

© **Schwerpunkt »Wachstum«**

## **Zurück in die Städte mit Qualität und Vielfalt?**

Über neue Tendenzen im Lebensmitteleinzelhandel

von Andrea Fink-Keßler

*Der Vormarsch der Discounter schien unaufhaltsam und wir Deutschen waren europaweit bekannt für »billig, billig, billig«. Zunächst fast unbemerkt, nun aber auch in Zahlen messbar, entwickelten sich in jüngster Zeit Gegentendenzen, die in das bisherige Bild nicht mehr zu passen scheinen: den Discountern läuft die Kundschaft weg und die schon fast als Auslaufmodell gehandelten klassischen Supermärkte gewinnen neue Kunden mit Qualitätsangeboten wie »Bio«, »regional« und »Frische«. Wird der Supermarkt zum Gourmettempel? Zugleich verstärken sich im Lebensmitteleinzelhandel (LEH) die Konzentrationstendenzen, denen das Bundeskartellamt vorerst Einhalt gebot. Wie passt das mit den neuen Qualitätsstrategien zusammen? Gibt es »Lücken« im Netz der geballten Nachfrage gemacht des Handels?*

»Käuferschwund bei Aldi, Lidl & Co«. Mit dieser Pressemeldung ging Anfang November 2015 das Marktforschungsunternehmen GfK an die Öffentlichkeit. Während die klassischen Supermärkte florierten, hätten die Discounter in den ersten drei Quartalen rund zwei Prozent an Umsatz verloren. Das sei ein Alarmzeichen in einem Markt, der von Zuwachs und geringen Gewinnmargen lebt.<sup>1</sup> Etwa ein Drittel der Discounterkunden sind auf die billigen Preise angewiesen, der Rest der Kunden könnte auch woanders einkaufen. Und genau die kaufen nun – ein bisschen öfters – woanders ein.

### **Trendwende hin zu Qualität und Frische?**

Eine Trendwende scheint sich bei den Kunden anzukündigen: Transparenz ist das neue Zauberwort. Bio und Fairtrade-Siegel, Onlinebestellungen und Bring-service nach Hause (siehe Kasten) – das wären die neuen Wünsche der Kundschaft, stellen die Marktforscher fest.<sup>2</sup> Die Händler haben sich längst darauf eingestellt: Rewe-Märkte werden umgestaltet, in der Metzgereitheke hängt nun »dry aged beef am Stück«, Sonderregale mit regionaler Ware und mit der haus-eigenen Marke für italienische Spezialitäten stehen neben den sich ausdehnenden Frischeabteilungen voller Obst, Gemüse, vorgefertigter Salate, Smoothies und Obstbecher. Das Angebot an frischen Produkten hat sich seit 2000 von rund 2.000 auf 5.000 Produkte mehr als verdoppelt; auch die inzwischen rund 1.000

Convenience-Angebote von frischen Spätzle bis zum Gourmetnachtisch nehmen stetig zu.

»Bio« und »vegetarisch« – mit diesem Trend mitzuhalten, haben die Discounter weniger Probleme, denn längst haben sie alle auch eigene Biohandelsmarken etabliert. Schwieriger wird es bei der neuen »Moralisierung« des Einkaufs, prognostizierte unlängst die Süddeutsche Zeitung.<sup>3</sup> Gerade beim Fleisch will der Verbraucher wissen, woher es kommt und wie die Tiere gehalten, gefüttert und geschlachtet worden sind. Eine Renaissance der Fleisch- und Wursttheke ist die Antwort der Supermärkte. Hier aber können die Discounter kaum mithalten.

### *Der Supermarkt als Gourmettempel?*

Hinzu kommt, dass immer mehr Menschen (vor allem Männer, aber auch Jugendliche) einkaufen gehen, ohne zu wissen, was sie eigentlich essen oder gar kochen sollen oder können. Der zweite große Trend ist, diesen unentschlossenen und unerfahrenen oder auch zum Kochen-keine-Zeit-habenden Kunden neue Lösungen anzubieten. Lösungen, die über die Palette an verzehrfertigen oder halb vorgefertigten Produkte (z. B. Teige, frische Nudeln, Saucen) hinausgehen. Der Supermarkt wird zur Alternative zum Schnellrestaurant und eben auch zur Currywurstbude auf dem Parkplatz. Mehr noch: Er will partizipieren am steigenden Geschäft mit dem Außer-Haus-Verzehr<sup>4</sup> und verlässt damit seine traditionelle Rolle der »Vorratskammer«, bei der man

davon ausgeht, dass der Kunde 30 bis 50 Rezepte im Kopf hat, entsprechend einkauft und nach Hause geht, um eigenständig zu kochen.

Überall werden Läden umgebaut. Im Vorkassenbereich wird immer mehr Raum geschaffen für Backwaren und eine Kaffeemaschine. Ganze Gastronomiebereiche werden aufgebaut: frisches Sushi, gebratenes Rindersteak, Kaffee aus der eigenen Rösterei und Blätterteigteilchen aus der eigenen Patisserie, Suppenstationen, heißes Buffet mit Hausmannskost oder Asia-Food.

#### *Tante-Emma-Laden 2.0?*

Ein dritter Trend zeigt sich erst in Ansätzen: Die Rückkehr des Lebensmitteleinzelhandels in die Innenstädte. Es sind die demografischen Einflüsse einer stagnierenden Einwohnerzahl, einer älter werdenden Gesellschaft und eben eines Zuzugs in die Städte. Dies wirkt sich auf das Einkaufsverhalten aus. Der Innenstadtbereich wird wieder attraktiv für den Lebensmitteleinzelhandel. In Großstädten wie Paris werden inzwischen wieder »Tante-Emma-Läden« von den Marktführern LeClerc und Carrefour gegründet. Noch ist der Trend in Deutschland erst im Kommen, tegut macht den Vorreiter und fast möchte man glauben, dass der Konsumtempel auf der grünen Wiese ausgedient hat.

#### *Private Kauflaute treiben Entwicklung voran*

Zugpferde dieser neuen Entwicklung sind die privaten Kauflaute. Das traditionell mit hohem Anteil privater Kauflaute verbundene Edeka macht heute mit rund 4.000 von ihnen zwei Drittel seines Umsatzes und Rewe macht ein Drittel seines Umsatzes mit den derzeit 1.028 selbstständigen Händlern.<sup>5</sup> Das bedeutet nicht, dass damit der Schwund an selbstständigen Lebensmitteleinzelhändlern bei Edeka gestoppt wäre. Gerade im ländlichen Raum geben immer noch viele Läden auf und seit 2004 sind von den 4.368 selbstständigen Edeka-Kauflauten mit insgesamt 5.783 Läden nur noch besagte 4.061 mit 6.059 Läden übrig geblieben. Diejenigen, die bleiben, werden größer, werden zu mittelständischen Kauflauten mit zahlreichen eigenen Filialen, Jahresumsätzen in dreistelliger Millionenhöhe und mehr als 1.000 Mitarbeitern. Sie sind es auch, die unter dem Dach von Edeka oder Rewe sitzend, verstärkt eigene, z. B. von der Zentrale unabhängige Produktionsbetriebe für Fleisch und Wurst aufbauen. Nur so lassen sich Umsatz und Gewinnspanne noch steigern, sagt Friedhelm Dornseifer, derzeitiger Präsident des Bundesverbandes des Deutschen Lebensmittelhandels.<sup>6</sup>

Ihrer Professionalisierung, Flexibilität und neuen Qualitätsorientierung ist es zu verdanken, so die Lebensmittel Zeitung unlängst in ihrer Sonderbeilage »Supermärkte«, dass Edeka und Rewe den Discountern vor Ort Kundschaft, Marktanteile und Umsätze nehmen konnten.

#### *Das Wettrennen um den Kunden geht weiter*

Mit der Eröffnung des ersten Aldi-Discounters 1962 war einst der Kampf um Niedrigpreise und preisbewusste Kunden im Lebensmitteleinzelhandel eröffnet. Heute liegt der Anteil der Discounter am Gesamtumsatz mit Lebensmitteln bei 40 Prozent. Supermärkte und die etwas größeren Verbrauchermärkte liegen bei 30 Prozent und die »Riesen-Supermärkte« (im Fachjargon SB-Warenmärkte genannt) nehmen die restlichen 30 Prozent auf sich. Als Ende der 1980er-Jahre die Discounter wie Aldi und Lidl einen Marktanteil von 20 Prozent erreicht hatten, diagnostizierte die Fachwelt das Ende der Fahnenstange, da nun die Supermärkte (Vollsortimenter) begonnen hatten, sich mit eigenen Preiseinstiegsmarken und No-Name-Marken wie »Ja«, »A&P«, »Die Weißen« etc. den Billiganbietern entgegenzustellen.<sup>7</sup> Der Gegenschlag ließ nicht lange auf sich warten und Aldi setzte mit seinem 30 Prozent günstigeren »Aldi-Champagner« neue Signale. Dieser wurde Kult und seither gehen auch diejenigen, die »nicht müssen«, bei Aldi zum Schnäppchenfang. Immer neue Produkte kamen nun ins Sortiment der Discounter: Molkereiprodukte, Frischfleisch in begaster Folienpackung, Backwaren, Bioprodukte und Convenience-Waren. Allein 50 Prozent des gesamten Frischfleisches sowie zwischen 15 und 20 Prozent der Trinkmilch (gemessen am Umsatz) gehen inzwischen über die Scannerkasse von Aldi. Der Preisdruck auf diese Frischwaren ist entsprechend groß.

Im erneuten Gegenzug stellten sich die beiden Marktführer Edeka und Rewe Anfang 2000 neu auf: Edeka startet 2006 die Werbekampagne »Wir lieben Lebensmittel« (erinnert sei an den Werbespot »Supergeil«<sup>8</sup> mit Friedrich Liechtenstein. Zugleich hat Edeka durch die Übernahme von Plus (aus dem Besitz von Kaiser's Tengelmann) mit Netto einen eigenen Discounter aufgemacht. 2007 führt Rewe Super- und Verbrauchermärkte unter ein einheitliches Dach und gestaltet die Läden neu.

Traditionell hat Lidl mehr Markenartikel im Sortiment als Aldi. Nun begann auch Aldi mit einer verstärkten Listung von Markenartikeln (Herstellermarken), um die Kunden wieder zu sich zu locken. Sie begannen sich gegenseitig zu unterbieten. Wer bietet welchen Schokoriegel, wer das RedBull oder die Fertigsauce noch günstiger als der Konkurrent? Das drückt die Preise für die Hersteller. Und dennoch bleiben die Kunden weg. Wollen sie etwas, das die Discounter nicht bieten können?

#### *Kein Gewinn mehr mit »billig-noch-billiger«*

Fast scheint es, als wären die Discounter mit ihrem Konzept des Billig-noch-Billiger selbst an das »Ende der Fahnenstange« gekommen. Nicht nur, weil die Kunden wegbleiben. Die niedrigen und noch niedri-

geren Preise könnten alleine nicht noch mehr Kunden anlocken, berichtet Klaus Gehrig, Konzernchef der Schwarz-Gruppe, zu der Lidl und Kaufland gehören. Kaufland solle daher jetzt »wertiger« werden. Neben günstigen Produkten sollen künftig auch hochpreisige stehen und vor allem »spezielle Sorten aus der Region«.<sup>9</sup>

Und auch Lidl rüstet auf: Im vergangenen Jahr startete die 50 Millionen Euro teure Kampagne »Was gut ist«. Sie zielte weniger auf die Bewerbung einzelner Produkte als auf eine generelle Imageverbesserung von Lidl ab: weg vom »Ramsch« und den lieblos auf Paletten gestapelten Billigprodukten hin zu Qualität, Genuss und Ehrlichkeit. Auch Aldi hat aus seiner Expansion ins europäische Ausland einige Lerneffekte mit nach Hause gebracht und bietet in den neuen Läden sogar eine Kundentoilette und eine kleine Sitzbank für das Schlürfen eines frisch gebrühten Kaffees an.<sup>10</sup> Wer hätte das gedacht, sich mal auf einen Plausch bei Aldi zu treffen?

### Die Nachfragemacht des Handels steigt

Während die Händler sich bemühen, die neuen und höheren Ansprüche der Kunden schnell und gut zu erfüllen, verschärft sich verborgen vor den Augen der Kunden der Wettbewerb und das Ringen um Markt- und Nachfragemacht des Handels. Spektakulär war daher Anfang des Jahres 2015 die Intervention des Bundeskartellamtes gegenüber der »Hochzeit« von Edeka mit Kaiser's Tengelmann. Der Erwerb der 450 Kaiser's Tegelman-Filialen durch Edeka hätte, so die Auffassung des Amtes, zu einer »erheblichen Verschlechterung der Wettbewerbsbedingungen auf zahlreichen ohnehin stark konzentrierten regionalen Märkten und Stadtbezirken im Großraum Berlin, in

München und Oberbayern sowie in Nordrhein-Westfalen geführt«.<sup>11</sup> Bereits heute beliefert Edeka Tengelmann mit Tiefkühlprodukten und zuvor schon mit Gemüse und Obst.

### Hohe Konzentration der Händler

Vor dem Hintergrund dieser erneuten »Übernahme-schlacht« hat das Bundeskartellamt Ende September 2015 eine Sektoruntersuchung zur »Nachfragemacht im Lebensmitteleinzelhandel« vorgelegt.<sup>12</sup> Der Befund des Bundeskartellamtes war nicht überraschend: Die Konzentrationsprozesse der letzten Jahre hat fünf führende Unternehmen hervorgebracht, die 85 Prozent aller Umsätze im Lebensmitteleinzelhandel unter sich aufteilen: Edeka, Rewe, die Schwarz-Gruppe (Lidl und Kaufland) sowie Aldi (und eingeschränkt Metro). Neben ihnen gibt es regional bedeutsame Lebensmitteleinzelhändler: Bünning, Bartels Langness, Globus, Dohle, Coop, tegut, Jibi und Klaas & Kock und – noch – Kaiser's Tengelmann. Keiner hat mehr als drei Prozent Marktanteil. Unbestrittener Spitzenreiter ist der genossenschaftliche und ausschließlich in Deutschland tätige Händler Edeka, der mit 12.000 Filialen und einem Jahresumsatz von 50 Milliarden Euro allein jeden vierten Euro kassiert, den Verbraucher für Lebensmittel ausgeben. Im Vergleich zu allen anderen hat Edeka außerdem etwa eine doppelt so hohe Gesamtverkaufsfläche und eine doppelt so hohe Standortdichte.

Rewe ist sowohl national als auch international tätig und das nicht nur mit Lebensmitteln, sondern auch mit Fachmärkten und im Tourismus. Von 5.500 Filialen gehören 3.000 zu den Supermärkten mit Vollsortiment und diese werden zum Teil als Regiebetriebe, zum Teil von selbstständigen, allerdings über Darlehens- und Mietverträge an die Zentrale gebundenen Einzelhändler

### Onlinehandel bewegt nicht nur die Branche

Was derzeit die Branche bewegt, ist der Einstieg von Amazon in den Onlinehandel mit Lebensmitteln. Vor zehn Jahren wagten bereits erste Händler wie z. B. tegut die Lieferungen ins Haus – und haben es wieder aufgegeben. Trotz aller Trendaussagen, dass künftig aufgrund wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Veränderungen (Berufstätigkeit von Mann und Frau, lange Arbeitszeiten, Ganztagschulen und -kitas mit Verpflegung der Kinder) die Onlinebestellungen für den täglichen Lebensmittelbedarf zunehmen würden: die Sache bleibt kritisch, auch und gerade aufgrund der Liefergebühren. Und nun Amazon! Recherchen der Lebensmittel Zeitung zufolge wird Amazon 2016 acht regionale Auslieferungslager in Betrieb nehmen und die großen deutschen Städte wie Berlin, Hamburg, Frankfurt, München, Stuttgart und Hannover damit beliefern. Die »letzte Meile« nehmen sie, wie

schon in Großbritannien, nicht in die Hand. Das mühsame Geschäft der Auslieferung wird DHL und Hermes überlassen und ihren schlecht bezahlten Fahrern. Während Rewe mit einer eigenen Fahrzeugflotte bereits in 57 Städten Kunden online aus einem Sortiment von 9.000 Artikeln wählen lässt und die Waren ab einem Einkaufswert von 40 Euro frei Haus liefert, nutzt der bundesweit im Onlinegeschäft tätige Händler Bünning den Paketdienst von DHL und DPD ([www.mytime.de](http://www.mytime.de)). DHL hat darauf reagiert und hat bereits 2013 einen Kurier ins Leben gerufen, um die ab 16 Uhr herumstehenden Lieferfahrzeuge für die Auslieferung von Lebensmitteln mittels einer »Multibox« zu nutzen. Zudem hält DHL die Mehrheit des Onlinesupermarkts »allyouneed fresh« ([www.allyouneedfresh](http://www.allyouneedfresh)) mit derzeit 20.000 Artikeln, auch Bio, regional etc. Was davon übrig bleiben wird – ist offen.

lern betrieben. 2.200 Filialen gehören dem Discounter Penny. Rewe Dortmund gehört ebenfalls zur Gruppe und ist ein Zusammenschluss von rund 300 selbstständigen Einzelhändlern mit 450 Standorten. Der dritte im Bunde ist die Schwarz-Gruppe, zu der Kaufland und Lidl gehören. Das Stiftungsunternehmen ist der viertgrößte Lebensmittelhändler der Welt. Kaufland betreibt 600 großflächige SB-Warenhäuser und ist in Ostdeutschland stark präsent. Lidl unterhält 3.900 Discountmärkte. Beide kaufen eigenständig ein. Die Stärke dieser drei Unternehmen ist das Vollsortiment mit vielen Herstellermarken und der Discountbereich (mit vielen Handelsmarken). So können sie alle Kunden ansprechen. Aldi hingegen hat sich auf die Rolle des »Harddiscounters« beschränkt.

#### *Einkaufskooperationen – verstärkte Konzentration im Hintergrund*

Tatsächlich ist die Nachfragemacht gerade von Edeka und Rewe wesentlich höher, da sie ihre Nachfrage in Einkaufskooperationen zusammen mit kleineren Einzelhändlern bündeln. Nicht in einer Einkaufskooperation befinden sich Aldi, die Schwarz-Gruppe, Metro, Globus, Norma und Migros. Das Bundeskartellamt schätzt, dass rund die Hälfte des Gesamtbeschaffungsvolumens des Lebensmitteleinzelhandels in Deutschland über diese beiden Einkaufskooperationen von Edeka und Rewe abgewickelt wird. Sie sind zugleich von neuer Qualität: Besonders die inhabergeführten Familienunternehmen gehen solche Kooperationen mit einem starken Partner ein, um bessere Konditionen zu bekommen, Handelsmarken übernehmen zu können, aber auch, um sich vor dem Wettbewerb mit anderen großen Konkurrenten zu schützen. Für den großen Partner hingegen zahlt sich die sehr langfristig auf 15 Jahre hin ausgelegte Kooperation vor allem als Sicherung eines »umfassenden Zugriffs auf einen der noch wenigen verbliebenen Wettbewerber«<sup>13</sup> aus. Über diese neuen Kooperationen sei, so das Kartellamt, »eine Sogwirkung in Richtung von Rewe und Edeka zu beobachten«. Zugleich verstärken sich internationale Kooperationen: LeClerk mit Rewe, Intermarché mit Edeka und Carrefour Hyper mit Metro.<sup>14</sup>

#### **Lücken im Netz der Großen?**

Wie geht das zusammen: Qualität, Transparenz, Bio, fair und regional auf der einen Seite und eine immer größere Bündelung der Nachfrage des Handels gegenüber den Herstellern auf der anderen Seite? Interessant sind diejenigen, die sich in den Lücken des Netzes der Großen bewegen. Dazu gehören nicht nur die privaten Kaufleute von Edeka, die ihren Einkauf frei gestalten können, sondern eben auch die durchaus erfolgreichen, regional orientierten und filialisierten

Supermarktketten wie die Bunting-Gruppe in Norddeutschland, tegut in Hessen, Thüringen und jetzt auch in Baden-Württemberg oder Coop Kiel. Beide Gruppen profitieren von der Nähe zum Kunden und insbesondere vom neuen Trend »Regionalität«, und beide haben die organisatorische und auch logistische Möglichkeit, Produkte von örtlichen Erzeugern anzubieten. Spitzenreiter in Sachen »Bio« ist dabei tegut. Dieses, seit 2003 der Schweizer Migros angeschlossene, ehemalige Familienunternehmen erwirtschaftet in den 300 Filialen 25 Prozent seines Umsatzes mit Bioprodukten.

Für bäuerliche Erzeugergemeinschaften, Hersteller regionaler Spezialitäten und Qualitätsware wird es in Zukunft verstärkt darauf ankommen, diese Trends zu ihren eigenen Gunsten nutzen zu können. Der Ansatzpunkt dafür ist, dass der Handel gegenüber dem Kunden Transparenz und Authentizität beweisen muss. Dazu wird er verstärkt eigene Wertschöpfungsketten aufbauen – oder aber mit regionalen Verarbeitern zusammenarbeiten müssen. So oder so: Es ist Bewegung auf dem Lebensmittelmarkt und wohin die Reise gehen wird, wird nicht zuletzt der Konsument mitentscheiden.

#### **Anmerkungen**

- 1 Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) vom 4. November 2015.
- 2 Meldung in Lebensmittel Zeitung Nr. 43 (2015).
- 3 M. Kläsgen: Comeback der Metzgertheke. In: Süddeutsche Zeitung vom 12. November 2015, S. 2 sowie Journal der Lebensmittel Zeitung Nr. 44 vom Oktober 2015 zu »Supermärkte«.
- 4 Trendforscherin Hanni Rützler im Gespräch mit der Lebensmittel Zeitung. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 43 (2015).
- 5 J. Mende (2015): Kaufleute machen das Rennen. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 44 (2015), 15. Sonderteil.
- 6 M. Himberg: Kreative Köpfe. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 44 (2015), 15. Sonderteil.
- 7 B. Biehl (2015): Die Latte wird höher gelegt. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 44 (2015), 15. Sonderteil.
- 8 [www.edeka.de/gewinnspiele/supergeil/supergeil/supergeil.jsp](http://www.edeka.de/gewinnspiele/supergeil/supergeil/supergeil.jsp).
- 9 »Kaufland will lokalen Anbietern eine Chance geben«. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 18. Juli 2015, S. 25.
- 10 Kläsgen (siehe Anm. 2).
- 11 Pressemitteilung des Bundeskartellamtes vom 1. April 2015.
- 12 Kläsgen (siehe Anm. 2).
- 13 Agrar-Europa 40/14 Sonderbeilage sowie vollständiger Bericht des Bundeskartellamtes unter [www.bundeskartellamt.de/Sektoruntersuchung\\_LEH.pdf%3F\\_\\_blob%3DpublicationFile%26v%3D7](http://www.bundeskartellamt.de/Sektoruntersuchung_LEH.pdf%3F__blob%3DpublicationFile%26v%3D7).
- 14 Bundeskartellamt (siehe Anm. 13), S. 99.
- 15 Meldung in Lebensmittel Zeitung Nr. 41 (2015).



**Dr. Andrea Fink-Keßler**

Büro für Agrar- und Regionalentwicklung (BAR) im Netzwerk »Die Landforscher«.

E-Mail: [afk@agrar-regional-buero.de](mailto:afk@agrar-regional-buero.de)