechte Angewohnheit ist es allemal, erst recht aber in schlechten Zeiten: Wer allzu sehr damit beschäftigt ist, anderen Schuld in die Schuhe zu schieben, der hat den Kopf nicht frei, um selbst Auswege aus schwieriger Lage zu finden. – So gesehen sind die Anbieter von Fast Moving Consumer Goods gut beraten, mit Optimismus an die Bewältigung dringender Aufgaben zu gehen und gemeinschaftlich Impulse für mehr Konsum zu setzen.

Allerdings wird auch der dadurch entstehende Schub kaum ausreichen, damit alle auf einer neuen Welle des Wachstums mitreiten können. Profitables Wachstum setzt in Zukunft mehr denn je die Schaffung einer eigenen Firmenkonjunktur voraus und damit den Ausbau von Marktanteilen auf Kosten der Wettbewerber. – Die Realisierung solcher Erfolg versprechender Firmenkonjunkturen ist freilich an Voraussetzungen geknüpft, die schon immer wichtig waren, in Zukunft aber geradezu herausragende Bedeutung erlangen werden:

Professionelle Geschäftssysteme

Was für Branchen wie die Automobil- oder die Maschinenbauindustrie seit Jahrzehnten eine Hauptaufgabe ist, wird auch im FMCG-Handel immer wichtiger: Der Wettbewerb erfordert fortdauernde Anstrengungen zur Produktivitätssteigerung und damit zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit. Heute kann vor allem die Informationstechnologie dazu beitragen, die Wertschöpfungskette durchgängiger und effizienter zu machen. Dies gilt nicht nur für die Prozesse im eigenen Unternehmen, sondern mehr und mehr auch für alle vorgelagerten Prozesse. Die Netzwerk-Ökonomie wird Realität.

Gerade in turbulenten Zeiten sind Fitnessprogramme für das Unternehmen eine Pflichtaufgabe des Managements. Dabei dürfen weder »heiligen Kühe« gehegt noch bestimmte Bereiche ausgeklammert werden. Zudem ist die Durchgängigkeit von Strategie und Prozessen ein wichtiger Faktor. Das Geheimnis des Erfolgs im Handel liegt nicht so sehr in der Optimierung von Teilschritten (wie z.B. der reinen Lieferantenoptimierung), sondern in der Integration aller Prozesselemente zu einer Gesamtstrategie – bis in jede Filiale.

Professionalisierung bedeutet dabei auch, nicht allein dem unternehmerischen Instinkt zu vertrauen, sondern Entscheidungen auf Basis »harter« Fakten zu treffen. Die Verknüpfung interner und externer Quellen führt zu einer neuen Qualität von Informationen und Erkenntnissen. Auch hier zeigen sich die neuen Chancen vernetzter Systeme.

Strategisches Markenmanagement

Die Stärke der Marke macht den entscheidenden Unterschied zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen aus. Strategisches Markenmanagement ist daher einer der wichtigsten Hebel zur Steigerung des Unternehmenswerts. Bei Weltunternehmen wie z.B. Coca Cola hat das Sachvermögen gerade noch einen Anteil von fünf Prozent am Börsenwert – 95 Prozent kommen aus dem Markenwert. Bei vielen deutschen Unternehmen ist die Relation noch genau umgekehrt.

Es gibt in Deutschland vergleichsweise wenige starke Händlermarken, die dadurch höchstes Kundenvertrauen genießen, wie z.B. Aldi, Douglas oder IKEA. Eine wesentliche Rolle spielt beim Aufbau einer solchen Marke die für den Kunden tatsächlich erfahrbare Leistung am Point of Sale. Dazu gehören neben der Positionierung der Dachmarke und dem Zusammenspiel von Produkt- und Eigenmarken im Sortiment auch die Kundenprozesse am POS und die Maßnahmen zur Kundenbindung.

Kundenbeziehungsmanagement

Profitables Wachstum entsteht langfristig nur aus ebenfalls profitablen Kundenbeziehungen. Doch immer noch werden Kunden hier zu Lande unabhängig von ihrer unterschiedlichen Bedeutung für das Unternehmen nach dem Motto »Alles für Alle« über einen Kamm geschoren. Dabei ist es keine neue Erkenntnis, dass nur ein begrenzter Teil der Kunden für den Großteil der Umsätze sorgt und zumeist einen noch größeren Anteil am Ertrag hat.

Zwar hat der FMCG-Handel eine extrem breite Kundenbasis, doch auch hier lohnt es sich, die Konzepte klarer voneinander abzugrenzen, um den Kunden wieder Alternativen zu bieten. Dazu gehört an vorderster Stelle die Reduzierung des immer weniger wirksamen Massenmarketings zugunsten zielgruppenspezifischer, ja, teilweise sogar personalisierter Marktbearbeitung.

Größte Erfolgschancen haben dabei gemeinsame Aktivitäten von Handel und Industrie. Die Synthese aus »Wissen über den Verbraucher« und »Wissen über den Shopper« birgt ungeahnte Potenziale. So kann beispielsweise die gleichzeitige Stärkung der »Store Loyalty« und der »Brand Loyalty« auch zu einer Stärkung der Wertschöpfung führen: für beide Partner und für die Kunden.

Mitarbeiterführung

Handelsunternehmen sind nicht unbedingt erste Wahl, wenn leistungsfähige und hoch motivierte Menschen nach einem anspruchsvollen, attraktiven Arbeitsplatz suchen. Dabei wird gerade die Qualität des Personals immer mehr zu einem entscheidenden Differenzierungsfaktor im Wettbewerb. Schließlich haben die Mitarbeiter in der Filiale den unmittelbaren Kontakt zum Kunden, dem wichtigsten und kritischsten Element in der Wertschöpfungskette.

Jedes Handelsunternehmen sollte verbindliche Maßstäbe für die fachliche Qualifikation, aber auch für die persönlichen Charaktereigenschaften seiner Mitarbeiter aufstellen. Stimmen die Anforderungen des Unternehmens und die Erwartungen seiner Mitarbeiter überein, werden Leistung und Ergebnis deutlich besser sein als im anderen Falle.

Der Weg zu profitablem Wachstum führt auch (und in Zukunft immer deutlicher) über professionelle Personalpolitik und Personalführung. In diesem lange Zeit wenig beachteten Bereich sollten deshalb die gleichen hohen Anforderungen gelten wie bei der Auswahl des Logistikpartners oder bei der Entwicklung der Marketingstrategie. »Retail business« ist eben auch und vor allem »people's business«.

Verantwortlich für den Inhalt

GfK Panel Services Consumer Research GmbH

Nordwestring 101
90319 Nürnberg

Wolfgang Twardawa
Telefon 0911 - 395 3360
Telefax 0911 - 395 4093
E-Mail wolfgang.twardawa@gfk.de
Internet www.gfk.de

Information Resources GfK GmbH

Nordwestring 101
90319 Nürnberg

Michael Lausenmayer
Telefon 0911 - 395 2951
Telefax 0911 - 395 4049
E-Mail michael.lausenmeyer@infores.de
Internet www.infores.com

Roland Berger Strategy Consultants

Arabellastraße 33
81925 München

Gerhard Hausruckinger
Telefon 089 - 92 30-83 29
Telefax 089 - 92 30-83 91
E-Mail gerhard_hausruckinger@de.rolandberger.com
Internet www.rolandberger.com

Norbert Pühringer
Telefon 089 - 92 30-84 17
Telefax 089 - 92 30-86 07
E-Mail norbert_puehringer@de.rolandberger.com
Internet www.rolandberger.com