

Getränkeanbieter am Scheideweg

Bereinigung im Groß- und Einzelhandel gewinnt an Dynamik – Industrie forciert Handelsaktivitäten

Frankfurt, 26. April. Im deutschen Getränkemarkt befinden sich viele Unternehmen am Scheideweg. Bereits in den vergangenen Jahren ist ein dramatischer Strukturwandel im Getränkegroß- und -einzelhandel, in der Logistik und in der Vermarktung von Getränken festzustellen. Der Prozess geht weiter. Zahlreiche Händler und Lieferanten stehen vor strategischen Entscheidungen.

Die Eigenkapitalschwäche des Getränkefachgroßhandels (GFGH), das Wachstum des Discount und damit des AfG-Einweggeschäfts, die Konzentration auf Industrieseite sowie die Schnäppchenmentalität der Konsumenten haben im Markt bereits tiefe Spuren hinterlassen. Die Entwicklung ist allerdings längst nicht abgeschlossen, sondern wird rasant weitergehen, resümiert das Internationale Betriebsberatung IBB. Die Münchener stützen sich dabei auf die in dieser Woche vorgestellten neuen Studie „Zukunft Getränkefachgroßhandel“.

Die tiefgreifenden Strukturveränderungen haben wechselseitige Konsequenzen auf Händler-, wie auf Lieferantenseite. So entwickelt die Industrie einerseits neue Marktstrategien, andererseits betreibt sie auch nur simple Kostenreduzierung, um wegfallende Erträge zu kompensieren. Von dieser Entwicklung ist der GFGH prinzipiell betroffen: Das Prinzip Leistung/Gegenleistung wird laut IBB künftig wesentlich konsequenter umgesetzt. Das bedeutet, dass Konditionsbestandteile, die sich nicht durch Marktaktivitäten begründen lassen, wegfallen werden. Auch die Konditionen im Rahmen der Zentralregulierung der Verbundgruppen – schon jetzt unter massivem Druck – verlangt nach Lösungen.

Im Klartext bedeutet das, dass die fortschreitende Bereinigung im GFGH noch an Dynamik gewinnen wird. Nach Schätzung der IBB wird von den 2150 relevanten Großhändlern bis 2012 nur noch etwa die Hälfte übrig bleiben. Zum Vergleich: 1997 gab es noch marktbedeutende 3 734 Getränke-Grossisten. Der Umsatzrückgang wird bis dahin von 14,2 Mrd. Euro auf 13,0 Mrd. prozentual aber deutlich geringer ausfallen, weil vor al-

lem überproportional unprofilierte kleine Händler aufgeben müssen und es zu Umverteilungen kommt.

Bei der Geschäftsfeldbesetzung wird sich verstärkt eine Spezialisierung herausbilden, etwa dahingehend, dass bisherige Mischbetriebe Groß- und Einzelhandel in der Marktbearbeitung professionell trennen, sich auf die Gastronomiebelieferung konzentrieren oder das Streckengeschäft weitgehend aufgeben. IBB unterscheidet deshalb vor allem zwischen drei Unternehmensgruppen mit gastro-, einzelhandels- und logistikori-

gung zu erwarten. So wird die Industrie, die bereits jetzt und künftig noch verstärkt Fachgroßhändler kapitalmäßig kontrolliert, ihre Interessen im Rahmen einer Niederlassungsstrategie in den Ballungsräumen konsequent umsetzen. Das heißt, dass das jeweils eigene Produktportfolio eine dominierende Position im Gesamtsortiment haben wird. IBB geht davon aus, dass sich bis 2012 die Zahl der Industriebeteiligungen am GFGH von heute 220 auf 300 Betriebe erhöhen wird und davon etwa 60 Prozent zu Niederlassungshändlern entwickelt werden.

Kernfelder für die Zukunft des Großhandels

■ Strategie

Radikale Veränderungen der Rahmenbedingungen im Getränkemarkt bringen große Teile des GFGH in Existenznöte. Die Fokussierung auf Zielgruppe, Sortiment oder Vertriebskanal gilt weiterhin als Erfolgsrezept.

■ Logistik

Die Versorgung des LEH ist ein wichtiges Feld, das aber aufgrund der Einwegentwicklung und des LEH-Insourcing zurückgehen wird. Die Reduzierung der Volumina führt zur Konzentration und Wettbewerbsverstärkung.

■ Getränkemarkte

Die Zahl der Outlets sind zwar gestiegen, die Produktivität aber rückläufig. Bei der Neuausrichtung müssen Abholmärkte ihre Sortimentsstärken gegenüber dem LEH ausspielen. Erfolgversprechend sind großflächige Fachmärkte.

■ Gastronomie

Im Vertrieb gibt es eine Reihe von Doppelfunktionen zwischen Industrie und dem z.T. vermarktungsschwachen GFGH. Ziel muss eine regionale Vormachtrolle sein und eine partielle Zusammenarbeit mit der Industrie.

■ Industrie

Lieferanten sind mit wachsender Komplexität konfrontiert. Fallende Margen führen zur Verschlankung der Branche. Hersteller ohne eigenen GFGH, müssen mit freien Großhändlern eine Interessensgemeinschaft bilden.

■ Marktsstärke

Jede Marktteilnehmergruppe hat spezifische Hebel zur Durchsetzung ihrer Interessensfelder. Der Erfolg der Hebel basiert auf drei Parametern: der Kundennähe, dem Grad der Effizienz sowie dem Ressourcen-Einsatz.

entierten Schwerpunkten.

Ungeachtet dessen: Von den prognostizierten verbleibenden 1100 Großhändlern bis 2012 haben den Schätzungen zufolge nur 30 GFGH die Chance, einen Umsatz von über 50 Mio. Euro Umsatz zu generieren, 20 werden mit spezifischen regionalen Positionen unter der 50-Mio.-Schwelle bleiben, aber existenzfähig sein. Außerdem könnten sich fünf bis zehn leistungsfähige regionale Kooperationen herausbilden.

Auch auf Lieferantenseite ist Bewe-

Ebenso sagt IBB für die Getränkeabholmärkte (GAM) eine weitgehende Strukturbereinigung voraus. Viele unattraktive Standorte werden in den kommenden fünf bis zehn Jahren modernen und großflächigen Getränkefachmärkten weichen müssen. Das bedeutet, dass die Zahl der klassischen Abholmärkte von derzeit 13 000 auf etwa 9 000 zusammenschmilzt, der Umsatz aber sich aufgrund steigender Flächenproduktivität pro Outlet nur von 6,4 Mrd. Euro Umsatz auf 5,9 Mrd. reduzieren wird.

vos