

10 FAKTEN ZUR WERTSCHÖPFUNGSKETTE LEBENSMITTEL



Einleitung

Der Lebensmitteleinzelhandel (LEH) ist Teil der komplexen und wettbewerbsintensiven „Wertschöpfungskette Lebensmittel“, die für den Verbraucher ein einmaliges Preis-Leistungs-Verhältnis, wie beispielsweise Angebotsvielfalt und Qualität, gewährleistet. Dabei bewegen sich die Lebensmittelpreise hierzulande im Mittelfeld: 2018 lagen sie laut Eurostat zwei Prozent über dem europäischen Durchschnitt.

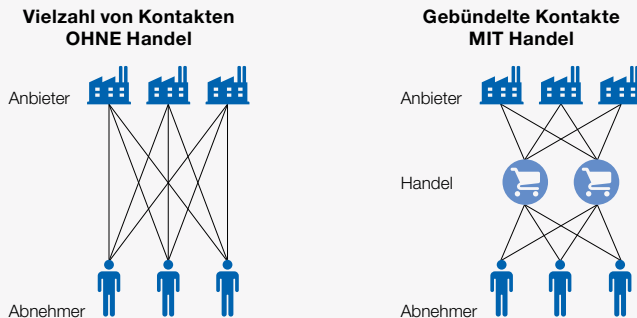
Um ein Verständnis für die komplexe Wertschöpfungskette zu vermitteln, beleuchtet die vorliegende Broschüre die derzeitige Markt- und Wettbewerbssituation innerhalb der Wertschöpfungskette.

LEH als Bindeglied zwischen Herstellern & Verbrauchern

Die Kernkompetenzen des LEH liegen in der Warenbeschaffung, der Sortimentsbündelung und im Vertrieb. Durch seine Schnittstellenfunktion trägt er wesentlich zur Senkung der Transaktionskosten sowohl auf Hersteller- als auch auf Verbraucherseite bei. Entsprechend den Bedürfnissen des Verbrauchers trifft der LEH eine Vorauswahl hin zu einem bedarfsorientierten und vielfältigen Sortiment. Er ist somit Seismograf, um individuelle Bedürfnisse hinsichtlich Produkten, Qualitäten und Trends zu antizipieren und zu bedienen. Diese systemrelevante Funktion erfüllt der LEH gerade auch in Krisenzeiten, wie z. B. als Anker für Arbeitnehmer während der Finanzkrise oder als Lebensmittelversorger während der Corona-Pandemie.

2

Effizienz & Mehrwert durch Bündelungsfunktion des Handels



Der LEH ermöglicht Kostensenkungen durch die Realisierung von Rationalisierungspotenzialen. Durch die Sortimentsbündelung reduziert er die Vertriebskosten für die Hersteller. Davon profitieren auch die Verbraucher, indem sie zahlreiche Produkte an einem Ort (One-Stop-Shopping) und mit einmaligem Preis-Leistungs-Verhältnis erwerben können.

Quelle: IFH/HDE 2018

3

Eigenmarken als Treiber von Innovationen und Nachhaltigkeit

Mit seinen innovativen Eigenmarken ergänzt der LEH das Markenartikelsortiment der Industrie und legt einen Fokus auf u. a. gesundheitsfördernde und nachhaltige Mehrwertprodukte. Eigenmarken sind ein unerlässliches Instrument, um die Kundenerwartungen bezüglich eines differenzierten, regionalen und preislich attraktiven Angebots zu erfüllen. Mittelständische Unternehmen profitieren besonders von den Aufträgen zur Produktion der Eigenmarken des Handels. Dabei unterliegen die Eigenmarken landwirtschaftlichen Ursprungs einer ständigen Kontrolle durch Verbraucherorganisationen wie die Stiftung Warentest und Ökotest. An deren hohen Standards (z. B. bei Pestiziden) müssen sich die Eigenmarken messen lassen, um vom Verbraucher akzeptiert zu werden.

Stationärer LEH als Versorger in der Fläche

Eine qualitativ hochwertige Lebensmittelversorgung ist ein wesentliches Element der Lebensqualität der Bevölkerung, sowohl in Städten als auch im ländlichen Raum. Während der Onlinehandel sich aus wirtschaftlichen Gründen ausschließlich auf die Ballungszentren konzentriert, ist der LEH als Universalversorger in der Fläche präsent. Er sichert die umfangreiche Versorgung mit frischen und vielfältigen Lebensmitteln, schafft Arbeits- und Ausbildungsplätze vor Ort und stiftet durch seine Gemeinwohl-orientierung einen weiteren Mehrwert für die Bürger.

4

Umfassende Leistungen des LEH für den Verbraucher

- ✓ Versorgungssicherheit und Preisstabilität
- ✓ Hohe Einkaufsstättendichte
- ✓ Umfassende Sortimentsbreite und -auswahl
- ✓ Hohe Produktqualität
- ✓ Generationen- und verbraucherfreundliches Einkaufserlebnis und Serviceleistungen
- ✓ Gemeinwohlorientierter Akteur

5

Zunehmende Konzentration der Industrie erschwert Wettbewerbsfähigkeit des LEH

Die Markenartikel der Lebensmittelindustrie dominieren die Regale im Einzelhandel: So werden rund 60 % des Umsatzes in Lebensmittelmärkten mit Markenartikeln erzielt. In vielen Kategorien liegt der Anteil deutlich höher: Bei Nuss-Nougat-Cremes sind es sogar 89 %.

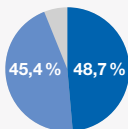
Dabei sieht sich der LEH mit einer stark konzentrierten Lebensmittelindustrie konfrontiert. Einige wenige multinationale Konzerne, wie beispielsweise die sog. „BIG 6“ (Nestlé, Procter & Gamble, PepsiCo, Unilever, Coca-Cola und Mondelēz), beherrschen den Markt gegenüber vielen kleineren und mittleren Unternehmen. Die Sektoruntersuchung Lebensmitteleinzelhandel des Bundeskartellamtes (2014) bringt die starke Position der Industrie nüchtern auf den Punkt: „Auf Herstellerseite vereint eine Spitzengruppe von höchstens vier Unternehmen in allen untersuchten Beschaffungsmärkten den wesentlichen Teil des Angebots auf sich.“

6

Wenige große Markenhersteller dominieren zentrale Sortimente (Auswahl)

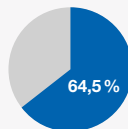
Instant- und Fixprodukte

- Maggi GmbH
- Unilever Deutschland GmbH
- Restliche Lieferanten



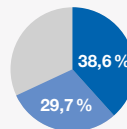
Nuss-/Schokocremes

- Ferrero Deutschland GmbH
- Restliche Lieferanten



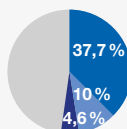
Pizza

- Dr. August Oetker Nahrungsmittel KG
- Nestlé Wagner GmbH
- Restliche Lieferanten



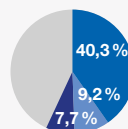
Tomatenketchup

- H.J. Heinz GmbH
- WERDER Feinkost GmbH
- Develey Senf & Feinkost GmbH
- Restliche Lieferanten



Softdrinks

- Coca-Cola European Partners
- PepsiCo Deutschland GmbH
- Red Bull Deutschland GmbH
- Restliche Lieferanten



Quelle: Nielsen 2019

7

Differenzierte Landwirtschaft mit starken Zwischenstufen

Auch „die Landwirtschaft“ bzw. „die Bauern“ sind keine homogene Gruppe. Denn anders als vielfach angenommen verhandelt der LEH in der Regel nicht mit einzelnen (Milch-)Viehhaltern und Gemüse- oder Obstbaubetrieben, sondern insbesondere mit den stark konzentrierten Agrargroßunternehmen als Zwischenstufen. Hier dominieren lediglich einige wenige den Markt, z. B. Molkereien wie DMK (über 20 % Marktanteil) oder Schlachter wie Tönnies (über 30 % Marktanteil). Zusammen brachten es allein die Top-3-Schlachter Tönnies, Vion und Westfleisch im Jahr 2019 auf einen Marktanteil von 58 %. Die kleinteiligen landwirtschaftlichen Erzeuger sind von diesen Agrarunternehmen stark abhängig. Das zeigt sich z. B. in der Andienungspflicht, bei rückwirkenden Vergütungen sowie anhand einseitiger Produktionsvorgaben seitens der Agrarunternehmen. Wie sehr einzelne Strukturen den Wettbewerb in der Milchwirtschaft beeinträchtigen können, beleuchtet das Sachstandspapier Milch des Bundeskartellamtes.

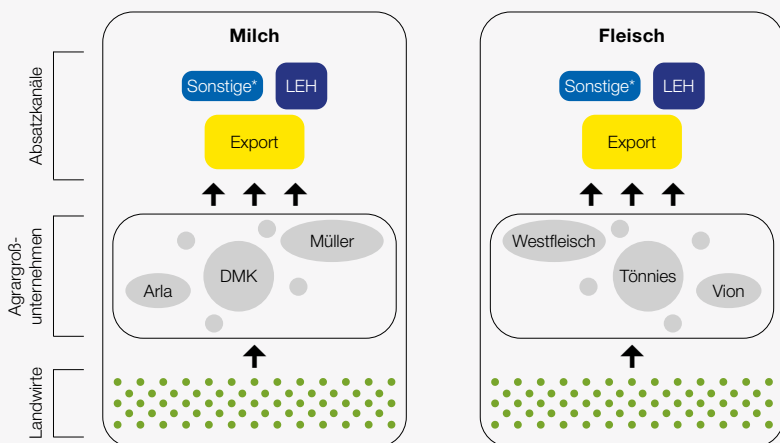
Andreas Mundt, Präsident des Bundeskartellamtes:

„Es gibt so gut wie keine Wechsel der Molkerei. Das ist **problematisch für die Landwirte** und behindert mögliche Newcomer auf der Molkereiseite oder Molkereien, die ihre Tätigkeit ausdehnen wollen.“

Quelle: Bundeskartellamt 2017, Sachstandspapier Milch

8

Starke Zwischenstufen beeinflussen die Ertragssituation der Landwirte



* Sonstige = Gastronomie, Großverbraucher usw.

9

Hohe Exportorientierung landwirtschaftlicher Produkte

Entgegen weitverbreiteten Vorurteilen ist weder Landwirtschaft noch Lebensmittelindustrie vom stationären Einzelhandel als Absatzkanal abhängig. Neben Gastronomie, Lieferdiensten, Groß-, Online- oder auch dem Fachhandel ist vor allem der Export ein bedeutender Absatzmarkt, sowohl für die Lebensmittelindustrie als auch für die Landwirtschaft. Von den circa 33 Mio. Tonnen Milch, die von deutschen Molkereien verarbeitet werden, wird mit rund 17 Mio. Tonnen etwa die Hälfte exportiert. Nur 35 % gelangen in den LEH. Auch beim Fleisch steht der Export im Fokus. Seit Jahren geht ein wachsender Anteil des in Deutschland produzierten Fleisches ins Ausland – aktuell rund 49 %. Nur etwa 22 % gelangen in den LEH.

Aufgrund dieser hohen Exportorientierung landwirtschaftlicher Produkte bildet sich der Preis für Milch und Fleisch mittlerweile auf dem Weltmarkt. Hier sind die Produzenten nicht nur einem erheblichen Preisdruck ausgesetzt, sondern auch den Schwankungen der globalen Nachfrage, die z. B. auf konjunkturelle Einbrüche oder wirtschaftliche Embargos unmittelbar reagiert. Der Preisdruck und die Volatilität der Weltmarktpreise schlagen sich direkt in der Erlössituation der Produzenten nieder.

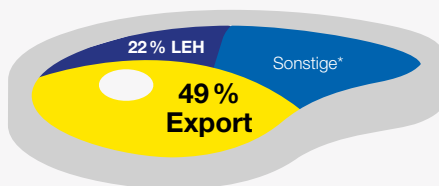
10

Hoher Preisdruck durch starke Exportorientierung

Milch- und Molkereiprodukte



Fleisch



* Sonstige = andere Verkaufsstellen, Gastronomie, weiterverarbeitende Industrie, Ernährungsgewerbe, Großverbraucher
Quellen: MIV; Thünen-Institut 2019

11

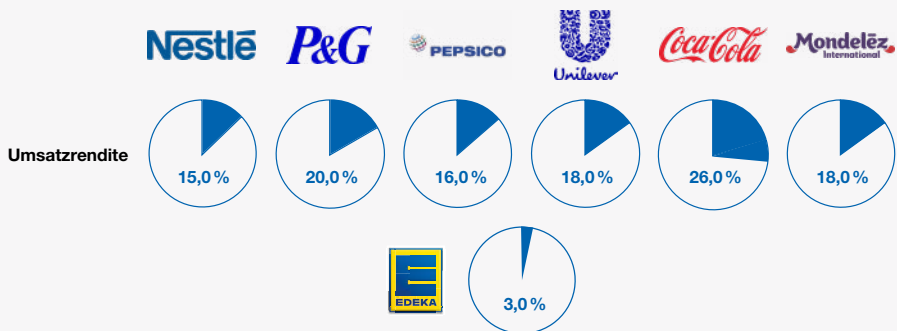
Strategischer Wettbewerbsvorteil der Markenindustrie

Die internationale Markenindustrie befindet sich im Vorteil gegenüber dem LEH: Sie ist hochkonzentriert, erzeugt eine starke Nachfrage nach ihren Produkten und ist global präsent. Aufgrund ihres weiter zunehmenden Konzentrationsgrads sowie der Optimierung von internationalen Prozessen verfügen diese Markenhersteller, allen voran die BIG 6, über einen strategischen Wettbewerbsvorteil und Informationsvorsprung. Zudem ist der LEH zwingend auf die Produkte der Markenhersteller angewiesen, da diese bei den Kunden durch hohen Marketing- und Werbeaufwand für eine stetige Nachfrage nach „Must-have-Produkten“ sorgen.

Die internationalen Markenhersteller spielen ihre Marktstellung und Verhandlungsmacht, beispielsweise durch ihren Nachfragedruck und Informationsvorsprung, entsprechend aus. Im Ergebnis sind die Kräfte in den Verhandlungen ungleich verteilt. Dies wird unter anderem anhand der höheren Renditen sichtbar: Während die Markenindustrie im Durchschnitt Gewinnmargen im zweistelligen Prozentbereich (15-30 %) erwirtschaftet, liegt die der Einzelhändler im niedrigen einstelligen Bereich (1-3 %).

12

Der LEH ist mit den BIG 6 nicht auf Augenhöhe



Quelle: OC&C Top-50-Studie 2019

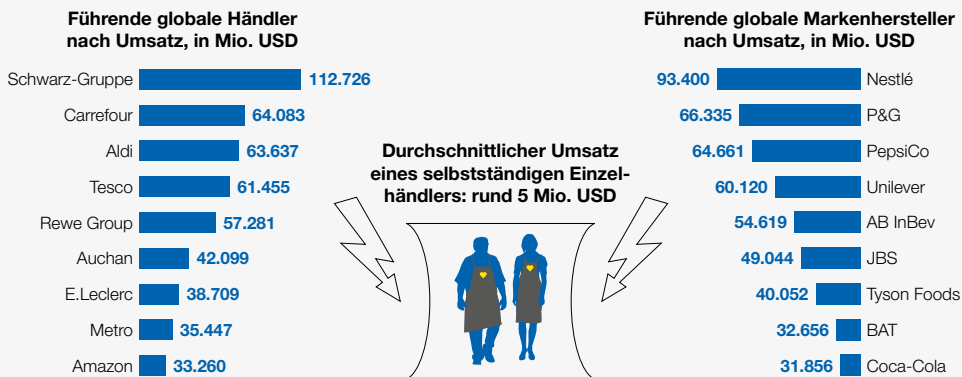
13

Intensiver Wettbewerb der unterschiedlichen Handelsformate – mächtige internationale Händler

Der deutsche Lebensmitteleinzelhandel ist durch einen intensiven horizontalen Wettbewerb geprägt – zwischen den Händlern sowie zwischen unterschiedlichen Handelsformaten (SB-Warenhaus, Discount, Supermarkt, großer Supermarkt, Bio-Markt und übrige Lebensmittelgeschäfte) und dem Onlinehandel, der verstärkt disruptiv wirkt. Ferner verfügen international präsente und integrierte Einzelhändler wie Aldi (Nord und Süd) mit rund 63 Mrd. USD Umsatz oder die Schwarz-Gruppe (Kaufland und Lidl) mit rund 113 Mrd. USD Umsatz aufgrund ihrer nahezu globalen Reichweite, Marktanteile und Umsatzstärke über eine deutlich bessere Verhandlungsposition gegenüber der internationalen Markenindustrie als rein national agierende Einzelhändler wie die EDEKA. So ist beispielsweise Lidl in 29 Ländern und Aldi (Nord und Süd) in 20 Ländern tätig. Auch deshalb befinden sich insbesondere rein nationale Händler häufig in der Zange zwischen globalen Händlern und Markenherstellern.

14

Einzelhändler im Spannungsfeld zwischen globalen Händlern und Markenherstellern



Quelle: LZ Retailytics 2019

15

Genossenschaftlicher EDEKA-Verbund als Rückgrat der selbstständigen Einzelhändler

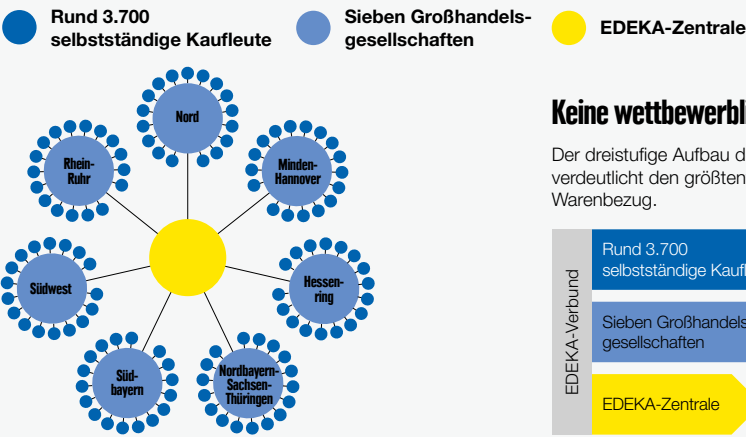
Mit seinen rund 3.700 unabhängig agierenden Einzelhändlern lebt EDEKA den genossenschaftlichen Gedanken von Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung seit über 113 Jahren. Durch diese Dezentralität ist EDEKA in nahezu allen Regionen Deutschlands – ob in der Metropole oder im ländlichen Raum – fest verwurzelt.

Die selbstständigen Kaufleute sind das zentrale Leitbild des EDEKA-Verbunds. Alle Aktivitäten im EDEKA-Verbund dienen dem Zweck, die Mitglieder – also die Kaufleute – wirtschaftlich zu fördern und unternehmerisch zu begleiten. Unterstützt werden die EDEKA-Kaufleute von sieben regionalen Großhandelsbetrieben, die täglich frische Ware in die EDEKA-Märkte liefern und diesen bei Vertriebs- oder Expansionsthemen zur Seite stehen. Die Koordination der EDEKA-Strategie erfolgt in der Hamburger EDEKA-Zentrale.

16

Dreistufiger Aufbau

EDEKA ist ein genossenschaftlich organisierter und mittelständisch geprägter Verbund, bei dem die selbstständigen Kaufleute die Basis des Erfolgs bilden.



Keine wettbewerbliche Einheit

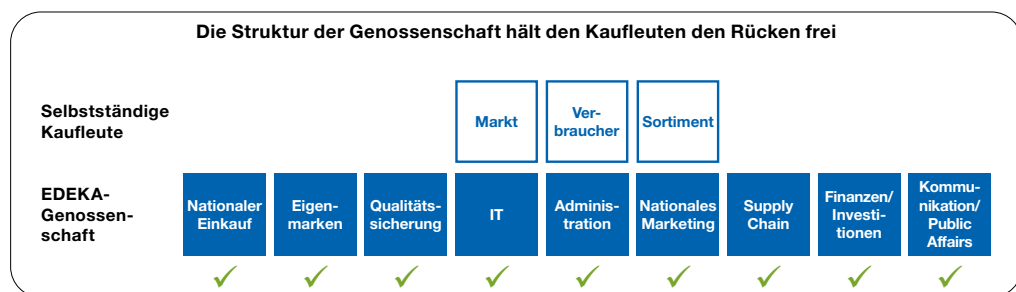
Der dreistufige Aufbau des EDEKA-Verbunds verdeutlicht den größtenteils unterschiedlichen Warenbezug.



17

Durch den gemeinsamen Warenbezug zu verbesserten Konditionen (Mengenvorteil) sind die Lebensmittelhändler überhaupt erst wettbewerbsfähig. Die Genossenschaft übernimmt in einem zunehmend komplexer werdenden Wettbewerbsumfeld eine Vielzahl an rückwärtigen Geschäftsprozessen (IT, Logistik etc.), damit sich die selbstständigen EDEKA-Kaufleute auf ihre Kunden und die Präsenz in den Märkten konzentrieren können.

Diese Individualität ist die Basis für den Erfolg der EDEKA-Händler und macht sie fit für den intensiven Wettbewerb in Deutschland. Der genossenschaftliche Leitgedanke EDEKAs drückt sich zudem darin aus, dass die Kaufleute durch ihre Mitwirkung in den Gremien des Verbunds dessen strategische Ausrichtung und Positionierung im Markt aktiv mitgestalten.



18

Passgenaue Partnerschaften mit der Landwirtschaft

Zur Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb und im Sinne des Verbrauchers arbeiten die selbstständigen Kaufleute auf regionaler Ebene vorrangig in den Bereichen Obst und Gemüse, Fleisch sowie Milch- und Molkereiprodukte mit regionalen oder lokal produzierenden mittelständischen Erzeugern zusammen. Durch diese Form der Direktbeschaffung wird die mittelständische Wirtschaft nachhaltig gestützt und flächendeckend Arbeits- und Ausbildungsplätze vor Ort geschaffen.

Gerade auch zu landwirtschaftlichen Erzeugern pflegt der LEH partnerschaftliche Kooperationen, die sich in der Regel durch langfristige Verträge auszeichnen und die zum Teil seit Jahrzehnten garantierte Liefer- bzw. Abnahmemengen festlegen. Diese passgenauen Partnerschaften ermöglichen Planungssicherheit für beide Seiten und tragen so maßgeblich zum Wachstum und zur fortwährenden Existenz der hiesigen Landwirtschaft und mittelständisch geprägten Ernährungsindustrie bei.

Insbesondere die sieben EDEKA-Großhandelsbetriebe tragen mit ihren Regionalprogrammen wie beispielsweise „Unsere Heimat“ oder „Bauerngut“ und dem direkten Kontakt zu den landwirtschaftlichen Erzeugern vor Ort wesentlich dazu bei, Produkte lokaler und regionaler Lieferanten in den EDEKA-Märkten anzubieten. Ein weiteres Beispiel sind regionale Qualitätsmarken wie „Hofglück“. Hier stammt das Premiumfleisch der höchsten Haltungsform ausschließlich von Lieferantenbetrieben aus dem Südwesten Deutschlands.

19

Internationale Händlerallianzen zum Wohle des Verbrauchers

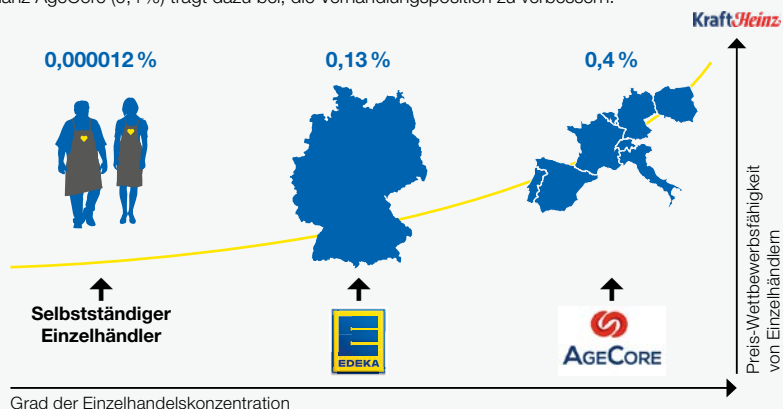
Für national tätige Einzelhändler wie EDEKA ist die Kooperation mit Einzelhändlern aus anderen europäischen Ländern im Rahmen von Handelsallianzen unabdingbar, um im Wettbewerb sowohl horizontal (gegenüber starken Wettbewerbern) als auch vertikal (gegenüber globalen Markenherstellern) ein Verhandlungsgleichgewicht zu schaffen und damit letztlich die Verbraucherwohlfahrt zu verbessern. Diese Kooperation ermöglicht es den Einzelhändlern erst, den aus ihrer nationalen oder sogar regionalen Tätigkeit resultierenden strategischen Wettbewerbsnachteil und ihr Informationsdefizit zu mindern. Dadurch können die Angebotsmacht sowie der zunehmende Konzentrationsgrad der internationalen Markenindustrie teilweise ausgeglichen werden.

Internationale Händlerallianzen (wie beispielsweise AgeCore) bieten Einzelhändlern somit eine Möglichkeit, ihre Leistungen auf internationaler Ebene zu bündeln, um ihre Wettbewerbsposition zu stärken. Im Rahmen der Gespräche zwischen den Markenherstellern und AgeCore werden darüber hinaus ergänzende internationale Dienstleistungen und Marketingaktivitäten vertraglich vereinbart. Diese Kooperation folgt derselben Logik wie das Modell nationaler Genossenschaften. Auch hier spielt der Zusammenschluss einzelner Händler eine entscheidende Rolle, um annähernd auf Augenhöhe mit den stark konzentrierten Markenherstellern zu gelangen – zum Wohle des Verbrauchers. Ohne das verbraucherorientierte Korrektiv der Händlerallianzen würde sich das Kräfteverhältnis noch weiter in Richtung der internationalen Markenhersteller und integrierten Einzelhändler verschieben.

20

Asymmetrie der Verhandlungsmacht

Die Kraft Heinz Company als internationaler Markenhersteller des Must-have-Produkts Tomatenketchup (37,7 % Marktanteil in Deutschland) erwirtschaftete im Jahr 2019 einen globalen Umsatz von rund 25 Mrd. USD. Nur ein Bruchteil davon wird mit den selbstständigen Einzelhändlern (0,000012 %) bzw. dem EDEKA-Verbund (0,13 %) erzielt. Die internationale Händlerallianz AgeCore (0,4 %) trägt dazu bei, die Verhandlungsposition zu verbessern.



21

Geltender Rechtsrahmen sichert faire Wettbewerbsbedingungen

Der intensive Preis- und Qualitätswettbewerb um die Gunst der Verbraucher bestimmt im Wesentlichen die Beschaffungspolitik des LEH. Der Wettbewerb im LEH ist äußerst vital, der gesetzliche Rahmen umfassend und ausreichend. Angesichts des funktionierenden Wettbewerbs sind etwaige Verschärfungen des Kartellrechts und des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) sowie der Richtlinie zu unlauteren Handelspraktiken nicht angebracht und möglicherweise kontraproduktiv. Der geltende Rechtsrahmen und die jeweiligen Instanzen (Bundeskartellamt, Wettbewerbszentralen, Gerichte, nationale Dialogplattform, EU-Kommission) gewährleisten bereits einen fairen Wettbewerb für die Wohlfahrt der Verbraucher sowie eine umfassende und ausreichende Rechtsdurchsetzung gegen Wettbewerbsbeschränkungen jeglicher Art.

National tätige Händler wie EDEKA stehen in einem intensiven Wettbewerb mit einer zunehmend konzentrierten, internationalen Lebensmittelindustrie sowie unterschiedlichen Handelsformaten. Erst internationale Händlerallianzen ermöglichen es, mit den globalen Markenherstellern annähernd auf Augenhöhe zu verhandeln. Somit stellen internationale Händlerallianzen ein Korrektiv im Sinne und zum Wohle der Verbraucher dar, da sie dazu beitragen, den Verbrauchern qualitativ hochwertige Produkte zu wettbewerbsfähigen Preisen anbieten zu können.

22

Fazit

1. LEH als Bindeglied zwischen Herstellern & Verbrauchern
2. Zunehmende Konzentration der Industrie erschwert Wettbewerbsfähigkeit des LEH
3. Differenzierte Landwirtschaft mit starken Zwischenstufen
4. Hohe Exportorientierung landwirtschaftlicher Produkte
5. Strategischer Wettbewerbsvorteil der Markenindustrie
6. Intensiver Wettbewerb der unterschiedlichen Handelsformate – mächtige internationale Händler
7. Genossenschaftlicher EDEKA-Verbund als Rückgrat der selbstständigen Einzelhändler
8. Passgenaue Partnerschaften mit der Landwirtschaft
9. Internationale Händlerallianzen zum Wohle des Verbrauchers
10. Geltender Rechtsrahmen sichert faire Wettbewerbsbedingungen

23

EDEKA – Deutschlands erfolgreichste Unternehmer-Initiative

Das Profil des mittelständisch und genossenschaftlich geprägten EDEKA-Verbunds basiert auf dem erfolgreichen Zusammenspiel dreier Stufen: Bundesweit verleihen rund 3.700 selbstständige Kaufleute EDEKA ein Gesicht. Sie übernehmen auf Einzelhandelsebene die Rolle des Nahversorgers, der für Lebensmittelqualität und Genuss steht. Unterstützt werden sie von sieben regionalen Großhandelsbetrieben, die täglich frische Ware in die EDEKA-Märkte liefern und darüber hinaus von Vertriebs- bis zu Expansionsthemen an ihrer Seite stehen. Die Koordination der EDEKA-Strategie erfolgt in der Hamburger EDEKA-Zentrale. Sie steuert das nationale Warengeschäft ebenso wie die erfolgreiche Kampagne „Wir ♥ Lebensmittel“ und gibt vielfältige Impulse zur Realisierung verbundübergreifender Ziele. Mit dem Tochterunternehmen Netto Marken-Discount setzt sie darüber hinaus erfolgreiche Akzente im Discountgeschäft. Fachhandelsformate wie BUDNI oder NATURKIND, online-basierte Lieferdienste und das Großverbrauchergeschäft mit dem EDEKA Foodservice runden das breite Leistungsspektrum des Unternehmensverbunds ab. Mit über 381.000 Mitarbeitern und rund 18.300 Auszubildenden ist EDEKA einer der führenden Arbeitgeber und Ausbilder in Deutschland.

Wir freuen uns auf den weiteren Austausch mit Ihnen!
Wenden Sie sich an unser Public Affairs-Team:

Philipp Hennerkes (Leitung) • philipp.hennerkes@edeka.de • Telefon 040 / 6377-2282
David Volkert • david.volkert@edeka.de • Telefon 040 / 6377-2072

