



## Summary

- Biolebensmittel und (funktionelle) Superfoods bleiben Wachstumstreiber. Sie sind mittlerweile Mainstream und werden vom Verbraucher weniger hinterfragt als vielmehr erwartet. Der LEH profitiert von diesem Trend stärker als der Naturkosthandel.
- In Bezug auf Ladenbaumaßnahmen ist die Investitionsbereitschaft im deutschen Lebensmitteleinzelhandel ungebrochen. Nach den Discountern investieren laut EHI nun vor allem die Betreiber von Supermärkten.
- Der Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland ist stark konsolidiert: Vier große Unternehmen vereinigten nach Angaben des BVE im Jahr 2017 knapp 70 Prozent des Marktes auf sich.



**158,3 Mrd. €**

Umsatz im Jahr 2018 laut HDE

Datenstand: 15.3.2019

# Branchenprofil

Der Lebensmitteleinzelhandel (LEH) versorgt die Bevölkerung in erster Linie mit Nahrungs- und Genussmitteln, die sie zur Deckung ihres täglichen Bedarfs benötigt. Lebensmittel zeichnet, als sogenannte Schnelldreher, eine besonders hohe Warenrotation aus. Je nach Sortimentspolitik werden aber auch Haushaltswaren, Hausrat, Kleidung, Medien und Elektrogeräte im LEH angeboten. Den Verbrauchern in Deutschland bietet der Lebensmitteleinzelhandel mit mehr als 37.600 Verkaufsstellen eine Vielzahl von Einkaufsmöglichkeiten. Insgesamt waren laut dem Datenanbieter Feri im Jahr 2017 in der Branche 1.092.040 Personen beschäftigt.

Laut dem Datendienstleister Feri belief sich der Umsatz im „Einzelhandel mit Lebensmitteln“ - unabhängig von der Vertriebsform - im Jahr 2018 auf 197,6 Milliarden Euro. Damit war es das größte Subsegment im Einzelhandel. Die Branche hatte demnach ein Umsatzwachstum von 3,6 Prozent von 2017 auf 2018 verzeichnet. Die GfK beziffert die Umsätze im Lebensmitteleinzelhandel - inklusive Drogeriemärkte - mit 183,5 Milliarden Euro für das Jahr 2017. Und das für die offiziellen Verbandszahlen des HDE herangezogene EHI Retail Institute nennt für 2017 einen - noch niedrigeren - Nettoumsatz von 158,3 Milliarden Euro im klassischen Lebensmitteleinzelhandel ohne Drogerien und sonstige Vertriebswege. Dieser Bericht stützt sich in der Hauptsache auf Angaben des HDE, des BVLH und des Datendienstleisters Feri.

Das EHI Retail Institute nennt für 2017 im Betriebsformenvergleich folgende Umsatzreihenfolge: Discounter: 72,3 Milliarden Euro; Supermärkte: 46,7 Milliarden Euro; SB-Warenhäuser: 18,8 Milliarden Euro; große Supermärkte: 15,7 Milliarden Euro; übrige Lebensmittelgeschäfte: 4,8 Milliarden Euro (**siehe Tabelle 1 auf der nächsten Seite**). Das Umsatzwachstum im LEH bezieht sich laut EHI also hauptsächlich auf Discounter (Umsatzplus 2017: 2,5 Milliarden Euro netto) und Supermärkte (Umsatzplus 2017: 1,8 Milliarden Euro netto), während die Umsätze der deutschen SB-Warenhäuser und übrigen Lebensmittelgeschäfte nahezu konstant blieben.

Auch insgesamt sind die Discounter das umsatzstärkste LEH-Segment, sie verbuchten im Jahr 2017 rund 45 Prozent des Nettoumsatzes der Branche. Zwar haben die Discounter laut HDE und BVLH die Zahl ihrer Filialen von 16.240 im Jahr 2010 auf 16.162

### Charakteristika der Branche

- 47.11** Einzelhandel mit Waren verschiedener Art, Hauptrichtung Nahrungs- und Genussmittel, Getränke und Tabakwaren, das sind im Einzelnen:
- 47.21** Einzelhandel mit Obst, Gemüse und Kartoffeln
- 47.22** Einzelhandel mit Fleisch und Fleischwaren
- 47.23** Einzelhandel mit Fisch, Meeresfrüchten und Fischerzeugnissen
- 47.24** Einzelhandel mit Back- und Süßwaren
- 47.25** Einzelhandel mit Getränken
- 47.26** Einzelhandel mit Tabakwaren

im Jahr 2017 leicht reduziert, sie konnten im gleichen Zeitraum aber ihre Verkaufsfläche und ihre Nettoumsätze steigern. Im gleichen Betrachtungszeitraum (2010 bis 2017) gab die Zahl kleiner Lebensmittelgeschäfte laut EHI von 11.193 auf 8.650 nach. Ihr Anteil am Umsatz des Lebensmittelgeschäfts in Deutschland betrug 2016 laut BVLH nur noch 3 Prozent.

In den vergangenen Jahren haben zudem Drogerien ihre Sortimente so stark um Lebensmittel erweitert, dass sie im Jahr 2017 nach Angaben des Bundesverbands der Lebensmittelhersteller (BVE) bereits 8,9 Prozent des Gesamtumsatzes mit Lebensmitteln in Deutschland erwirtschafteten. Mittlerweile vertreiben auch Tankstellen (Rewe To Go) Lebensmittel, neben innerstädtischen Convenience-Stores gibt es das teils spezialisierte Onlinegeschäft mit Lebensmitteln, wie etwa beim Kochboxen-Versender Hello Fresh oder beim Lieferdienst Picnic. Erfolgreich etabliert haben sich in der Branche außerdem seit Jahren auf bestimmte Produktgruppen spezialisierte Händler wie etwa Hawesko (Weine) und Zooplus (Tiernahrung), Zudem proben bisherige reine Onlineanbieter wie Amazon auch den Einstieg in den stationären Lebensmittelhandel.

Wie kaum ein anderes Subsegment des Einzelhandels in Deutschland ist der Lebensmitteleinzelhandel konsolidiert: Vier große Unternehmen (Edeka, Rewe, Schwarz-Gruppe und Aldi) vereinigten nach Angaben des BVE im Jahr 2017 knapp 70 Prozent des



Marktes auf sich. Die beiden größten Wettbewerber Edeka (inkl. Netto Marken-Discount) und Rewe (inkl. Penny) kamen dabei mit 23,5 bzw. 17,5 Prozent auf die höchsten Marktanteile.

Zwei dieser vier großen Lebensmittelhändler sind Verbundgruppen, ein Spezifikum des Einzelhandels. Rewe- und Edeka-Filialen werden in der Mehrzahl nicht von der Zentrale, sondern überwiegend von selbstständigen Einzelhändlern geführt. Diese Händler übernehmen dabei die Marke der Gruppe und können von ihr das Sortiment, Aktionswaren, Ausrüstung und weitere Dienstleistungen wie Marketing beziehen. Sie können ihre Läden aber zu weiten Teilen selbst gestalten und sich Waren und Leistungen hinzukaufen. Für die selbstständigen Händler bieten Verbundgruppen Größenvorteile,

die ihnen z. B. im Einkauf bessere Konditionen verschaffen. Obwohl die großen Discounterketten in Deutschland laut BVE mehr als zwei Drittel des LEH-Gesamtumsatzes erwirtschaften, haben sie zusammen nur 16.162 Filialen (im Vergleich zu rund 22.000 Filialen der in Verbundgruppen organisierten Händler). Ihr Geschäftsmodell unterscheidet sich von dem der Verbundgruppen. Sie konzentrieren sich darauf, alle ihre Geschäftsprozesse und -strukturen zu standardisieren, um so ihre Effizienz zu steigern und dauerhaft tiefe Preise anzubieten. Von einheitlichen Schemata weicht nur die Aktionsware regelmäßig ab. Die Discounter sind Treiber des Wettbewerbs im LEH. Ihre Dominanz führte dazu, dass die Verbundgruppen eigene Discounterstöchter gründeten und kauften, um ihnen Paroli zu bieten.

**Tabelle 1:** Nettoumsatzentwicklung der Lebensmittelgeschäfte nach Betriebsform

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Discounter	60,7	61,2	64,0	65,9	66,9	68,5	69,8	72,3
Große Supermärkte	11,9	12,5	13,1	13,7	14,1	14,8	15,2	15,7
SB-Warenhäuser	18,6	18,8	19,0	19,0	18,9	18,9	18,9	18,8
Supermärkte	35,4	36,9	38,6	40,3	41,4	43,2	44,9	46,7
Übrige Lebensmittelgeschäfte	5,0	4,9	4,9	4,9	4,9	4,8	4,8	4,8

Quellen: HDE, EHI (jeweils 2019)

## Aktuelle Entwicklung

Geschäftlich entwickelt sich der LEH seit Jahren in puncto Umsatz positiv (**siehe Tabelle 1**), aber er verteilt sich auf immer weniger Betriebe (**siehe Grafik 1**). Die Übernahme von Kaiser's Tengelmann durch Edeka und Rewe ist ein gutes Beispiel für diesen Verdrängungswettbewerb, der nach Einschätzung des Datenanbieters Feri in den kommenden Jahren weiter zunehmen wird.

Aktuell profitieren nicht alle vier Großen gleichermaßen. Wie die WirtschaftsWoche berichtete, sanken die Umsätze mit Lebensmitteln bei Aldi Nord laut einer GfK-Analyse im Jahr 2018 um zwei Prozent. Lidl legte dagegen um 4,5 Prozent zu, Penny verbuchte einen Zuwachs von 4,3 Prozent. Am stärksten wuchs Rewe mit 5,2 Prozent. Die Kölner hängten damit auch Edeka (plus 3,5 Prozent) und Kaufland (1,8 Prozent) ab. Aldi Süd widersprach dem GfK-Bericht. Der Lebensmittelumsatz sei nicht um 0,5 Prozent gesunken, sondern angestiegen.

Gleichzeitig gewinnen die vier großen Lebensmittelhändler durch die weitere Konsolidierung auch an Nachfragemacht gegenüber ihren Lieferanten. Schon im Jahr 2014 hatte das Bundeskartellamt kritisiert, dass die deutschen Lebensmittelhersteller sehr stark von den Verbundgruppen und Discountern abhängig seien. Unter zusätzlichem Druck geraten insbesondere die Markenhersteller durch die Vertikalisierung der vier Großen, die zunehmend selbst herstellen und herstellen lassen. Im Jahr 2017 waren bereits 37,4 Prozent der im LEH angebotenen Waren eigene Marken des Handels.

Seit dem Jahr 2012 ist der Anteil der Lebensmittelausgaben am privaten Konsum gestiegen (**siehe Grafik 2 auf der nächsten Seite**). Ein Vergleich der Konsumausgaben der privaten Haushalte zeigt, dass Lebensmittel im Jahr 2017 mit 13,9 Prozent auf Platz drei hinter Kommunikation und Verkehr mit 17,6 Prozent sowie Wohnen und Energie mit 23,6 Prozent lagen.

**Grafik 1: Zahl der Betriebe**

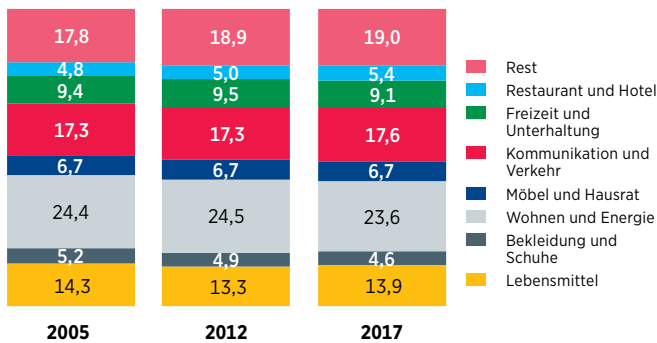


\* Prognose

Quelle: Feri (2019)



**Grafik 2:** Anteil am privaten Konsum in Deutschland nach Gütergruppen, in %



Quelle: Statistisches Bundesamt (2019)

Aktuell beschäftigen den klassischen LEH vor allem zwei brancheninterne Entwicklungen: Erstens setzen die marktdominierenden Discounter auf umfangreiche Modernisierung ihrer Filialen und werten das Angebot mit mehr hochwertiger Markenware sowie einem erweiterten Frische-Angebot (Obst und Gemüse) auf. So tauscht Aldi die Backautomaten gegen handwerklich anmutende, transparente Backstationen aus, wie es Lidl zuvor schon tat. Der Kunde honoriert das: Das Umsatzplus der LEH-Discounter war 2017 laut GfK stärker als das der Vollsortimenter und der Drogeriemärkte, die ebenfalls immer mehr Lebensmittel im Programm führen und aktuell knapp 9 Prozent Umsatzanteil am Lebensmittelhandel halten.

Zweitens gibt es bei allen Investitionen in den E-Commerce auch neue (Convenience-)Konkurrenz im stationären Handel: Rewe investiert seit 2017 nicht nur 1,7 Milliarden Euro ins Onlinegeschäft, langfristig soll das Konzept Rewe to Go in 1.000 Aral-Tankstellen Platz finden. Ebenso wie mit den Rewe-City-Märkten sollen so gezielt urbane Räume und städtische Verdichtungsgebiete besetzt werden.

# Kennzahlen

Die Struktur des Subsegments und ein hart geführter Preiswettbewerb schlagen sich in einigen Kennzahlen nieder. Im Vergleich zu anderen Subsegmenten des Einzelhandels liegt der LEH laut dem Datenanbieter Feri etwa bei der Ebit-Marge unter dem Wert der Gesamtbranche (2,8 Prozent). 2018 erreichte der Einzelhandel mit Lebensmitteln eine geschätzte Ebit-Marge von 2,3 Prozent (**siehe Grafik 3**).

Die Kostenstruktur wird vom Wareneinsatz dominiert: 76,3 Prozent des Umsatzes mussten die Händler im Jahr 2016 laut Feri für den Einkauf von Waren aufwenden (**siehe Tabelle 2**). Personalkosten schlugen demgegenüber nur mit 11,3 Prozent vom Umsatz zu Buche.

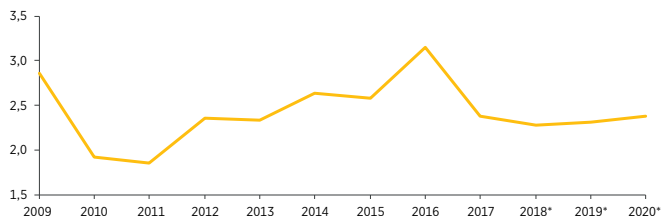
Leicht gesunken ist in den vergangenen Jahren laut Creditreform die Gesamtkapitalrentabilität, die 2016 bei 10 Prozent lag, nachdem sie im Jahr 2013 noch 11,4 Prozent betragen hatte. Bei der Umsatzrentabilität lag der LEH im Jahr 2016 mit 1,5 Prozent deutlich unter dem Gesamt Einzelhandel sowie der Gesamtwirtschaft, die 3,5 bzw. 3,9 Prozent erreichten (**siehe Tabelle 3 auf der nächsten Seite**).

In Bezug auf die Investitionsbereitschaft im deutschen Lebensmittel Einzelhandel stellt das EHI Institute fest, dass aktuell vor allem die Betreiber von Supermärkten in Ladenbaumaßnahmen investierten. Mit der Neuausrichtung ihrer Läden reagieren diese Lebensmittelhändler auf die bereits vollzogenen Frische- und Markeninitiativen der Discounter sowie die wachsende Konkurrenz aus dem Internet.

Die seit Jahren steigenden Qualitätsanforderungen seitens der Kunden erhielten 2017 weiteren Auftrieb. Mehr als die Hälfte (53 Prozent) der Verbraucher achtet, wie die Lebensmittelzeitung berichtet, eigenen Aussagen zufolge beim LEH-Einkauf vor allem auf Qualität, damit beträgt der Abstand zu den preisorientierten Kunden (47 Prozent) mittlerweile sechs Prozentpunkte. Nach der Finanzkrise 2008/2009 war das Verhältnis noch genau umgekehrt. Gestützt wird dieser Trend durch die wachsende Kaufkraft aufgrund der anhaltend guten Konjunktur und steigender Beschäftigungszahlen.

Zu einem großen Trend, der dem Einzelhandelskunden Erlebnis und Versorgung in einem bereitstellt, hat sich die Handelsgastronomie entwickelt. An mittlerweile 33.000 Stellen im deutschen Einzelhandel kann der Besucher Getränke und (meist) frische Nahrung zu sich nehmen. Viele Planungen und Umbauten im Lebensmittel Einzelhandel gehen derzeit in Richtung Gastronomie, der Food-Flächenanteil in Shopping-Centern steigt, Tankstellen bieten Speisen zum sofortigen Verzehr an, Warenhäuser richten umfeldbezogene Themenrestaurants ein, große Möbelhäuser bieten schon länger dauerhafte Gastronomiekonzepte an, die in puncto Kundenbindung eine wichtige Rolle spielen können. Laut dem EHI Retail Institute betrug der handelsgastronomische Umsatz verschiedener Einzelhandelsbranchen 2017 knapp 9,3 Milliarden Euro. Der Durchschnitts-Bonus eines Kunden für handelsgastronomische Angebote beträgt 6,67 Euro. Dabei liegt der Lebensmittelhandel mit 6,88 Euro pro Gast vorn, wohingegen sich der Nonfood-Handel derzeit bei 6,47 Euro bewegt. Neben dem Umsatz, den Handelsgastronomie bringt, ist für Händler die höhere Loyalität der Kunden ein wichtiges Argument. Gestützt wird die Offensive der Händler von der allgemein zunehmenden Bedeutung des Verzehrs außer Haus.

**Grafik 3:** Durchschnittliche Ebit-Marge, in %



\* Prognose  
Quelle: Feri (2019)

**Tabelle 2:** Wareneinsatz und Personalaufwand, in %

	Wareneinsatz		Personalaufwand	
	2013	2016	2013	2016
Lebensmittel (WZ 47.11)	76,7	76,3	11,5	11,3

Quelle: Feri (2019)



Insgesamt kann die Ertragslage im LEH für die kleineren Unternehmen als angespannt bewertet werden. Die großen Einzelhändler können trotz hartem Preiswettbewerb und geringer Margen durch Skaleneffekte hohe Gewinne erzielen und rentabel wirtschaften. Kleinere Händler müssen bei für sie ungünstigeren Kostenstrukturen die von den großen Spielern diktierten Preise übernehmen. Trotzdem sind die jährlichen Insolvenzzahlen in den vergangenen Jahren stetig gesunken (**siehe Grafik 4**). Meldeten 2010 noch 393 Unternehmen eine Zahlungsunfähigkeit, waren es im Jahr 2017 nur noch geschätzte 186.

# Trends

## Wandel der Konsumbedürfnisse

Die Nachfrage und Bedürfnisse der Kunden sind Treiber der Entwicklung im LEH. Demografische und kulturelle Veränderungen wirken deshalb direkt auf das Segment. So haben Singles und ältere Personen andere Konsumbedürfnisse als Familien. Sie kaufen häufiger, aber dafür weniger ein. Und beide Gruppen werden in den kommenden Dekaden wachsen. Daneben sind ökologische und soziale Nachhaltigkeitsstandards gesellschaftlich relevant geworden. Regionalität, Gesundheit, Umwelt und Tierschutz spielen für viele Verbraucher eine immer wichtigere Rolle. Der Handel reagiert darauf, das Bio- sowie fair gehandelte Produktangebot wächst seit Jahren und bringt steigende Umsätze. So wuchsen Biolebensmittel in Deutschland nach GfK-Angaben seit 2008 von 5,8 Milliarden auf 10 Milliarden Euro Handelsumsatz im Jahr 2017. Fair-Trade-Produkte kamen im gleichen Zeitraum (2008 bis 2017) von 266 Millionen Euro Umsatz auf 1,3 Milliarden Euro Umsatz. Dass der Trend weiterläuft, dafür sorgt aktuell eine steigende Nachfrage der Verbraucher nach laktose- und glutenfreien sowie veganen Produkten und sogenannten Superfoods. Der Verzicht auf Konservierungs- und Zusatzstoffe und Gentechnik in diesen wachsenden Teilsortimenten sichert dem traditionellen LEH einen Teil der Kunden, die früher ins Reformhaus mussten.

Immer wichtiger wird im LEH auch die richtige Verpackung bzw. der Verzicht darauf. Die Sensibilität der Kunden für dieses Umweltthema ist längst geweckt, mittlerweile kommt auch von der EU politischer Druck auf Discounter und Hersteller. Hintergrund der Entwicklung: Die Menge an Plastikmüll in Deutschland war zwischen 2005 und 2015 um 29 Prozent gestiegen. Nach einer Initiative von Bundesumweltministerium und Handelsverband im Jahr 2016, der sich bislang 350 Unternehmen freiwillig anschlossen, soll die Menge der im Einzelhandel ausgegebenen Plastiktüten sich seitdem um ein Drittel verringert haben.

## Handels- und Herstellermarken

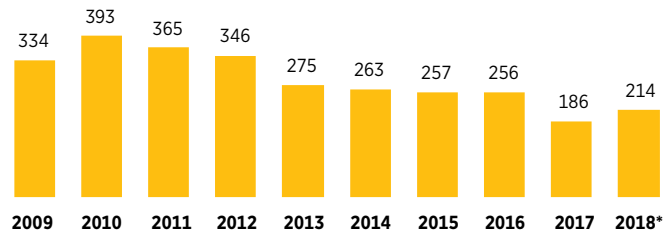
Auch die Einführung von Marken erzeugt Nachfrage in bereits gesättigten Märkten. Eine KPMG-Umfrage von 2016 zeigt: 94 Prozent aller Verbraucher kaufen für den täglichen Bedarf Handelsmarken. Sie erwarten sogar einen signifikanten Anteil an Handelsmarken, um aus Alternativen zu den etablierten Herstellermarken wählen zu können. Neun von zehn Konsumenten zeichnen sich dabei durch eine hohe Preissensitivität und ein ho-

**Tabelle 3:** Gesamtkapital- und Umsatzrentabilität, in %

	2013	2014	2015	2016
Gesamtkapitalrentabilität	11,4	8,9	10,2	10,0
Umsatzrentabilität	2,1	2,7	2,1	1,5

Quelle: Creditreform (2019)

**Grafik 4:** Insolvenzen



\* Prognose

Quelle: Feri (2019)

hes Qualitätsbewusstsein aus. Handelsmarken lohnen sich damit auch für Betriebsformen, die ansonsten eher auf Herstellermarken setzen. Außerdem stärken die Händler mit Handelsmarken ihre Verhandlungsmacht gegenüber der Lebensmittelindustrie. Und sie binden Kunden: Hochwertige, preisgünstige Eigenmarken heben Unternehmen von der Masse ab, schlussfolgert die GfK. Allerdings wachsen auch Handelsmarken nicht in jeder Vertriebsform kontinuierlich: So brachen sie beispielsweise 2016 bei den Discountern und in Supermärkten um -1,3 bis -2,6 Prozent ein, während Drogeriemärkte mit - teils neu eingeführten - Handelsmarken ein Plus von 13,1 Prozent einfuhren.

Auch der umgekehrte Weg ist möglich: Discounter haben ihre Sortimente in den vergangenen Jahren um Herstellermarken erweitert und konnten dadurch ihren Umsatz steigern. Denn Herstellermarken haben im LEH einen Anteil von 64,1 Prozent an allen Markengattungen und gelten als hochwertig. Für die Discounter liegen hier also noch weitere Geschäftspotenziale.

## Online-Lebensmittelhandel

Die Digitalisierung treibt die Branchenentwicklung. Hierbei geht es aber nicht nur um die Einrichtung von Webshops. Bisher wächst der Onlinehandel mit Lebensmitteln schnell, aber auf einem niedrigen Niveau. Besonders stark investiert Rewe in den Aufbau eines Onlinegeschäfts. Bis 2020 wollen die Kölner rund 800 Millionen Euro im Jahr online erwirtschaften. Im Jahre 2017 kauften aber je nach Erhebung nur zwischen 16 und 21 Prozent der Bevölkerung überhaupt Lebensmittel per Internet ein. Getrieben sind die hohen Investitionen in den Online-LEH durch die Sorge, Amazon könnte sich auch in diesem Segment eine dominante Marktstellung sichern. Selbst wenn der Onlinehandel den stationären Handel mit Lebensmitteln nicht obsolet macht, soll doch ein signifikanter Marktanteil in das Internet abwandern. So stellt etwa die Unternehmensberatung PWC fest, dass der Marktanteil des reinen Onlinegeschäfts im LEH aktuell zwar erst 1,5 Prozent des Umsatzes auf sich ziehe. Vor allem bei jungen, gut verdienenden, männlichen Kunden sagten einer repräsentativen PwC-Umfrage zufolge bereits 82 Prozent, sie wollten innerhalb der nächsten 12 Monate Lebensmittel online kaufen. Auch die GfK sieht den Online-Anteil im Bereich Lebensmittel als aktuell gering an, allerdings mit Wachstumsraten von knapp 5 Prozent Umsatzzuwachs jährlich in der nahen Zukunft.



## Erfolgsfaktoren

# E

- Vertikalisierung und strategisches Liefermanagement führen zu höherer Belieferungsrate, geringerer Kapitalbindung im Vorratsvermögen, schnellerer Nachorder, weniger Restanten und Abschreibungen.
- Digitale Plattformen und Warenwirtschaftssysteme reduzieren Lieferzeit.
- Moderne und attraktiv gestaltete Ladenlokale bleiben ein Erfolgsfaktor. Ladenkonzepte, die Erlebnisse, Identifikation und soziale Interaktion ermöglichen, sind sehr gefragt.
- Sortimentserweiterungen z. B. um Eigenmarken und Bioprodukte können neue Nachfrage erzeugen.
- Multi-Channel-Konzepte erhöhen die Kundenreichweite. Omni-Channel-Strategien helfen, Kunden über die gesamte Customer-Journey zu erreichen sowie ganzheitlich und individualisiert zu bedienen.
- Onlinehandel bietet Marktnischen für kleine Händler.
- Personalisierte Empfehlungen und After-Sales-Service sind ebenso relevant wie exklusive Kundenbindungsprogramme (Clubs, Kundenkarten und Rabattaktionen).
- Lieferdienste und Click & Collect-Lösungen bieten gute Chancen, sich vom Wettbewerb abzuheben.

## Risikofaktoren

# R

- Hohe Abhängigkeit von Konjunktur und verfügbarem Einkommen.
- Ein fehlendes Immobilien- und Lagemanagement bei steigenden Mieten.
- Harter Verdrängungswettbewerb besonders für kleine Händler.
- Auslandsexpansionen müssen durch ein Markteintrittsmanagement vorbereitet werden, da sich Betriebsformen und Geschäftsmodelle nicht ohne Weiteres in neue Märkte übertragen lassen.
- Internet-Pure-Player und Nischenanbieter im Onlinehandel können, wie die Erfahrungen aus anderen Segmenten zeigen, enorm schnell wachsen und zu einer ernst zu nehmenden Konkurrenz werden.
- Vernachlässigen Lebensmitteleinzelhändler Service, Beratung und die Modernisierung von Ladenlokalen zugunsten von Onlinehandel und Flächenwachstum, dann drohen Imageverlust und Abwanderung von Kunden.
- Lieferdienste stellen Lebensmitteleinzelhändler besonders im Frischesegment vor die Herausforderung, eine dauerhafte Kühlkette zu gewährleisten. Hierzu sind neue Logistikinfrastrukturen notwendig.
- Aufbau von digitalen Infrastrukturen im Offline- und Onlinehandel ist ebenso kostenintensiv wie Lieferdienste. Ihr Nutzen muss vorher genau geprüft werden.

