



# NETTO – DAS BESTE AUS ZWEI WELTEN

Eine Studie von  
Netto Marken-Discount  
in Zusammenarbeit  
mit der BBE Handelsberatung

**Netto**  
Marken-Discount

BBE



# **NETTO – DAS BESTE AUS ZWEI WELTEN**

---

Eine Studie von  
Netto Marken-Discount  
in Zusammenarbeit  
mit der BBE Handelsberatung



Auf einen Blick	.....	<b>6</b>
Vorwort	.....	<b>8</b>
<b>01 Geschäftsmodell Netto</b>	.....	<b>10</b>
Konzeptdifferenzierung		
Bedienform		
Artikelzahl		
Warenpräsentation und Regalierung		
Untermieter Vorkassenzone		
<b>02 Netto als Arbeitgeber</b>	.....	<b>14</b>
Karriere bei Netto		
Systemrelevanz		
<b>03 Nachhaltigkeit</b>	.....	<b>16</b>
Nachhaltige Formate bei Netto		
Politische Rahmenbedingungen		
Nachhaltiges Bauen		
Zusammenarbeit und Kooperationen		
<b>04 Konzeptvielfalt</b>	.....	<b>19</b>
Nachhaltigkeit durch Sparen von Ressourcen		
Effizienz und Aufenthaltsqualität		
Ressourcenschonende Expansionsstrategie		
Datenschutzkonforme Digitalisierung		
<b>05 Sonderstellung als Markendiscouter</b>	.....	<b>22</b>
Zwischen Supermarkt und Discounter		
Positionierung von Netto Marken-Discount im Vergleich		
Appendix	.....	<b>25</b>
Apparat	.....	<b>45</b>

## Auf einen Blick

**VIELFALT** Größtes Lebensmittelsortiment unter den Discountern und ausgewogener Anteil an Marken- und Eigenmarkenartikeln

**FRISCHE** Umfangreiches Angebot an Obst und Gemüse, Fleisch- und Wurstartikeln, Molkereiprodukten, Brot- und Backwaren

**REGIONALITÄT** Breites Angebot an regionalen Lebensmitteln, enge Zusammenarbeit mit einheimischen Bäckereien und Lieferanten

**BIO** Mit über 400 Artikeln größtes Bio-Sortiment unter den Discountern

**SERVICE** Ausgeprägte Kundennähe und Serviceorientierung

**ARBEITSPLÄTZE** Mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als bei anderen Discountern

**NACHHALTIGKEIT** Umweltfreundliche Baustandards gemäß DGNB sowie nachhaltige Wärme-, Kälte- und Lichtkonzepte

**FLEXIBILITÄT** Von der Modernisierung von Altstandorten bis hin zu individuellen Ladenbaukonzepten

**ATTRAKTIVITÄT** Aufwertung des Umfelds durch modernes, nachhaltiges Gebäudedesign

**SICHERHEIT** Kontinuität durch langjährige Erfahrung in der Immobilien- und Lebensmittelbranche

## DAS RUNDUM-SORGLOS-PAKET FÜR JEDEN STANDORT

Gesellschaftlich und ökologisch verantwortungsvolles Handeln als Basis für wirtschaftlichen Erfolg ist Kerngedanke der Netto-Unternehmenskultur.

### Regional, kommunikativ, sozial

Mit neuem In-Store-Konzept, das einen effizienten Einkauf in Wohlfühlatmosphäre bietet, und variablen Markttypen garantiert Netto für jeden Standort, ob ländlich oder urban, den Kundinnen und Kunden ein Rundum-sorglos-Paket. Regionales Lebensmittelhandwerk – Gastronomie und Bäckereien in der Vorkassenzone – sorgt für soziale **Treffpunkte und Raum für kommunikatives Miteinander** und damit für eine hohe Aufenthaltsqualität vor Ort. Gleichzeitig schafft Netto in der Region Arbeitsplätze und stellt die individuelle Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Vordergrund ► SEITE 13, 14.





## Netto Marken-Discount ebnet den Weg in die Zukunft

Netto Marken-Discount zählt zu den **größten Lebensmittelhändlern** in Deutschland. Das Unternehmen mit bayerischen Wurzeln wurde 1928 im Segment des Lebensmittelgroßhandels gegründet. Nach Ausweitung des Filialnetzes etablierte das Unternehmen 1983 das Discounter-Geschäftsmodell. Nach dem Mauerfall 1990 expandierte Netto sowohl in den alten als auch in den neuen Bundesländern. Seit 2005 ist das Unternehmen Mitglied im EDEKA Verbund. 2009 konnte das Filialnetz durch die Übernahme des Konkurrenten Plus schlagartig vergrößert werden, rund 2.300 Filialen wurden integriert. Seitdem wächst das Netz an Verkaufsstellen stetig an ► **SEITE 15.**

## Breite Zielgruppenansprache

Netto Marken-Discount verdeutlichte auch während der Corona-Pandemie noch mal mehr seine Rolle als Teil des systemrelevanten Fundaments in der Nahversorgungs- und Arbeitgeberlandschaft und seine Bedeutung als Nahversorger für das Quartier. Mit einem abgestimmten Sortimentsmix aus Eigenmarken und Markenartikeln, einem hohen Anteil zu kühlender Produkte, frischem Obst und Gemüse, einem großen Bio-Sortiment, einer Vielzahl von regionalen Produkten sowie einem umfassenden Angebot an Mehrweggetränken differenziert sich Netto Marken-Discount durch gleichzeitig günstige Preise und direkte Kundennähe vom Wettbewerb. Die Besonderheit von Netto zeichnet sich somit durch eine **Kombination aus den betrieblichen Eigenschaften von Supermarkt und Discounter** aus. Standortspezifische Filialkonzepte ermöglichen eine breite Zielgruppenausrichtung, wodurch Netto als Allrounder unter den Quartiersversorgern bezeichnet werden kann ► **SEITE 22.**

## Der goldene und nachhaltige Mieter

Die nachhaltigere Bauweise, die Netto als Betreiber der Nahversorgungsflächen mit seiner für die **DGNB-Gold-Zertifizierung** genügenden Baubeschreibung einfordert, ist gerade vor dem Hintergrund der aktuellen ESG-Debatte zukunfts- und investmentfähig. In einigen Filialen werden nachwachsende Rohstoffe wie Holz für die Konstruktion eingesetzt oder Photovoltaikanlagen mit in die Filialkonzepte integriert. Zudem setzt sich Netto seit 2015 in Zusammenarbeit mit dem WWF für den Nachhaltigkeitsgedanken entlang seiner Wertschöpfungsketten ein

► **SEITE 16, 19, 20.**



Ingo Elbs  
Geschäftsleitung  
Netto Marken-Discount Stiftung & Co. KG

Sehr geehrte Damen und Herren,

mit einer knapp 100-jährigen Unternehmensgeschichte blicken wir auf eine Zeit voller Veränderungen zurück: sei es die Gründung des Unternehmens als Lebensmittel-Großhandel in Regensburg 1928, die Wiedervereinigung 1990, die Eingliederung in den EDEKA Verbund 2005, die Integration der Plus-Märkte 2009, die Corona-Pandemie sowie kriegerische Konflikte, militärische Auseinandersetzungen und die hohe Inflation hierzulande. Diese Ereignisse haben uns als Lebensmittelhändler geprägt, verändert und zu den Werten geführt, für die wir stehen. Frische, Regionalität, Vielfalt und Nachhaltigkeit – unabhängig vom zur Verfügung stehenden Haushaltsbudget –, dafür und für viel mehr steht Netto. Uns ist es wichtig, gerade in der aktuellen Zeit private Haushalte mit einem günstigen Nahversorgungsangebot zu entlasten. In derzeit rund 4.400 Filialen überzeugen wir aktuell wöchentlich mehr als 21 Mio. Kundinnen und Kunden mit dem größten Sortiment im direkten Discountumfeld, kundenorientiertem Service und motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Neben unserer Bedeutung als wohnortnaher Grundversorger sehen wir uns als Vorreiter für digitale Lösungen im Einkauf. Wir entwickeln das innovative »Pick & Go«-Konzept weiter und eröffneten zu Beginn 2024 den größten autonomen Einkaufsstandort mit seamless Check-out in Europa. Durch die Eröffnung von Innovations-Standorten werden weitere Meilensteine im autonomen Einkaufen gesetzt. Als Unternehmen übernehmen wir auch Verantwortung für aktiven Klimaschutz und eine nachhaltige Standortentwicklung. Dabei sind wir ein attraktiver Mieter, der durch hohe Kontinuität und Flexibilität im Konzept überzeugt.

Regelmäßig analysieren wir die Strategien für unsere Unternehmensentwicklung. Hierzu wurde eine dreijährige Studie im Zeitraum 2020 bis 2023 in Auftrag gegeben. In Zusammenarbeit mit der BBE Handelsberatung haben wir die Hypothese »Netto – das Beste aus zwei Welten« untersucht und aufgearbeitet. Die Ergebnisse dieser Studie haben wir in komprimierter Form auf den nachfolgenden Seiten zusammengefasst.

Wir wünschen Ihnen eine aufschlussgebende Lektüre.



Dr. Johannes B. Berentzen  
Geschäftsführender Gesellschafter  
BBE Handelsberatung GmbH



Liebe Leserinnen und Leser,

der Klimawandel und seine Konsequenzen, der demografische Wandel, die Corona-Pandemie, aber auch kriegerische Konflikte und die damit zusammenhängenden Folgen erhöhen die Bedeutung einer wohnortnahen Grundversorgung. Dabei stellen die zunehmende Distanzsensibilität und das Umweltbewusstsein der Verbraucherinnen und Verbraucher sowohl den Lebensmitteleinzelhandel als auch Kommunen, Projektentwickler und Investoren vor große Herausforderungen. Zusätzlich reagieren die Verbraucherinnen und Verbraucher auf die steigende Inflation mit einer erhöhten Kostensensibilität – bei gleichbleibendem Qualitätsanspruch.

Während sich in der vergangenen Dekade der Dreiklang aus Lebensmittelvollsortimenter, Lebensmitteldiscounter und Drogeriemarkt als die beliebteste und umfassendste Form der Nahversorgung herauskristallisiert hat, geht der Trend hin zu weniger Flächenverbrauch bei gleichbleibend hohem Versorgungsniveau. Insbesondere in neuen Wohnquartieren und Stadtteilen wird die Flächenverfügbarkeit durch Mobility Hubs und andere das Wohnen arrondierende Nutzungen deutlich eingeschränkt.

Hier gilt es daher, einen verlässlichen, attraktiven und umfassenden Nahversorgungspartner für den Standort zu gewinnen. Die hier vorliegende Studie greift die aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Themen auf und untersucht unter dem Titel: »Netto – das Beste aus zwei Welten«, inwieweit Netto die Lösung für die zentralen Herausforderungen – Nahversorgung, Regionalität, Soziales – darstellt.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

# NETTO KANN JEDE LAGE

Netto bietet auf den Standort abgestimmte Filialkonzepte an.

## KONZEPTDIFFERENZIERUNG

### Discounter mit einheitlichem Format auf unterschiedlichen Verkaufsflächengrößen

Während klassische Discounter wie Aldi, Norma, Lidl oder Penny trotz unterschiedlicher Verkaufsflächengrößen der einzelnen Filialen ein einheitliches Konzept hinsichtlich des Sortiments und des Marktauftritts verfolgen, setzen Supermärkte hingegen standortspezifisch mehrere unterschiedliche Markttypen ein.

### Standortspezifische Formate bei Supermärkten

Am Beispiel der Handelsketten EDEKA beziehungsweise REWE werden die standortspezifischen Formate deutlich. Hier existieren neben dem REWE-Supermarkt/ EDEKA-Markt speziell auf städtebaulich verdichtete Standorte mit fußläufigem Einzugsgebiet ausgerichtete REWE-City-Märkte/EDEKA Express und darüber hinaus der moderne Convenience-Store REWE To Go. Zudem gliedern die Handelsketten an einigen Standorten ihre Getränkemärkte aus und betreiben diese als

eigenständige Einheit. Einige REWE-SB-Märkte verfügen über keine Bedientheke. Ebenso gibt es die großen EDEKA Center/ Rewe-Center, Verbrauchermärkte mit vergrößertem Einzugsgebiet und deutlich größerer Verkaufsfläche.

### Netto kann jede Lage

Auch Netto Marken-Discount bietet ein auf den Standort abgestimmtes Konzept an:

## 1.1 Standortspezifische Filialkonzepte



Netto City



Netto Standard



Netto Getränkemarkt



Netto flexible Filialkonzepte

A.

B.

D.

C.

Quelle: BBE Handelsberatung



## 1.2 Standortprofile der Filialkonzepte

### A. Netto City

Meist innerstädtische City-Märkte werden mit einem kompakten Sortiment für den nachbarschaftsnahen und schnellen Einkauf betrieben. Convenience-Produkte, frisches Obst und Gemüse sowie gekühlte Molkereiprodukte stehen dabei im Vordergrund.

#### Standortprofil

- Urbane, hochverdichtete Räume, hohe fußläufige Frequenz
- Hochverdichtetes Wohngebiet
- Gute Frontlagen
- Parkplätze nicht zwingend erforderlich
- Bis zu 500 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche

### B. Netto Standard

Die Netto »Standard-Filiale« ist die Lösung für die optimale Nahversorgung und den umfassenden und effizienten Wocheneinkauf. Ein kundenorientiertes Sortiment von bis zu 5.000 Artikeln, davon rund 400 Artikel im Bio-Sortiment, bieten den Verbraucherinnen und Verbrauchern Vollversorgung. Zum Teil werden die Märkte mit Bedientheke für Fleisch- und Wurstwaren sowie mit Bäckereiflächen in der Vorkassenzone ausgestattet.

#### Standortprofil

- Ab 3.500 Einwohnern im Einzugsgebiet
- Ab 4.500 m<sup>2</sup> Grundstücksfläche
- 800 bis 1.200 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche oder mehr
- Ca. 250 m<sup>2</sup> Nebenflächen, Lagerflächen in Nebenflächen inbegriffen
- Mindestens 60 ebenerdige Stellplätze

### C. Netto flexible Filialkonzepte

In Zeiten knapper Grundstücksflächen entwickelt Netto je nach Standortgegebenheit und Grundstückszuschnitt angepasste Filialkonzepte. Damit setzt Netto eine optimale Versorgung der Bevölkerung um.

#### Standortprofil

- Kundennahe Laufwege bzw. gute Verkehrsanbindung
- Kombi-Objekte, Fachmarktzentren, Einkaufszentren, Mixed-Use-Konzepte
- 500 bis 1.500 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche
- Ebenerdige Stellplätze, Tiefgarage oder Parkdeck

### D. Netto Getränkemarkt

Wo es der Platz erlaubt, stellt Netto sein tiefes und breites (Mehrweg-)Getränkessortiment zur Verfügung.

#### Standortprofil

- Wohnortnah mit guter Sicht und Erreichbarkeit
- Gut frequentierte Gewerbegebiete
- 500 bis 1.000 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche
- Anbau oder Stand-Alone
- Mindestens 15 ebenerdige, vorgelagerte Stellplätze

Quelle: BBE Handelsberatung

## BEDIENFORM

### Vollsortiment durch Bedientheken

Bei der Bedienform wird zwischen Selbstbedienung – der Kunde nimmt die Ware selbst aus dem Regal – und Fremdbedienung – der Kunde wird vom Personal bedient – unterschieden. Ein wichtiges Abgrenzungskriterium zwischen den Betriebstypen Discounter und Supermarkt ist, dass Supermärkte, mit Ausnahme der City-Konzepte, in der Regel über eine Bedientheke für Fleisch- und Wurstwaren, Käse und in den letzten Jahren zunehmend Frischfisch verfügen. Bei Discountern fehlt diese Bedientheke aufgrund der Personalintensität, die im Discount-Konzept kompakter ausfällt.

Filialen von Netto existieren in verschiedenen Varianten. In der Variante mit der größten Sortimentsbreite und -tiefe und dort, wo die Verkaufsflächengröße es zulässt, hat Netto, insbesondere bisher im südlichen und östlichen Deutschland – Bayern, Baden-Württemberg, Sachsen-Anhalt und Thüringen – eine eigenbetriebene supermarkttypische Bedientheke für Fleisch und Wurst in die Verkaufsfläche integriert.

## ARTIKELZAHL

### Attraktives Dauersortiment

Netto hat mit rund 5.000 Artikeln die größte Lebensmittelauswahl im Discountsegment. Somit ist das Sortiment breiter und auch tiefer aufgestellt, und Kundinnen und Kunden finden eine umfangreichere Auswahl an Produkten vor. Neben Eigenmarken bietet Netto eine discountuntypisch hohe Anzahl an Markenartikeln an. Das Sortiment besteht zur Hälfte aus Marken- sowie den beliebten Eigenmarkenartikeln ► **APPENDIX SEITE 43.**

### Aktionsware und Non-Food-Sortiment

Neben dem gängigen Lebensmittelangebot ist auch ein Anteil an Non-Food-Artikeln im Sortiment von Supermärkten und Discountern vorzufinden. Die Differenzierung des Non-Food-Sortiments erfolgt in Non-Food I (Drogerieartikel, Tiernahrung und Wasch- und Putzmittel) und Non-Food II (Haushaltswaren, Textilien, Elektroartikel). Bei Netto Marken-Discount macht der Non-Food-Anteil rund 3% bei einer Gesamtfläche von 800 m<sup>2</sup> bis 1.000 m<sup>2</sup> aus.

Darüber hinaus verfügen Discounter neben dem Anteil an Non-Food-Artikeln in der Regel über wechselnde Aktionsangebote aus allen Sortimentsbereichen.

Durch ein preislich attraktives Sortiment und Aktionsware bietet Netto somit ganzjährig einen kompletten Tagesbedarf zu Discounterpreisen für den Kunden an und fungiert gleichzeitig als Frequenzbringer in den Quartieren.

### Netto als Vorreiter beim Thema Mehrweg und Glasflaschen

Im Bereich Getränke hebt sich Netto Marken-Discount, sowohl durch den Betrieb eigener Getränkemärkte als auch durch das Angebot auf der Fläche, deutlich von den klassischen Discountern ab. In den Netto Filialen ist ein für Discounter untypisch breites und tiefes Getränkesortiment vorzufinden. Während zudem Discounter in der Regel ausschließlich Einweggebilde führen, bieten Supermärkte sowie Netto Marken-Discount **Einzelflaschen und Getränkekästen in Mehrweg** mit Glasflaschen und ergänzend in Einweg an. 50% des Getränkesortiments wird in umweltfreundlichen Mehrwegflaschen angeboten. Regional gibt es darüber hinaus Molkereiprodukte in Mehrweg.

### 1.3 Frischetheke und Mehrweg



Quelle: BBE Handelsberatung



Die hell lichtdurchfluteten Cafés etablieren sich zu einem Treffpunkt mit Wohlfühlatmosphäre. Auch unsere Mitarbeiter schätzen den Sichtkontakt nach außen und den sehr guten Flächenzuschnitt. Netto hat sich für uns als wertvoller Mietpartner etabliert.

Stefanie Gebert, Stadtbäckerei Schaller

## WARENPRÄSENTATION UND REGALIERUNG

### Längsregalierung für den schnellen und übersichtlichen Einkauf

Auch bei der Warenpräsentation unterscheidet sich Netto von jener der Discounter. Die Produkte werden nur selten auf Paletten, wie es häufiger bei älteren Aldi- oder Lidl-Filialen der Fall ist, angeboten, sondern fast ausschließlich in Regalen wie es für Supermärkte charakteristisch ist. In den neuen In-Store-Konzepten der Discounter Aldi und Lidl dominieren mittlerweile Holzdesignelemente.

Discounter verwenden in der Regel eine Längsregalierung, die logistisch sehr effizient ist und der Kundschaft in Verbindung mit der geringen Artikelzahl einen schnellen Einkauf ermöglicht.

Bei Supermärkten wird die Längsregalierung mit Querregalierung kombiniert, was eine höhere Aufenthaltsdauer und Schaffung von Sortimentsschwerpunkten ermöglicht.

Netto Marken-Discount setzt nach verschiedenen Testphasen mit Querregalierungen auf die Längsregalierung. In den neuen Filialkonzepten gehen lange, aber durchbrochene niedrige Regale von der sog. »Frühstückszone« (Obst/Gemüse/Convenience-Angebot) im Eingangsbereich aus. Die Erfahrung hat gezeigt, dass Netto Kundinnen und Kunden einen **schnellen und übersichtlichen Einkauf** erwarten und eine Längsregalierung bevorzugen.

## UNTERMIETER VORKASSENZONE

### Sozialer Treffpunkt mit Wohlfühlgarantie

Zwar sind mittlerweile SB-Backtheken in Supermärkten und Discountern nicht mehr wegzudenken und stehen in starker Konkurrenz zum Bäckerhandwerk in den Vorkassenzonen. Gerade Nahversorger in Quartieren schaffen jedoch über die Vermietung an regionales Lebensmittelhandwerk – Bäckerei mit Café oder Metzgerei

mit Bistro – neben der Erhöhung der Frequenz eine **hohe Aufenthaltsqualität**. Häufig fungiert die an das Lebensmittelhandwerk angeschlossene Gastronomie als sozialer Treffpunkt.

Netto Marken-Discount grenzt sich auch in diesem Bereich deutlich von den Discountern ab, denn wenn es die örtlichen Gegebenheiten erlauben, ist die Bäckerei oder das Café ein Baustein des Netto Filialkonzeptes. Um sich gegen die Netto SB-Backtheke durchzusetzen, ist es aber wichtig, dass sich das Sortiment der Bäckerei breit und tief darstellt und dadurch die SB-Backtheke innerhalb des Marktes ergänzt.

## NETTO BRINGT JOBS

Netto Marken-Discount schafft Arbeitsplätze. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewerten das Arbeiten bei Netto als vielfältig, flexibel und kommunikativ.

### Das Unternehmen in Zahlen

Mit rund 87.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in rund 4.400 Filialen deutschlandweit ist Netto Marken-Discount einer der wichtigsten Arbeitgeber im Lebensmittel-einzelhandel. Das Unternehmen bietet in familiärer Arbeitsatmosphäre flexible Arbeitszeiten und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden individuell gefördert, Potenziale gehoben, und das in einem vielfältigen und sicheren Arbeitsumfeld mit abwechslungsreichen Aufgaben und Verantwortung. Die zielgruppengenaue Ansprache von Schülerinnen und Schülern und Schulabgängerinnen und Schulabgängern, Studierenden und Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen sowie Fachkräften mit Berufserfahrung ist für Netto Marken-Discount nach wie vor der entscheidende Schlüssel zur erfolgreichen Personalgewinnung. Allein im Jahr 2023 hat Netto für seine insgesamt 20 verschiedenen Ausbildungsberufe weit über 2.300 neue Auszubildende gewinnen können. Gleichzeitig bietet Netto neunduale Studiengänge und zwei Programme für Abiturientinnen und Abiturienten an.

### KARRIERE BEI NETTO

#### Hohe Qualität in der Ausbildung

Netto garantiert für seine Auszubildenden einen absoluten Mehrwert: Es besteht Übernahmegarantie bei sehr guten Leistungen, Entwicklungs- und Weiterbildungsprogramme und Führungspositionen werden bevorzugt mit eigenen Talenten besetzt.

### Breites Aufgabenspektrum

Es werden sowohl Jobs für Berufseinsteigerinnen und -einsteiger als auch Berufserfahrene unter anderem in den Bereichen Expansion, Logistik, Vertrieb, Einkauf, IT, Marketing, E-Commerce bereitgestellt. Darüber hinaus bietet Netto flexible Arbeitszeitmodelle für Voll- und Teilzeit an.

### SYSTEMRELEVANZ

#### Netto sichert Grundversorgung

In Zeiten des Fachkräftemangels kann das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rekrutieren und langfristig an sich binden. Die Sicherstellung von Lebensunterhalt und funktionierender Nahversorgung zeigt noch mal mehr die bedeutende Systemrelevanz des Unternehmens.

#### Netto steigert die Zufriedenheit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus unterschiedlichen Bereichen und Ebenen haben in Gesprächen<sup>1</sup> ausnahmslos die familiäre Arbeitsatmosphäre und die hohe Wertschätzung durch Vorgesetzte betont. Dabei wurde der Blick immer wieder auf die individuelle Förderung und Aufstiegschancen der Beschäftigten gerichtet. Das Engagement und die hohe Zufriedenheit am Arbeitsplatz werden nach Aussage der Befragten unter anderem mit den Worten **abwechslungsreich, kommunikativ, individuell, verantwortungsvoll und familiär** beschrieben.





## 2.1 Arbeiten bei Netto

### Netto in Zahlen

- 87.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (circa)
- Knapp 4.400 Filialen
- 20 Logistikzentren
- Rund 5.100 Auszubildende
- 9 duale Studiengänge
- 20 verschiedene Ausbildungsberufe
- 2 Abiturientenprogramme
- Diverse Schulpraktika, studentische Praktika
- 14 Traineeprogramme
- Diverse Abschlussarbeiten (Bachelor, Master, Diplom)
- Rund 5.000 Artikel, davon bis zu 2.000 Markenprodukte
- 17,1 Mrd. € Umsatz (2023)
- Rund 21 Mio. Kundinnen und Kunden pro Woche
- 1928 gegründet in Regensburg

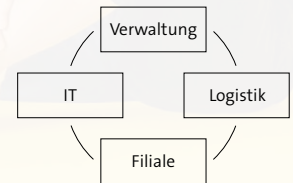
### Netto im Spiegel seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Im Januar 2022 wurden mit 12 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus unterschiedlichen fachlichen Bereichen (u.a. Vertrieb, Logistik, Expansion, Bau, Technik, Vermietung, Verwaltung) und hierarchischen Ebenen (von Auszubildenden bis zur Bereichsleitung) Fachgespräche geführt. Dabei fielen die folgenden Begriffe durch Mehrfachnennung auf:

- Fairness, Standards, zuverlässig, Wertschätzung
- Immer wieder neu, spannend, abwechslungsreich
- Sicherheit, familiär, Nächstenliebe, Menschen, Wohlfühlen
- Mehrwert schaffen, anpacken, Potenziale heben
- Identifikation, Loyalität, Kollegialität
- Nachwuchsförderung, Chancengleichheit
- Team, die Mannschaft, Zugehörigkeit, Atmosphäre
- Mitarbeiterförderung, Ausbildung, Quereinstieg, studieren
- Individuell, selbst bleiben, Ideen, Spaß
- Verantwortung, etwas aufbauen, von Anfang an dabei sein, mitwirken
- Familienfreundlich, zusammen, Kommunikation
- Neue Herausforderungen, Karrierechancen, Motivation, anspruchsvoll, Erfolg
- Gleichberechtigung, Chancen, Zufriedenheit, die Chemie stimmt

### Chancen bei Netto

Netto Marken-Discount bietet als Arbeitgeber ein umfassendes Spektrum:



Öffentliches Recruitment von Netto Marken-Discount:



Quelle: BBE Handelsberatung

# NATURNAH AUS PRINZIP

Nachhaltigkeit ist in der unternehmerischen Praxis von Netto Marken-Discount konsequent verankert: vom Anfang der Wertschöpfungskette bis hin zum Filialbau.

## NACHHALTIGE FORMATE BEI NETTO

Seit 2013 setzt Netto Marken-Discount mit dem alle zwei Jahre erscheinenden Nachhaltigkeitsbericht auf Transparenz im unternehmerischen Handeln. In den Berichten werden die ökologischen und sozialen Fortschritte in den unterschiedlichen Handlungsbereichen des Unternehmens hinsichtlich der zurückliegenden Geschäftsjahre vorgestellt.

Netto Marken-Discount setzt mit verschiedenen Formaten Nachhaltigkeitsthemen wie Bio-Produkte, Tierwohl oder Mehrweg auch zu günstigen Preisen um und hebt sich damit von der Supermarkt- und Discountlandschaft ab.

## POLITISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

Vor dem Hintergrund der aktuellen ESG<sup>2</sup>-Debatte und des Pariser Klimaschutzabkommens<sup>3</sup>, die das unternehmerische Handeln vieler Investoren, Bestandhalter,

Projektentwickler und anderer Akteure der Immobilienbranche beeinflussen werden, ist es zwingend erforderlich, sich auch beim Bauen für den Klima- und Umweltschutz einzusetzen. Es ist zudem zu erwarten, dass sich ESG zu einem entscheidenden Investmentkriterium für ein Core-Projekt entwickeln wird.<sup>4</sup> Gebäude sind in Deutschland derzeit für 30% der CO<sub>2</sub>-Emissionen und 34% des Energieverbrauchs verantwortlich.<sup>5</sup>

## NACHHALTIGES BAUEN

Projektentwickler können schon bei der Standortwahl über die Nutzungskonzeption bis hin zu Bau und Betrieb mit ESG-Maßnahmen beginnen und der direkten Umgebung zusätzlichen Mehrwert verschaffen. Netto Marken-Discount ist als Mieter zwar auf die Umsetzung des Projektentwicklers bzw. Investors angewiesen, jedoch gibt Netto Marken-Discount klare Vorgaben an die Umsetzung der Filiale. Bereits 2014 entstand in Hannover, als sog. »weltweit

erster Passivhaus-Discounter«, eine DGNB-platin-zertifizierte Netto Filiale.<sup>6</sup> Dabei wurde die Filiale im Zuge des Prüfstandards anhand von fünf Themenfeldern – ökologische, ökonomische, soziokulturelle und technische Qualität sowie Prozess- und Standortqualität – bewertet und entsprechend ausgezeichnet. Die aktuelle Baubeschreibung aus dem Jahr 2023 legt die Anforderungen zugrunde, um die Kriterien der DGNB-Gold-Zertifizierung zu erfüllen. Für mehr Details zu Nachhaltigkeit siehe im ► APPENDIX SEITE 44.

Neben Energiesparen durch moderne LED-Technik oder Tiefkühltruhen höchster Effizienzklasse werden unter anderem wiederverwendbare Bauelemente und sortenreine Werkstoffe eingesetzt, die den Gesamtenergieverbrauch senken und Ressourcen schonen.

Darüber hinaus sind Photovoltaikanlagen, E-Ladestationen und Dachbegrünungen in einigen Filialkonzepten mitinbegriffen, die im nachfolgenden Kapitel zur Konzeptvielfalt beispielhaft erläutert werden.

### 3.1 Nachhaltige Wertschöpfungskette: Regionale Produktion und platin-zertifizierte Netto Filiale



Quelle: Netto



**NETTO  
MONSTRIERT,  
MAN LASER-GENAU  
VERPACKUNGEN SPART.**

2017 auf immer mehr Obst- und Gemüse-  
Informationen in die Schale der Produkte  
eingeworfen und der Bio-Quake 60 Tonnen Plastik  
in die Nachhaltigkeit



**Obst und Gemüse  
aus ökologischer  
Landwirtschaft!**



### 3.2 Auswahl umweltorientierter Aktivitäten und Zertifikate von Netto Marken-Discount

Arbeitskreis  
Mehrweg GbR



Nachhaltigkeits-  
Kompass



WWF-  
Partnerschaft



»Cocoa For Future«-  
Programm



Deutsche Landwirt-  
schaftsgesellschaft



Netto  
Bio-Eigenmarke



Quelle: Netto.de (2023) Bio-Siegel und Partnerschaften. URL: <https://www.netto-online.de/ueber-netto/Bio-Siegel-und-Partnerschaften.htm>



## ZUSAMMENARBEIT UND KOOPERATIONEN

Netto Marken-Discount setzt sich seit 2009 durch die **Zusammenarbeit mit dem WWF** im Bereich Nachhaltigkeit ein. Ziel ist es, sich entlang der Wertschöpfungsketten – insbesondere bei Eigenmarken – für den Erhalt natürlicher Systeme und bessere Arbeits- und Lebensbedingungen einzusetzen. Dabei geht es auch weiterhin um die Förderung eines bewussten Konsums und nachhaltigen Lebensstils.

Darüber hinaus ist Netto in verschiedene **andere Partnerschaften**, z. B. die Peter Maffay Stiftung, eingebunden und engagiert sich darüber hinaus unter anderem in den Bereichen Sport, Integration und Zusammenhalt. Die Initiative »Ein Herz für Erzeuger« beispielsweise dient der Unterstützung heimischer Landwirte. Als eines der führenden Unternehmen im deutschen Lebensmittel Einzelhandel übernimmt Netto gesellschaftliche Verantwortung und zeigt regelmäßig im Rahmen seiner Spendeninitiative und mehrerer Nachhaltigkeitspartnerschaften

soziales Engagement. So kann im Jahresverlauf beispielsweise das Flaschenpfand per Knopfdruck am Leergutautomaten und mit Aufrunden auf den nächsten 10-Cent-Betrag an den Kassen aller rund 4.400 Netto Filialen für verschiedene Nachhaltigkeitsprojekte gespendet werden.

### Netto Spendeninitiative

Für ein solidarisches Miteinander: Mit der Netto Spendeninitiative können Kundinnen und Kunden ganz einfach mit kleinen Beträgen im Laufe des Jahres unterschiedliche gemeinnützige Vereine und Organisationen unterstützen. »Einfach aufrunden« an der Kasse oder direkt den Pfandbon für den guten Zweck spenden. Eine Übersicht der aktuellen Spendenpartner und die jeweiligen Zeiträume sowie Informationen rund um die Netto Spendeninitiative gibt es auf der Website: [netto-online.de/spenden](https://netto-online.de/spenden).

### Tafel Deutschland e.V.

In seinen Filialen unterstützt Netto durch Lebensmittelspenden die örtlichen Tafeln. Bei Bedarf sammeln diese bei Netto nicht

verkaufte, aber qualitativ einwandfreie Lebensmittel zur Weitergabe an armutsbetroffene Menschen. Zudem unterstützt Netto gemeinsam mit seinen Kundinnen und Kunden die Tafeln jährlich mit Kassen- und Pfandspenden im Rahmen seiner Spendeninitiative.

### »Stiftung RTL – Wir helfen Kindern e.V.«

Mit der RTL-Stiftung verbindet der Lebensmittelhändler bereits seit 2014 eine erfolgreiche und wirkungsvolle Zusammenarbeit. Neben regelmäßigen Kassen- und Pfandspendenaktionen verkauft Netto jedes Jahr eine Spendentasche. Pro verkaufter Tasche fließen 10 Cent an die »Stiftung RTL – Wir helfen Kindern e.V.«. Seit 2014 unterstützt Netto Marken-Discount gemeinsam mit Kundinnen und Kunden die Stiftung – und damit verschiedene soziale Kinderhilfsprojekte. Seit Beginn der Partnerschaft hat Netto die Stiftung gemeinsam mit seinen Kundinnen und Kunden bisher mit über 3,6 Mio. € gefördert.

## TREFFPUNKT FILIALE

Mit der Weiterentwicklung moderner Filialkonzepte stellt Netto Marken-Discount Nachhaltigkeit, Effizienz und erhöhte Aufenthaltsqualität in den Vordergrund.

Netto Filialen sind zeitgemäß und standortadäquat. Ob Mittelpunkt eines (Wohn-) Quartiers, Nahversorger im ländlichen Raum oder urbane, frequenzorientierte »Pick & Go«-Filiale – eine ressourcenschonende, nachhaltige und moderne Bauweise steht im Mittelpunkt der Filialentwicklung. Hierbei sind unter anderem eine moderne, energieeffiziente und CO<sub>2</sub>-sparende Holzbauweise, LED-Beleuchtung, Begrünungskonzept, Photovoltaikanlage

und Wärmetauscher Grundlage der Gold-Auszeichnung der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB). Filialbezogen wird das Angebot am Standort durch attraktive Bäckereikonzepte in der Vorkasenzone mit hoher Aufenthaltsqualität und Treffpunktfunktion ergänzt.

### NACHHALTIGKEIT DURCH SPAREN VON RESSOURCEN

#### Filiale Lappersdorf-Kareth – erster Netto in Holzbauweise

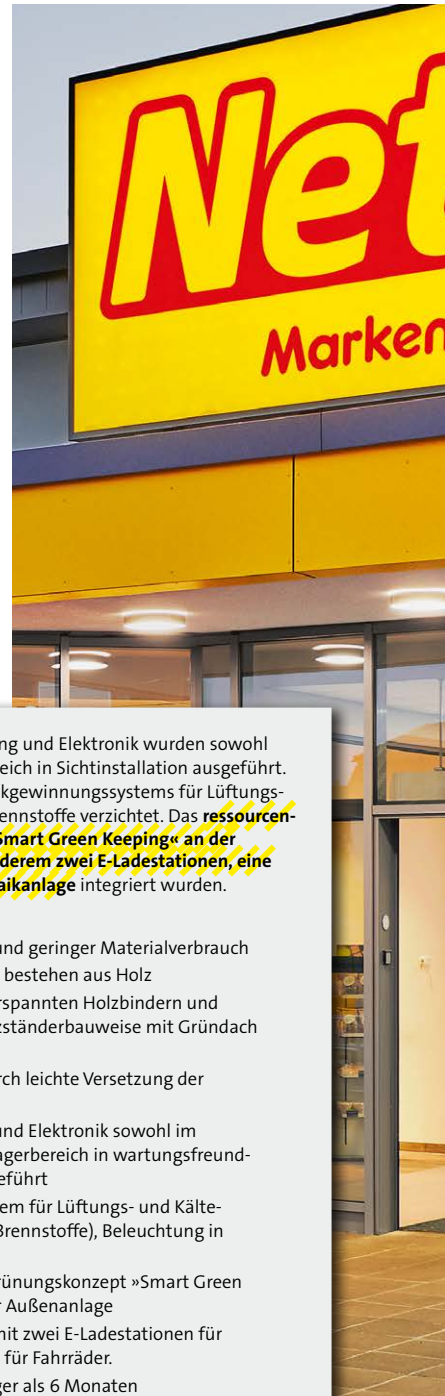
Für die gesamte Konstruktion der Filiale in Lappersdorf-Kareth wurden nachwachsende Rohstoffe genutzt und gleichzeitig ein geringer Materialverbrauch erzielt. Die Bauzeit betrug insgesamt weniger als 6 Monate.

Die Tragkonstruktion sowie die Decke bestehen aus Holzelementen, die Beleuchtung erfolgt mittels moderner LED-Technik. Auch die Flächennutzung wurde durch eine leichte Versetzung der Zwischenwände flexibel

gestaltet. Die Gewerke Heizung, Lüftung und Elektronik wurden sowohl im Verkaufsraum als auch im Lagerbereich in Sichtinstallation ausgeführt. Durch die Einführung eines Wärmerückgewinnungssystems für Lüftungs- und Kälteanlagen wurde auf fossile Brennstoffe verzichtet. Das ressourcenschonende Konzept wird durch das »Smart Green Keeping« an der Außenanlage ergänzt, wobei unter anderem zwei E-Ladestationen, eine Dachbegrünung sowie eine Photovoltaikanlage integriert wurden.



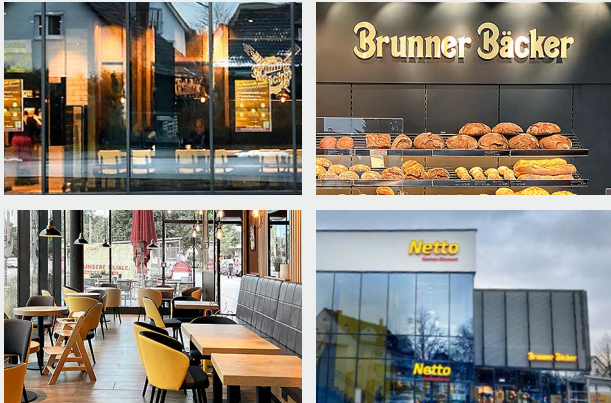
- Nachwachsende Rohstoffe und geringer Materialverbrauch
- Tragkonstruktion und Decke bestehen aus Holz
- Offene Decke mit stahlunterspannten Holzbindern und hohem Eingangsportale, Holzständerbauweise mit Gründach und Photovoltaikanlage
- Flexible Flächennutzung durch leichte Versetzung der Zwischenwände
- Gewerke Heizung, Lüftung und Elektronik sowohl im Verkaufsraum als auch im Lagerbereich in wartungsfreundlicher Sichtinstallation ausgeführt
- Wärmerückgewinnungssystem für Lüftungs- und Kälteanlage (Verzicht auf fossile Brennstoffe), Beleuchtung in LED-Technik
- Ressourcenschonendes Begrünungskonzept »Smart Green Keeping« bei Gestaltung der Außenanlage
- Parkplatz des Grundstücks mit zwei E-Ladestationen für Autos und einer Ladestation für Fahrräder.
- Verkürzte Bauzeit von weniger als 6 Monaten



## EFFIZIENZ UND AUFENTHALTSQUALITÄT

### Filiale Regensburg Konradsiedlung – neuer Mittelpunkt für das Quartier

Im Zuge der Stadtteilsentwicklung der Konradsiedlung in Regensburg wurde mit der Netto Filiale ein sozialer Treffpunkt im Quartier geschaffen. Auf einer Fläche von rund 1.300 m<sup>2</sup> bietet Netto Marken-Discount als Nahversorger, inklusive eines Lebensmittelhandwerks der regionalen Familienbäckerei Brunner mit gemütlichem Café, Kundinnen und Kunden eine hohe Aufenthaltsqualität an. Durch die moderne Fassade mit weitläufigen



Glasfronten wird ein hoher Tageslichtanteil garantiert. Die breiten Gänge und das attraktive Design bieten der Kundschaft zudem einen hohen Komfort beim Einkaufen. Über dem Geschäft wurde ein wettergeschütztes Parkdeck inklusive Dachbegrünung mit 30 Stellplätzen gebaut, das gleichzeitig einen barrierefreien Zugang zum Markt bereitstellt. Weitere 10 Stellplätze sowie Fahrradstellplätze befinden sich ebenerdig vor dem Markt.

- Filialkonzept inkl. Lebensmittelhandwerk der regionalen Familienbäckerei Brunner mit gemütlichem Café auf insgesamt rund 1.300 m<sup>2</sup> bei nur 2.600 m<sup>2</sup> Grundstücksfläche
- Wettergeschütztes Parkdeck mit 30 Stellplätzen über dem Geschäft mit barrierefreiem Zugang zum Markt; dadurch flächensparende Grundstücksnutzung
- Weitere 10 Stellplätze ebenerdig vor dem Markt sowie Fahrradstellplätze
- Umfassende Dachbegrünung auf dem Parkdeck
- Moderne Fassade mit weitläufigen Glasfronten; hoher Tageslichtanteil, breite Gänge und attraktives Design bieten Kundinnen und Kunden Komfort und Aufenthaltsqualität beim Einkaufen.

## RESSOURCENSCHONENDE EXPANSIONSSTRATEGIE

### Filiale Regis-Breitungen – Holzbauweise 2.0

In Regis-Breitungen wurde ebenfalls eine ressourcenschonende Baukonzeption angewandt, bei der nachwachsende Rohstoffe und ein geringer Materialverbrauch Anwendung fanden. Für die Stützen und Randbalken wurde Leimholz verwendet, die Wände- und Deckenplatten wurden aus Brettsperholz gefertigt. Die Fassade und Oberflächen des Innenbereichs sind in Holzoptik gehalten. Insgesamt handelt es sich um recycelbare, sortenreine Werkstoffe.



Hinzu kommen ein effektives Klimakzept und ein reduzierter Energieverbrauch durch eine **effiziente Wärmedämmung, Betonkernaktivierung, Wärmerückgewinnung und Photovoltaik. Mit dieser Maßnahmenumsetzung produziert die Filiale jährlich rund 6 Tonnen weniger CO<sub>2</sub>.** Die Filiale wurde nach einer zertifizierten Baubeschreibung für die Gold-Auszeichnung der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen (DGNB) errichtet.



- Ressourcenschonende Baustandards, nachwachsende Rohstoffe und geringer Materialverbrauch, effektives Klimakzept: reduzierter Energieverbrauch
- Stützen und Randbalken aus Leimholzkonstruktion, Wände- und Deckenplatten aus Brettsperholz, Fassade und Oberflächen im Innenbereich mit Holzoptik
- Betonkernaktivierung, Wärmerückgewinnung und Photovoltaik
- Effizientere Wärmedämmung
- Kürzere Bauzeit
- 6 Tonnen weniger CO<sub>2</sub> p. a.
- Recycelbar durch sortenreine Werkstoffe
- Nach zertifizierter Baubeschreibung für die Gold-Auszeichnung der DGNB errichtet



## DATENSCHUTZKONFORME DIGITALISIERUNG

### Filiale Regensburg – erste vollautonome »Pick & Go«-Filiale ohne Registrierung

In Regensburg eröffnete Anfang Januar 2024 die erste Filiale deutschlandweit, in der Kundinnen und Kunden den »Pick & Go«-Service auch ohne Registrierung sowie ohne erforderlichen Check-in nutzen können.

Die Regensburger Filiale ermöglicht auf rund 800 m<sup>2</sup> autonomes Einkaufen mit bargeldlosen Zahlungsmethoden ohne vorherige Registrierung und ohne zwingende Verwendung eines Smartphones. Smartphone-affine Kundinnen und Kunden können die Einkäufe vor Ort auch weiterhin an den Fast-Exit-Terminals mit der Netto-App bezahlen sowie weitere Vorteile der App nutzen – wie beispielsweise das Einlösen von hinterlegten Rabatt-Coupons. Zusätzlich zu den Fast-Exit-Terminals kann weiterhin wie gewohnt an den Bedienkassen sowie Selbstbedienungskassen vor Ort gezahlt werden. Nach dem Betreten der Filiale ordnet smarte Technologie in den Decken

und Regalen die entnommenen Produkte den jeweiligen Kundinnen und Kunden zu und erstellt die individuellen Warenkörbe sowie Einkaufsbeträge in Echtzeit. Die eingesetzte Technologie für den autonomen Einkauf entspricht den aktuellen Datenschutzbestimmungen. **Es werden keine biometrischen bzw. persönlichen Daten oder Bewegungsprofile gespeichert. Alle Daten bleiben anonym und werden nach dem Bezahlvorgang beim Verlassen der Filiale gelöscht.**

Die täglichen Aufgaben wie Produktbestellungen, -platzierungen sowie Kundenservice erfolgen weiterhin durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das Filialkonzept bietet durch die genannten Vorteile eine geeignete Alternative für Hochfrequenzlagen, Stadtteillagen, urbanes und studentisches Umfeld oder auch Metropolen.



- Testfiliale in Regensburg, Karl-Stieler-Straße 70
- Kassen- und kontaktloses Einkaufen möglich
- Kombination aus drei Bezahlalternativen: Fast-Exit-Terminal, Bedienkassen, Selbstbedienungskassen
- Tägliche Aufgaben wie Produktbestellungen, -platzierungen sowie Kundenservice weiterhin durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Kein Umpacken der Ware durch Kundinnen und Kunden notwendig
- Bezahlung ohne Zeitverlust per Karte, ApplePay, GooglePay oder Netto-App
- Trigo-Vision-Technik: Sensoren an der Decke und in den Regalen erfassen die mitgenommenen, aber auch zurückgelegten Produkte, keine Gesichtserkennung, DSGVO-konform
- Alternative für Lagen mit Hochfrequenz, Stadtteillage, urbanes und studentisches Umfeld, Metropolen
- Verkaufsfläche 800 m<sup>2</sup>

# DIE GOLDENE MITTE

Positioniert zwischen Supermarkt und Discounter, kombiniert Netto deren betriebliche Stärken. Das macht das Unternehmen zum attraktiven Nahversorger mit Rundum-sorglos-Paket.

## ZWISCHEN SUPERMARKT UND DISCOUNTER

### Besonderheiten bei Netto Marken-Discount

Netto Marken-Discount verfügt über zahlreiche Eigenschaften, die Netto zu einem attraktiven Nahversorger machen. Neben der **großen Artikelanzahl** von bis zu 5.000 Artikeln, davon 400 Artikel aus dem Bio-Sortiment, bietet Netto weitere regionale Produkte an.

Hinzu kommen die durchschnittlich 200 Artikel aus dem Drogerie-Sortiment, die mit einem Nachhaltigkeitszertifikat ausgewiesen sind. Im Bundesland Bayern sowie in einigen Teilen von Sachsen und Thüringen sind Netto Filialen mit **Bedien-theken** ausgestattet.

Die Kombination aus **Markensortiment** und einem **niedrigen Preisniveau**, gekoppelt mit **Aktionsangeboten**, hebt die Kombination aus Discounter und Supermarkt

hervor. Hinzu kommt, dass auch bei geringem Einwohnerpotenzial im Einzugsgebiet eine Vollversorgung garantiert wird.

### Bedeutung von »Marke« und »Discount«

Das Betriebstypenkonzept von Netto Marken-Discount ist seit jeher zwischen Discounter und Supermarkt angesiedelt, wie schon allein die Begriffe »Discount« und »Marken« belegen.

Unter dem Begriff »Marke« werden ein Produkt- oder Herstellername, spezielle Zeichnungen oder auch Symbole verstanden, die lediglich von einem Unternehmen verwendet werden. Diese Alleinstellungsmerkmale sind im besten Fall einem Großteil der Kundinnen und Kunden bekannt und befähigen sie, ein bestimmtes Produkt einem bestimmten Hersteller zuzuordnen. Bei optimaler Markenführung greifen sie auf dieses Produkt zurück und sorgen für eine Absatzsteigerung. Ein Markenname

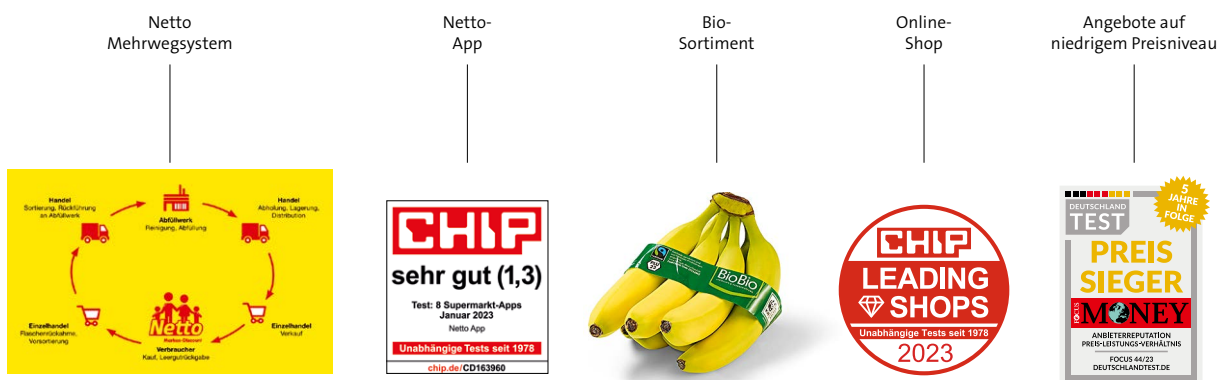
wird im Marketing als Brand Name, ein Markenzeichen als Brand Mark bezeichnet.<sup>7</sup>

Das Wort »Discount« leitet sich aus dem Englischen ab und bedeutet Preisnachlass/Rabatt. Der Discounter ist eine Betriebsform des Einzelhandels, bei der soweit möglich auf Nebenleistungen, z. B. Beratung und Transport, verzichtet wird, um im Wege der Selbstbedienung ein auf schnellen Warenumschlag ausgerichtetes Sortiment zu niedrigen Preisen anbieten zu können. Das Sortiment ist eng und flach, die Attraktivität des Discounters liegt in der Preisgestaltung.<sup>8</sup>

### Sonderstellung von Netto Marken-Discount in Literatur und Fachpresse

Netto ist weitaus mehr als ein Discounter, da er die betrieblichen Besonderheiten von Supermärkten und Discountern vereint. Er gilt als **Vollversorger auf Niedrigpreisniveau mit hochwertigen Eigenmarken und Markenartikeln**. In der Vergangenheit

#### 5.1 Besonderheiten bei Netto Marken-Discount



Quelle: Netto Marken-Discount

Die Etablierung eines Netto Marken-Discount erfüllt nach unseren Untersuchungen ausnahmslos sämtliche Bedürfnisse und Anforderungen für Projektentwickler, Investoren und Kommunen und macht den Netto Marken-Discount zum idealen Partner in der Nahversorgung.

Timm Jehne, BBE Handelsberatung

## 5.2 Ausdifferenzierung der Betriebstypen Discounter und Vollsortimenter (Auswahl)

Supermarkt

Discount



Quelle: BBE Handelsberatung 2023, eigene Darstellung

wurde die Betriebstypensystematik häufig diskutiert, und in der Literatur und Fachpresse – vgl. u. a. Lebensmittelzeitung (LZ) vom 23.11.2007, 10.12.2010, 09.11.2012 oder Immobilienzeitung (IZ) vom 26.07.2012 – wurde bereits auf die Sonderstellung Nettos als eine Kombination aus Supermarkt und Discounter hingewiesen: »Netto ist ein(e) (...) Mischung aus rationalisiertem Supermarkt und Discounter (...). Markenartikel zu attraktiven Preisen,

Bayern bilden, wird in der Betriebstypen- definition auf die betriebliche Besonderheit von Netto Marken-Discount verwiesen.<sup>9</sup>

### Verschwimmen der Betriebsgrenzen Supermarkt und Discounter

Mit dem einhergehenden Trading-up durch die neuen In-Store-Designs und die notwendige Anpassung des Angebots an die Kundenwünsche und die veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen hin zu

hat durch seine Kombination aus Supermarkt und Discounter absolute Vorteile, um zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben: »Dass auch Discounter problemlos Mehrweg anbieten können, zeigt Netto Marken-Discount. Der Lebensmitteleinzelhändler bietet immerhin die Hälfte seiner Getränke in Mehrwegflaschen an (...)«, so der DUH-Leiter für Kreislaufwirtschaft Thomas Fischer.<sup>13</sup>

Für uns stellt der Lebensmitteldiscounter Netto ein nachhaltiges Investment dar, da dieses hybride Discountformat [...] in der Lage ist, auch in kleineren Einzugsgebieten gute Umsätze zu generieren.

Thomas Thein, Leiter Fund Advisory  
GRR Real Estate Management

Mehrweggetränke und ein großes Angebot bei Fleisch/Wurst wie Obst/Gemüse sind die Stärken.« (LZ 10.12.2010)  
»Netto ist kein reinrassiger Discounter, eher ein Supermarkt, der mit Niedrigpreisen lockt.« (IZ 26.07.2012)  
Hinter »Direkt Markendiscount« verbirgt sich »ein Zwitter aus Discounter und REWE-Supermarkt.« (LZ 09.11.2012)  
»Zudem schreiben immer mehr hybride Discounter (...) Erfolgsgeschichten.« (McKinsey, 2009)  
»(...) und Netto sind aus Kundensicht schon längst keine klassischen Discounter mehr.« (LZ 18.07.2019)  
Auch in den Struktur- und Marktdaten (2020), die die Grundlage für die Beurteilung von Einzelhandelsgroßprojekten in

mehr Nachhaltigkeit seit Ende der 2010er Jahre, beginnen die Grenzen zwischen Supermarkt und Discounter mehr und mehr zu verschwimmen. Allein die Betrachtung der Vollsortimenter und Discounter zeigt die heutige Ausdifferenzierung der Formate wie in ► **ABBILDUNG 5.2** dargestellt.

### Goldene Mitte am Beispiel von Mehrweg

Discounter haben mitunter Schwierigkeiten, sich unter den veränderten Rahmenbedingungen<sup>10</sup> zu positionieren, wie das Beispiel Mehrweg statt Einweg zeigt. Aldi beendet Testphase mit Mehrwegflaschen und setzt voll auf Plastik-Einwegflaschen<sup>11</sup>, Lidl ignoriert die gesetzliche Mehrwegquote und setzt auf recyceltes Plastik.<sup>12</sup> Netto

## POSITIONIERUNG VON NETTO MARKEN-DISCOUNT IM VERGLEICH

### Netto Marken-Discount mit klaren Vorteilen im Warenangebot

Einerseits bietet Netto ein im Vergleich zu Supermärkten übersichtliches Warenangebot für den effizienten und preiswerten Wocheneinkauf an. Andererseits besteht im Vergleich zum Discounter eine tiefere und breitere Sortimentsauswahl durch den hohen Anteil von Markenartikeln. Der Gang in ein weiteres Lebensmittelgeschäft ist somit für die Kundinnen und Kunden von Netto obsolet.

### Rundum-sorglos-Paket mit hoher Flächeneffizienz

Dabei wird Vollversorgung bei optimaler Flächeneffizienz geboten, was damit in Zeiten knapper werdender Ressourcen einen absoluten Wettbewerbsvorteil bietet.

## 5.3 Positionierung von Netto Marken-Discount

	Supermarkt	Netto Marken-Discount	Discounter
Anteil an Eigenmarken bzw. Industriemarken	Hoher Anteil an Industriemarken	Hoher Anteil an Industriemarken	Hoher Anteil an Eigenmarken
Aktionsartikel (Non-Food II)	Fokus auf das Lebensmittelsortiment	Fokus auf das Lebensmittelsortiment	Große Bedeutung von Aktionsartikeln in der Werbung
Einweg/Mehrweganteil bei Getränken	Hoher Anteil an Mehrwegflaschen/-kästen, Einzelflaschen	Hoher Anteil an Mehrwegflaschen/-kästen, Einzelflaschen	Getränke in Einweggebinden
Konzept-Differenzierung	Super-, City- und Getränkemärkte, Center	Netto, Netto City, Netto Getränkemärkte	Keine
Bedienform	Bedientheke für Wurst, Fleisch, Käse, teilweise Fisch	Märkte mit und ohne Wurst-/Fleischbedientheke	Durchgängige Selbstbedienung
Service/Personal	Hoch	Mittel	Gering

Quelle: BBE Handelsberatung 2022



# APPENDIX

Wissenschaftliche Daten und Fakten als  
Hintergrundinformationen zu den Inhalten  
und Aussagen der Hauptkapitel.

<b>A1</b>	<b>Nachfrageentwicklung als Auslöser für Veränderungen im Lebensmitteleinzelhandel</b>	26
1.1	Wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen in Zeiten der Pandemie und ihre Auswirkungen auf den Lebensmitteleinzelhandel	26
1.1.1	Makroökonomische Rahmendaten	26
1.1.2	Soziodemografische Rahmendaten	27
1.2	Gesellschaftliche Trends verändern die Nachfrageseite	29
<b>A2</b>	<b>Entwicklung der Betriebstypen im Lebensmitteleinzelhandel</b>	34
2.1	Lebensmittelgeschäfte nach Betriebstyp: Zahlen – Daten – Fakten	34
2.2	Online-Einzelhandel mit Lebensmitteln	38
2.3	Ausblick für den Lebensmitteleinzelhandel	38
2.4	Betriebstypendefinitionen	39
2.4.1	Vollsortimenter	39
2.4.2	Discounter	40
2.4.3	Spezialisten	41
2.5	Betriebstypendynamik und Abgrenzung	41
2.6	Betriebstypenspezifische Marktanteile	42
<b>A3</b>	<b>Sortiments- und Angebotsvielfalt im Lebensmitteleinzelhandel</b>	43
<b>A4</b>	<b>Anpassungen im Lebensmitteleinzelhandel durch Nachhaltigkeitsgedanken</b>	44

# A1 NACHFRAGEENTWICKLUNG ALS AUSLÖSER FÜR VERÄNDERUNGEN IM LEBENSMITTELEINZELHANDEL

## 1.1 WIRTSCHAFTLICHE UND GESELLSCHAFTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN IN ZEITEN DER PANDEMIE UND IHRE AUSWIRKUNGEN AUF DEN LEBENSMITTELEINZELHANDEL

### Bemerkung zum Ukraine-Krieg, Stand Dezember 2022

Der Krieg in der Ukraine hat die Weltwirtschaft stark verändert: Die Rohstoffpreise steigen weiter – durch den Krieg vorangetrieben – auf Rekordhöhen, Lieferengpässe bestehen nach wie vor und belasten die Konjunktur.

Preissteigerungen für Agrarrohstoffe, Energie und Logistik werden früher oder später an den Endverbraucher weitergegeben und die Inflation weiter beschleunigen.<sup>14</sup> In den nachfolgenden Ausführungen mit dem Stand Dezember 2022 spiegeln sich folglich die Auswirkungen des Krieges wider.

### 1.1.1 Makroökonomische Rahmendaten

Die vergangene Corona-Pandemie wirkt sich auch rund zwei Jahre später auf die gesamtgesellschaftliche Entwicklung und Kultur aus. Wenngleich im Jahresverlauf 2022 die gesamtwirtschaftliche Leistung wieder das Vorkrisenniveau erreicht, sind weiterhin Einbußen im Vergleich zu einem Zustand ohne die Pandemie spürbar.<sup>15</sup> Zum Jahresbeginn 2023 fällt ein Großteil der

Corona-Schutzmaßnahmen in Deutschland weg, die Pandemie-Auswirkungen sind jedoch auch weiterhin in den weltweiten Lieferketten spürbar.

### Inflation auf Rekordhoch

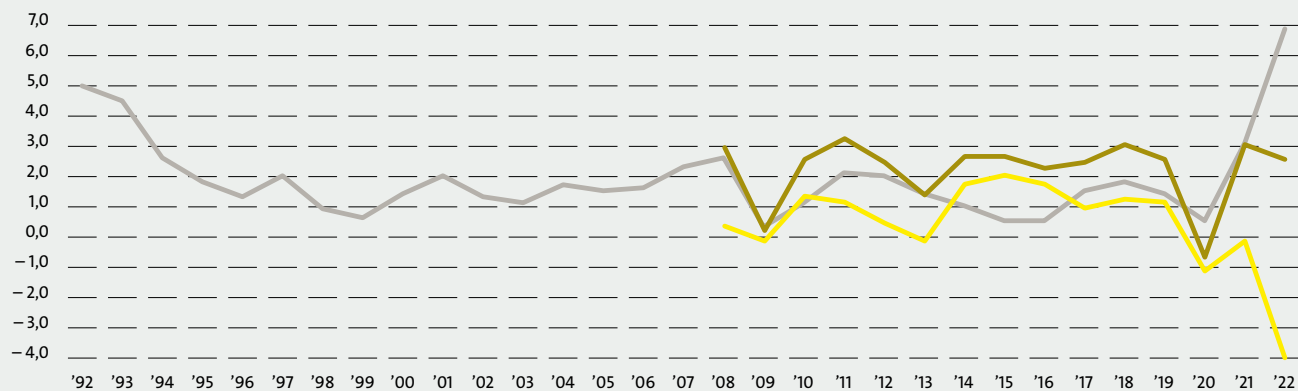
Zudem hat die einbrechende Inflation die Steigerung der Real-löhne auf null gesetzt. Der Verbraucherpreisindex war im Jahr 2022 mit 6,9% so hoch wie Anfang der 1990er Jahre nicht mehr. Dies lag vor allem an dem niedrigen Ausgangspreisniveau 2020, das unter anderem auf die Senkung der Mehrwertsteuer im zweiten Halbjahr zurückzuführen ist.

Die Weitergabe von erhöhten Transportkosten aufgrund von Lieferengpässen an die Kunden und die aufgrund der Corona-Maßnahmen gebildeten Ersparnisse (Sparquote 2020: 16,2%<sup>16</sup>), die zu einer hohen Ausgabebereitschaft bei gleichzeitig begrenztem Angebot führen, treiben die Preissteigerungen 2022 neben den aktuell hohen Energiekosten und stetig steigenden Preisen beim Verpackungsmaterial zusätzlich an.

Die Preise für Nahrungsmittel sind in ihrer Entwicklung deutlich volatil als der allgemeine Verbraucherpreis oder auch der Einzelhandelspreis insgesamt. Zuletzt sanken die Lebensmittelpreise 2009 als Folge der Finanzkrise. In der Corona-Pandemie dagegen führte die gesteigerte Nachfrage nach Lebensmitteln, insbesondere während der Lockdown-Phasen, unmittelbar zu einer rascheren Verteuerung bereits ab dem Jahr 2020.

### A1.1 Entwicklung der Reallöhne, Nominallöhne und Verbraucherpreise in Deutschland (1992–2022)

Veränderung gegenüber Vorjahr in %



Quelle: Statistisches Bundesamt

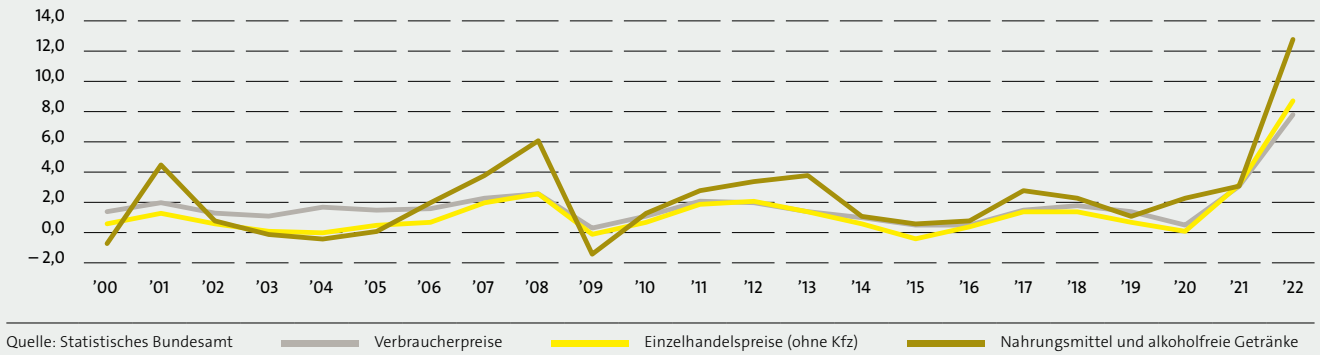
Verbraucherpreisindex

Reallohnindex

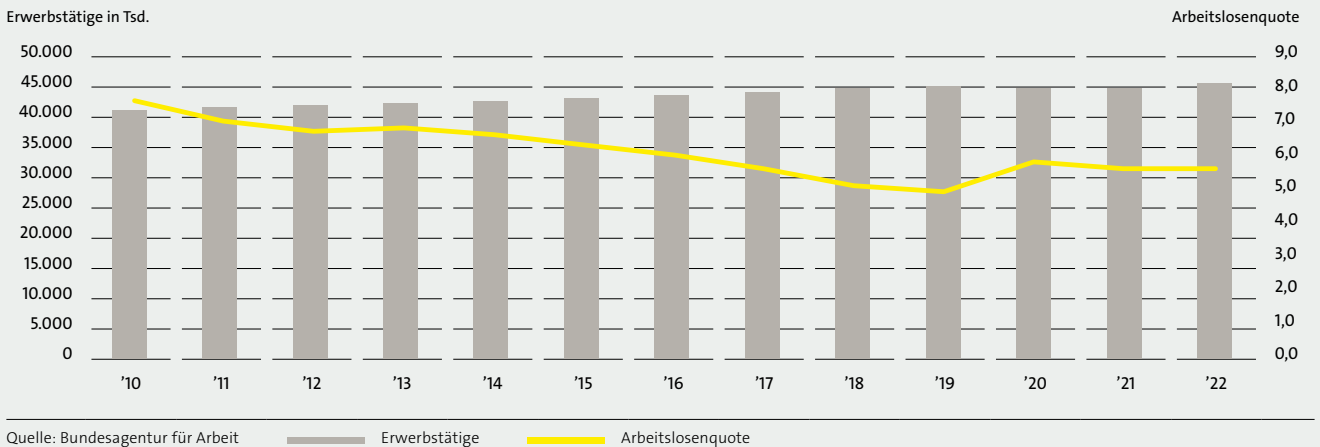
Nominallohnindex

## A1.2 Entwicklung der Verbraucher-, Einzelhandels- und Nahrungsmittelpreise in Deutschland (2000–2022)

Veränderung gegenüber Vorjahr in %



## A1.3 Erwerbstätige und Arbeitslosenquote in Deutschland (2010–2022)



### Stabiler Arbeitsmarkt dank Staatshilfen

Immerhin erweist sich der Arbeitsmarkt als widerstandsfähig. Während die Zahl der Erwerbstätigen sich nach einem Rückgang 2020 im Jahr 2021 stabilisiert hat, sank die Arbeitslosenquote bereits 2021 und lag im Dezember 2022 bei 5,4%. Das verlängerte Kurzarbeitergeld und Homeoffice-Regelungen ließen den Arbeitsmarkt flexibel funktionieren. 2021 lag die Zahl der Betriebe in Kurzarbeit bei rund 344.000 (Vorjahr rund 319.000 Betriebe), infolge der Finanzkrise waren dies 2009 nur knapp 56.000 Unternehmen (2010: rund 49.000<sup>17</sup>). Der Anteil der Beschäftigten im Homeoffice lag im Dezember 2022 bei rund 25% an der Gesamtwirtschaft, im Dienstleistungsbereich sogar bei rund 36%.<sup>18</sup>

### Ausblick von Unsicherheiten geprägt

Für das Jahr 2023 wird im Zuge der fortschreitenden konjunkturellen Erholung eine weiterhin rückläufige Arbeitslosenquote bei steigender Beschäftigung erwartet. Die Inflationsrate dürfte sich im laufenden Jahr auf hohem Niveau halten, im Worst Case weiter ansteigen. Die kommenden Jahre sind einerseits von Corona-Nachholeffekten und andererseits von hohen Unsicherheiten auch durch den Krieg in der Ukraine geprägt.<sup>19</sup>

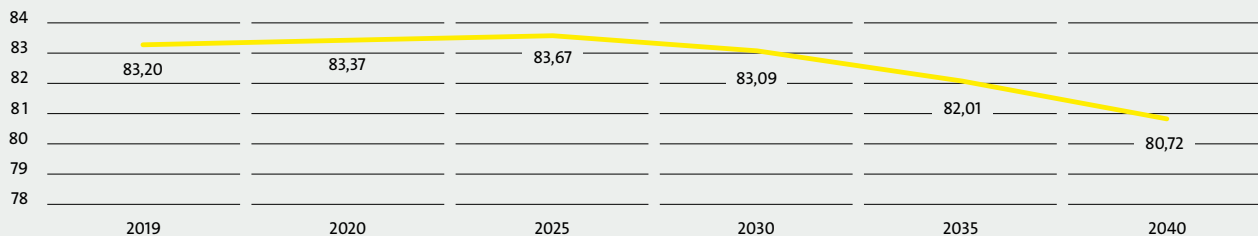
## 1.1.2 Soziodemografische Rahmendaten

### Deutschland wird weniger und älter

Die Zahl der Einwohner in Deutschland stagniert seit 2019. Die Corona-Pandemie hat in den letzten beiden Jahren den Rückgang der Zuwanderung und die Sterblichkeit noch verstärkt.<sup>20</sup> Langfristig wird die Bevölkerung in Deutschland abnehmen, gleichzeitig wird sie immer älter und in immer kleineren Haushalten leben. Als Folge werden daher weniger Nahrungsmittel gebraucht. Ab 2025 wird der demografische Wandel deutlich zu spüren sein und bis zum Prognosehorizont 2040 zu einem Rückgang der Bevölkerung auf rund 80,7 Mio. Einwohner führen (–3,5%). Der Anteil der Senioren wird sich von aktuell 19% auf 27% erhöhen. Die heute rund 50-Jährigen werden dann ins Rentenalter eintreten, die Babyboomer-Generation hat sich bereits 2030 vollständig aus dem Erwerbsleben zurückgezogen: Bis 2030 werden wir rund 3,3 Mio. Senioren dazugewinnen, bis 2040 kommen weitere rund 2,8 Mio. dazu, Menschen im Erwerbsalter werden entsprechend immer weniger. Um diese (Über-)Alterung zu kompensieren, bedürfte es durchschnittlich jährlicher Wanderungsüberschüsse (etwa durch Flüchtlingsbewegungen) von über 480.000 Personen im erwerbsfähigen Alter.<sup>21, 22</sup>

### A1.4 Bevölkerungsvorausberechnung Deutschland

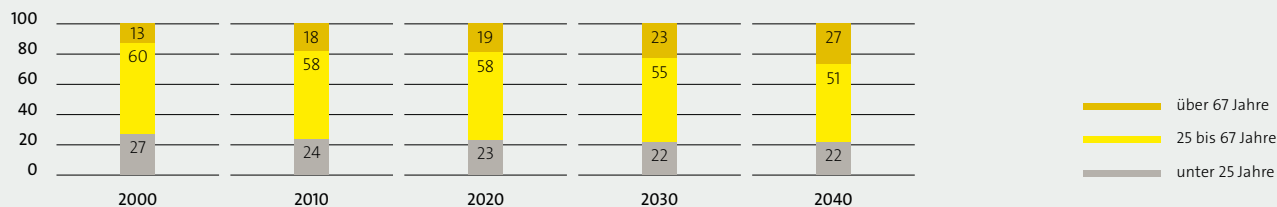
Einwohner in Mio.



Quelle: Statistisches Bundesamt

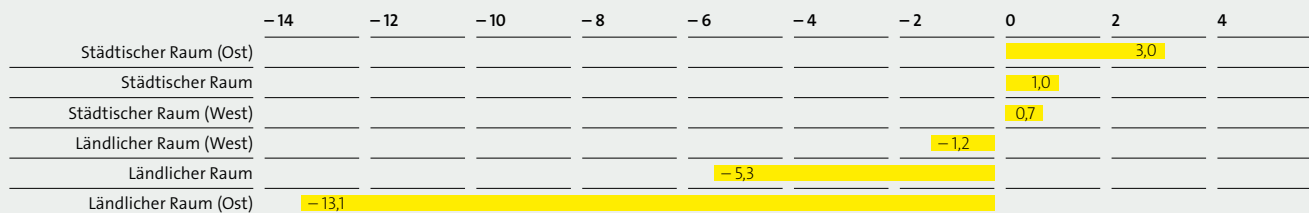
### A1.5 Entwicklung und Prognose der Altersstruktur in Deutschland

Anteil der Bevölkerung in %

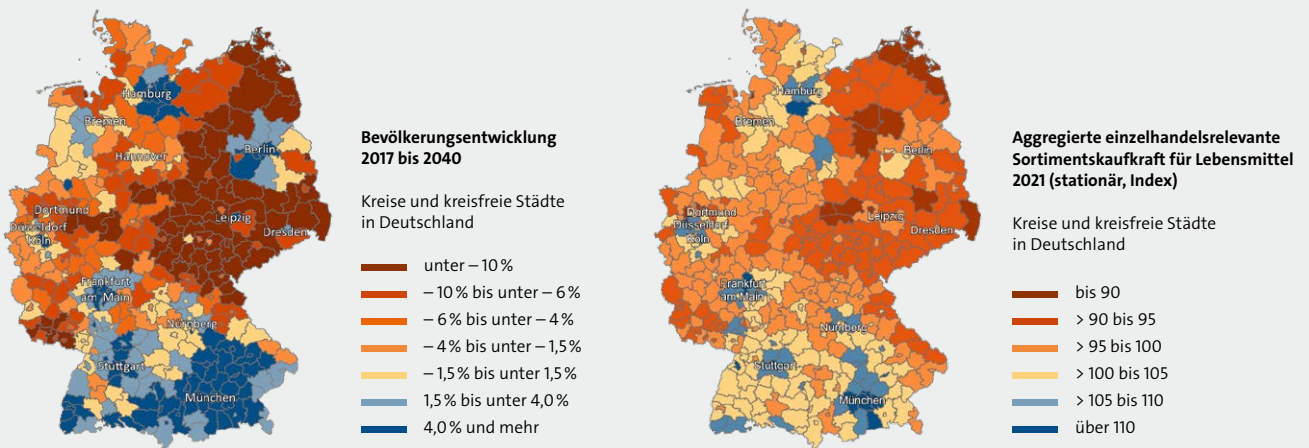


Quelle: Statistisches Bundesamt

### A1.6 Bevölkerungsentwicklung von Stadt und Land in Deutschland bis 2040 (in %)



Quelle: BBSR



Quelle: BBSR

**Schrumpfsregionen im Osten und Wachstumsregionen im Süden beeinflussen die Expansionsstrategien von Lebensmittelanbietern**

Dabei ist die regionale Entwicklung sehr unterschiedlich. Vor allem die urbanen Räume, insbesondere die Metropolen konnten bereits in der Vergangenheit vom Bevölkerungswachstum profitieren und werden auch zukünftig zu den Gewinnern zählen. Auch wenn sich die Vorteile des städtischen Lebens durch die Corona-Pandemie relativiert haben, so ist davon auszugehen, dass insbesondere das östliche Deutschland – mit Ausnahme der Bundeshauptstadt Berlin und ihrem Umland – weiterhin zu den Schrumpfsregionen gehören wird. Zu den Wachstumsregionen zählt, neben den Metropolen und ihren Speckgürteln, das südliche Deutschland.

Ähnlich zur regionalen Bevölkerungsentwicklung verhält sich die einzelhandelsrelevante Kaufkraft, die die Bevölkerung für den Einkauf im stationären Lebensmittelhandel bereithält. Auch hier wird insbesondere in den Metropolen und ihren Speckgürteln monetär überdurchschnittlich viel für Lebensmittel ausgegeben, was einerseits auf die Ausgabenbereitschaft der Bevölkerung etwa durch höhere Löhne und andererseits wiederum auf die Preispolitik der Anbieter zurückzuführen ist (Angebot versus Nachfrage).

Diese regionalen Entwicklungen sind für den Lebensmittel-einzelhandel mit Blick auf die Expansionsstrategien der großen Supermarkt- und Discounterketten von Bedeutung. Während in Wachstumsregionen Standorte gesichert und Filialnetze ausgebaut werden, liegt der Fokus in Schrumpfsregionen darauf, Wettbewerbsvorteile herauszuarbeiten, um die Kundenbindung zu erhöhen.

**1.2 GESELLSCHAFTLICHE TRENDS VERÄNDERN DIE NACHFRAGESEITE**

**Demografischer Wandel als übergeordnete Herausforderung**

Der demografische Wandel ist in Deutschland maßgebend für alle Bereiche der Gesellschaft. Er hat Einfluss darauf, wie die Menschen in Deutschland zukünftig wohnen, arbeiten, sich versorgen, investieren und ihre Freizeit gestalten. In allen Bereichen wird die Verschiebung der Altersstruktur Einfluss auf Angebot und Nachfrage haben und die sozialen Sicherungssysteme auf die Probe stellen. Denn mit dem demografischen Wandel gehen letzten Endes unter anderem ein hoher Pflege- und Betreuungsaufwand sowie eine hohe Sterblichkeit bei gleichzeitig niedriger Erwerbstätigkeit einher. Zwar bleiben die Menschen in ihrem sog. dritten Lebensabschnitt einerseits länger agil (vgl. Megatrend Silver Society), werden aber eben in ihrem sog. vierten Lebensabschnitt auch immer älter und damit anfälliger für Krankheiten und Funktionseinschränkungen.<sup>23</sup>

**Megatrends führen zu einer stärkeren Ausdifferenzierung der Nachfrageseite**

Megatrends werden definiert als tiefgreifende langfristige Veränderungen über mehrere Jahrzehnte. Sie beeinflussen alle Ebenen der Gesellschaft und verändern die Welt grundlegend<sup>24</sup>. Dabei haben einzelne Megatrends eine besonders starke Wirkung auf den Handel bzw. die Nahversorgung und wirken sich auf Konsummuster und damit auch auf den Wandel der Betriebsformen aus. Diese Trends sind nicht isoliert voneinander zu betrachten, sondern sie beeinflussen sich gegenseitig.



### Konnektivität

Elektronische Vernetzung auf allen Ebenen bildet – gefördert durch die Digitalisierung – eine wichtige Grundlage im Handel, wobei Big Data oder Omnichanneling eine optimale Ansprache der Zielgruppen ermöglichen. Für die Nahversorgung ist dies vor allem in den Bereichen Service, Bezahlung und Lieferung von Relevanz.

Der Trend geht daher auch im Lebensmitteleinzelhandel langfristig in Richtung Online-Handel; dies sollte im Hinterkopf behalten werden. Laut einer Umfrage hat ein signifikanter Anteil der Befragten den Online-Lebensmittelhandel für sich entdeckt. Immerhin geht der Großteil der Befragten (85%) lieber in den »physischen« Supermarkt – in der Gruppe der 18- bis 24-Jährigen lag dieser Anteil allerdings nur noch bei 67%.

### New Work

New Work ist die neue Form in der Arbeitswelt, die sich im Zuge aktueller Entwicklungen, wie der Digitalisierung, Technisierung und Globalisierung, etabliert hat. Mobiles Arbeiten führt zu einer zunehmenden Verschmelzung von Wohn- und Arbeitsplatz. Der Trend zu derart flexiblen Arbeitsweisen/-orten zieht eine neue räumliche Positionierung der Nahversorgungsstandorte nach sich.

### Mobilität

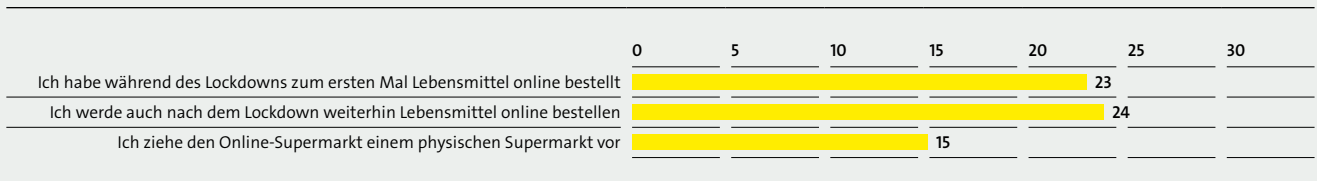
Mobilität im Lebensmitteleinzelhandel schließt neben der verkehrlichen Erreichbarkeit auch logistische Abläufe mit ein. Für die Nahversorgung werden neue Absatzstrukturen geschaffen, d. h. innovative, umwelt- und kundenfreundliche Logistik. Darunter zählt der Einsatz von E-Scootern, Lastenfahrrädern oder auch Elektrofahrzeugen für die letzte Meile. Auch der Wandel von Kundenansprüchen führt zu einem Umdenken im Lebensmitteleinzelhandel, indem Fahrradparkplätze, E-Ladestationen sowie Sharing-Modelle für den Kunden zu Verfügung gestellt werden.

### Neo-Ökologie

Unter dem Megatrend Neo-Ökologie ist nachhaltiges und effizientes Handeln in allen Bereichen, das eine Neupositionierung auf den Märkten und eine Anpassung an die veränderten Prämissen sowie das Konsumverhalten der Kunden erfordert, zu verstehen. Umweltbewusstsein ist in der Mitte der Gesellschaft angekommen. Dieser Trend ist einer der wirkmächtigsten Treiber unserer Zeit, da Grundstrukturen wie Werte, Kultur, Politik oder unternehmerisches Denken und Handeln im Innersten verändert werden.

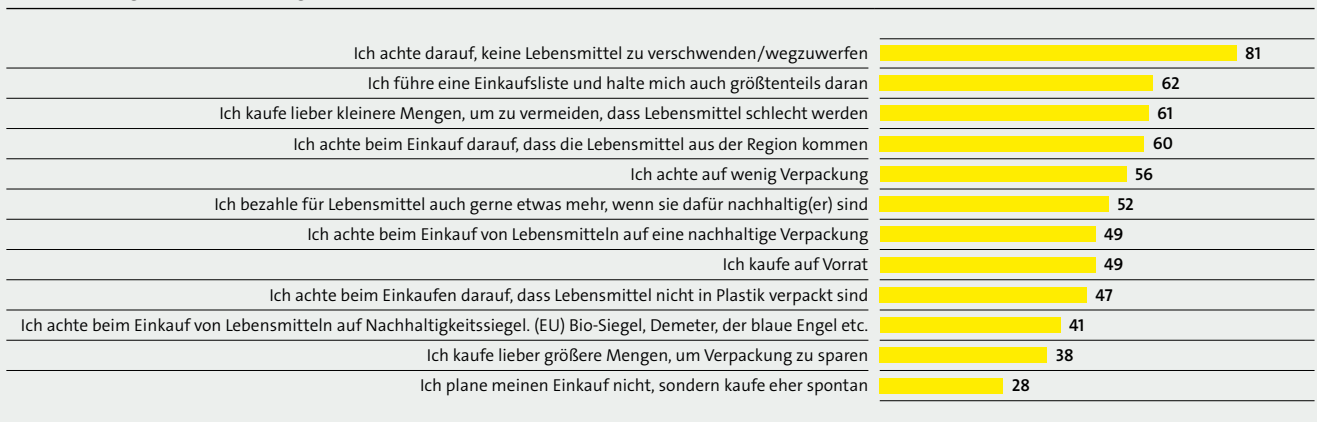
Sowohl die Lebensmittelproduktion und -erzeugung als auch der Lebensmittelhandel müssen sich neuen Herausforderungen stellen. Schlagworte sind hier: ressourcenschonend, plastikfrei, Bio, Zero-Waste, Herkunftsangaben, Haltungsstufen, Umsetzung des Green-Logistics-Ansatzes, Einsatz von Apps für mehr Transparenz bei Herkunft und Qualität der Produkte.

#### A1.9 Corona-Krise: Umfrage zum Online-Einkauf von Lebensmitteln in Deutschland während des Lockdowns (in %)



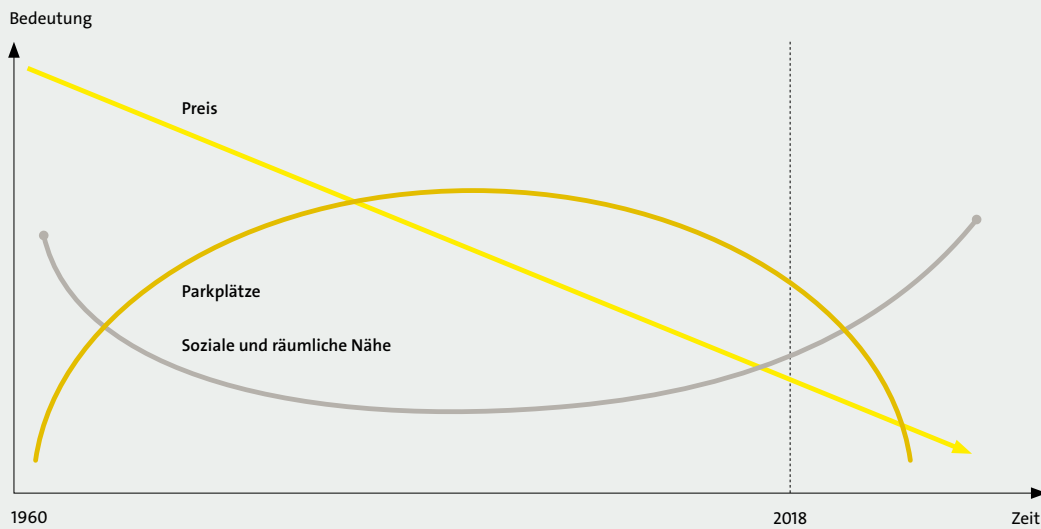
Quelle: Statista 2021

#### A1.10 Umfrage zu Entscheidungskriterien beim Lebensmitteleinkauf in Deutschland 2021 (in %)



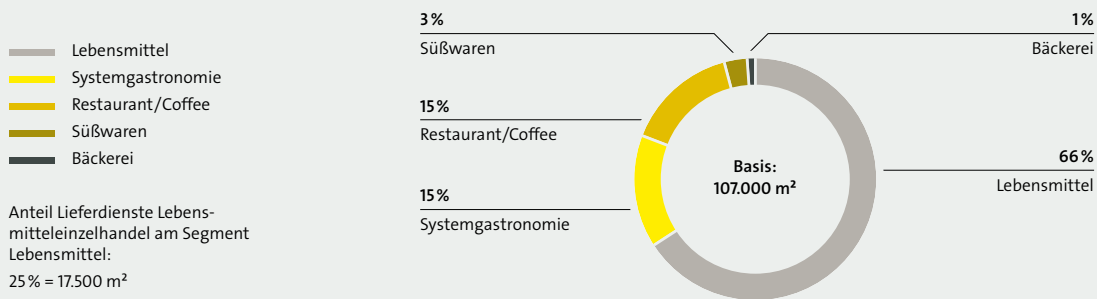
Quelle: Danone; Too Good To Go Deutschland

### A1.11 Präferenzwandel im Einzelhandel



Quelle: BBE Handelsberatung, eigene Darstellung

### A1.12 Vermietungsvolumen Gastronomie / Food nach Sektoren (Q1-Q3/2021)



Quelle: JLL 2021

### Die »Nähe« zwischen Lebensmittelhandel und Kunden ist von essenzieller Bedeutung

In der Quintessenz bei Betrachtung aller Megatrends kristallisiert sich immer wieder die »Nähe« zum Kunden auf verschiedenen Ebenen als bedeutsam heraus. Die »räumliche« Nähe zum Kunden wird längst nicht mehr durch eine gute Erreichbarkeit mit dem Pkw hergestellt. Das Thema »Mobilität«, wie es seit den 1960er Jahren interpretiert wurde, ist längst ein anderes und wurde im Zuge der Corona-Pandemie völlig ausgebremst. Für die urbane Bevölkerung hat der Pkw schon länger an Bedeutung verloren. Die Mobilität der Zukunft ist vielfältig, digital, vernetzt und postfossil. Aus den demografischen Rahmenbedingungen und der zunehmenden Digitalisierung ergeben sich differenzierte Anforderungen an den Lebensmitteleinzelhandel.

Im Wettbewerb um Verbraucherinnen und Verbraucher muss der Lebensmitteleinzelhandel den o.g. gesellschaftlichen Megatrends begegnen. Eines der wichtigsten Kriterien – das hat die Corona-Pandemie verstärkt – ist wie bereits erwähnt die Nähe zu Kundinnen und Kunden. Engmaschige Filialnetze insbesondere in urbanen Räumen, aber auch Fahrradabstellplätze, E-Ladestationen und auch weiterhin ausreichend Stellplätze in ländlichen Regionen sorgen für bessere Erreichbarkeit – für »Nah«-Versorgung. Der mobile Kunde kauft dabei nicht nur in seinem Wohnumfeld, sondern auch am Arbeitsplatz oder auf dem Weg zwischen Wohn- und Arbeitsplatz bzw. in Verbindung mit anderen Erledigungen wie Drogeriewaren. Angesichts der demografischen Rahmenbedingungen wird der Aspekt der Nähe zu Kunden und Kundinnen bei der Standortwahl in den nächsten Jahren weiter an Bedeutung gewinnen.<sup>26</sup>



### **Trading-up im Lebensmitteleinzelhandel**

Vor diesem Hintergrund haben die Supermärkte und die Discounter kontinuierlich ihr Angebot und auch ihr Erscheinungsbild geändert. Das Sortiment bei den Discountern ist breiter und tiefer geworden; vor allem das Angebot frischer Waren wurde deutlich ausgebaut. Damit geht ein anhaltend steigender Verkaufsflächenbedarf bei gleichzeitig neuen In-Store-Konzepten einher. Wohlfühlatmosphäre und damit »soziale« Nähe wird zum Erfolgsfaktor. Beim sog. One-Stop-Shopping spielt weiterhin zunehmend Aufenthaltsqualität durch Kombination von Gastronomie, etwa Bäckerei mit Café, eine bedeutende Rolle.

Um die notwendige Kompetenz hinsichtlich Sortiment und Service zu vermitteln, verfügen die Discounter der neusten Generation in der Regel über mindestens 1.200 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche, bei Supermärkten sind heute 1.500 bis 3.000 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche üblich.

Die Neuaufstellung der Lebensmittelmärkte hat nicht nur zu einem größeren Flächenbedarf pro Filiale geführt, sondern auch zu einer Diversifizierung des Sortiments. Bislang war der Markenkern der Supermärkte das umfassende Lebensmittelangebot mit Spezialitäten und unterschiedlichen Angebotsniveaus in Verbindung mit Aufenthaltsqualität und Serviceangeboten. Das Trading-up im Lebensmitteleinzelhandel hat dazu geführt, dass die Verbraucher auch im Discountmarkt eine ansprechende Aufenthaltsqualität und ausreichende Auswahl z. B. an Bio-, Frisch- und Markenwaren erwarten. Für die Discountmärkte steht dabei nach wie vor der Preis im Mittelpunkt der Vermarktungsstrategie, sodass z. B. mit dem Ausbau des Angebots von Markenartikeln auch der Preis als Profilierung dient. Die Preiswürdigkeit lässt sich besonders gut mit Produkten dokumentieren, die der Kunde als Markenprodukt schon aus dem Supermarkt kennt. Das Trading-up hat sich in Form wachsender Marktanteile und der Rückgewinnung jüngerer Konsumenten niedergeschlagen.

Kundinnen und Kunden sind jedoch nicht nur auf Supermärkte oder Discounter fokussiert. So werden neben den Lebensmittelmärkten auch regelmäßig andere Anbieter wie der Fachhandel, Wochenmarkt, Hof-Verkauf, Convenience- oder Online-Handel aufgesucht, ohne dass sich feste Einkaufshäufigkeiten ergeben. Die Verbraucher wechseln anlassbezogen.

### **Lieferdienste und Online-Handel auf dem Vormarsch?**

In der Pandemie hat sich gezeigt, dass der sog. Quick Commerce immer stärkere Bedeutung erlangt. Dienstleister, die mit E-Bikes Lebensmittel ausliefern, waren vor Corona noch eine Seltenheit und sind heute im Stadtverkehr absolut präsent. Laut JLL wurden 2021 bereits in den ersten drei Quartalen in Deutschland mehr als 17.500 m<sup>2</sup> Ladenfläche durch Lieferdienste angemietet, das waren 5 % des gesamten Einzelhandelsflächenumsatzes.<sup>27</sup>

Im Zuge der Corona-Pandemie haben sich zudem zahlreiche Lieferdienste wie Gorillas, Flink, Picnic, Knusper.de usw. etabliert. Die enorme Zeitersparnis, die jedoch beim Auffüllen der Vorräte über einen Dienstleister erlangt wird, werden insbesondere Familien mit Kindern auch nach der Pandemie nicht mehr missen wollen.

Mittelfristig wird es jedoch zwangsläufig zu einer Konsolidierung kommen. Dies spiegelt sich in den vergangenen Insolvenzen wie von Gorillas, Yababa oder auch Frischepost wider. Experten befürchten bereits, dass der Gigant Amazon durch eine zukünftige Übernahme der erfolgreichsten Start-ups eine weitere Monopolstellung erlangen wird.<sup>28</sup>

### **Trading-up bei Netto Marken-Discount zu weiterhin günstigem Preis**

Netto Marken-Discount ist aufgrund seines Konzeptes im Sortiment und der unterschiedlichen Formate flexibel in der Umsetzung von Trendthemen. Convenience-, Bio-Produkte, Tierwohl oder Mehrweg kann Netto auch zum günstigen Preis anbieten und hebt sich damit von der Supermarkt- und Discounterlandschaft ab.

Netto Marken-Discount setzt sich seit 2009 durch die Zusammenarbeit mit dem WWF im Bereich Nachhaltigkeit ein. Ziel ist es, sich entlang der Wertschöpfungsketten – insbesondere bei Eigenmarken – für den Erhalt natürlicher Systeme und bessere Arbeits- und Lebensbedingungen einzusetzen. Dabei geht es auch weiterhin um die Förderung eines bewussten Konsums und nachhaltigen Lebensstils.<sup>29</sup> Darüber hinaus ist Netto in verschiedene andere Partnerschaften, z. B. die Peter Maffay Stiftung, eingebunden und engagiert sich zudem unter anderem in den Bereichen Sport, Integration und Zusammenhalt. Die Initiative ein »Herz für Erzeuger« beispielsweise dient der Unterstützung heimischer Landwirte.

Mit der Netto-App, in der auch der Netto Online-Shop integriert ist, wurde frühzeitig ein mobiler Bezahlservice für den bequemen, schnellen und kontaktlosen Einkauf in der Filiale etabliert, und Netto positioniert sich damit vor dem Hintergrund der fortschreitenden Digitalisierung. Neben der Zahlung per Netto-App werden auch verschiedene Bezahlmethoden akzeptiert. Um Warteschlangen an der Kasse zu reduzieren und schnelle Einkäufe zu ermöglichen, werden zudem in stark frequentierten Filialen Self-Scanning- und Self-Checkout-Lösungen installiert. Durch »Scan & Go« können Smartphone-Besitzerinnen und -Besitzer ausgewählte Artikel selbst scannen und direkt einpacken. Die Bezahlung erfolgt kontaktlos mit Karte oder mobil an den Expresskassen, in Testfilialen kann bereits direkt mit dem Smartphone bezahlt werden.

Mit dem neuen Filialkonzept von Netto Marken-Discount und der aktuellen Baubeschreibung, die eine DGNB-Gold-Zertifizierung zulässt, bieten Netto Filialen, neben Wohlfühlatmosphäre, einen wesentlichen Beitrag für die Umwelt im Sinne der Nachhaltigkeit (vgl. ► **KAPITEL 3**).

# A2 ENTWICKLUNG DER BETRIEBSTYPEN IM LEBENSMITTELEINZELHANDEL

## 2.1 LEBENSMITTELGESCHÄFTE NACH BETRIEBSTYP: ZAHLEN – DATEN – FAKTEN

### Häufigster Betriebstyp nach wie vor Discounter – Supermärkte holen auf

Der Lebensmittelhandel ist durch eine Vielzahl von Betriebsformen gekennzeichnet und wird wesentlich durch die Betriebstypen Lebensmittel-Discountmarkt und Supermarkt geprägt. So stehen in Deutschland rund 15.900 Discounter mit einer durchschnittlichen Verkaufsfläche von rund 800 m<sup>2</sup> rund 12.200 Supermärkten mit durchschnittlich ca. 1.350 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche gegenüber.<sup>30</sup> Dabei ist die Zahl der Discounter rückläufig (–2,0% seit 2010) bei gleichzeitig steigender Verkaufsfläche pro Filiale (+11,7%). Dagegen nahm die Zahl der Supermärkte enorm zu (+11,5%) bei ebenfalls vergrößerter Verkaufsfläche pro Filiale (+6,2%).

Die Zahl der SB-Warenhäuser ist seit vielen Jahren – trotz Umstrukturierungen (u. a. mehr Lebensmittel, weniger Non-Food-Artikel) und Schaffung zusätzlicher Serviceangebote (u. a. Selbstbedienungskassen, Abholstationen für online bestellte Waren) – rückläufig (–11,3% seit 2010). Das Aussterben der kleinen Lebensmittelgeschäfte mit weniger als 400 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche wird kaum aufzuhalten sein, wengleich vor allem in Hochfrequenzlagen kleinformate Convenience-Geschäfte entstehen, die jedoch im Regelfall nicht für den Versorgungseinkauf aufgesucht werden.

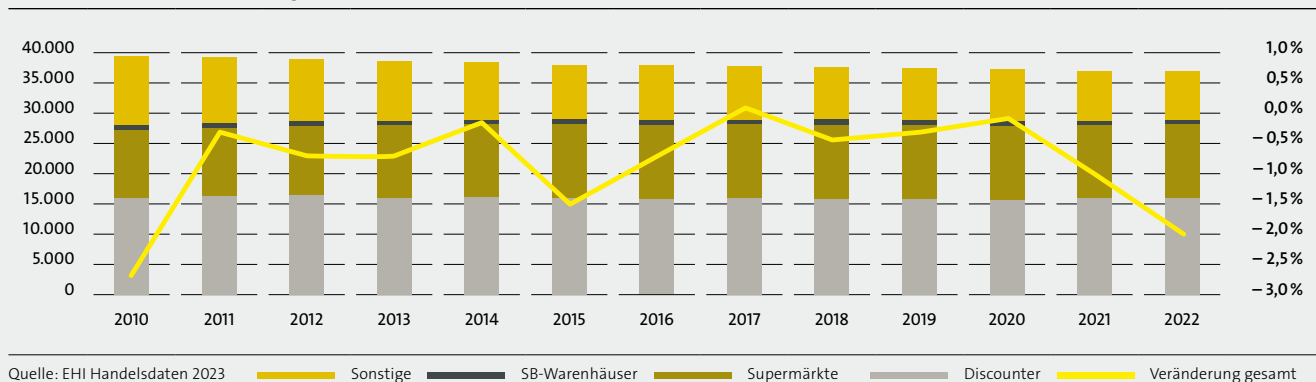
### Quantitativer Flächenaustausch und qualitativer Flächenausbau bei Netto

Netto Marken-Discount ist in ganz Deutschland mit seinen Filialen vertreten. Zuletzt umfasste das Filialnetz rund 4.400 Verkaufsstellen. Während sich generell die Zahl der Discounter rückläufig entwickelte, konnte Netto sein Filialnetz durch geplanten Flächenaustausch ausbauen (+8,5% seit 2010) und gleichzeitig seine durchschnittliche Filialverkaufsfläche vergrößern (+19,0%). 2023 wurden über 110 Filialen eröffnet sowie 450 Filialen umfassend modernisiert – mit Fokus auf modernem Design und energieeffizienter Technologie.

Da eine Filiale aufgrund fortschreitender Technologien im Schnitt alle fünf Jahre modernisiert wird, wird dieser Modernisierungsprozess in den kommenden Jahren weiterhin anhalten. Ziel wird aber vor allem sein, die Energieeffizienz aller Filialen zunächst auf die aktuellen Standards zu heben.

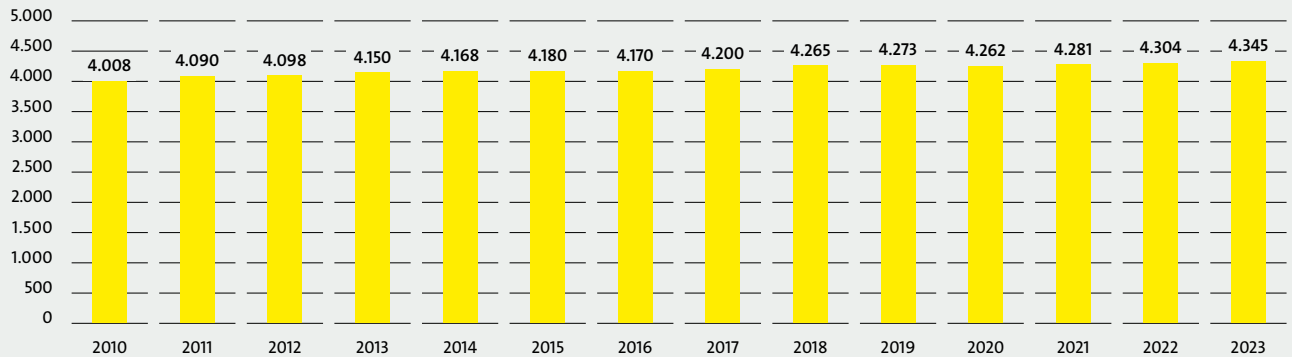
Ebenso wird die Vergrößerung der Verkaufsflächen durch den Prozess der Filialkonsolidierung in Form von Neubau und Schließung fortwähren, was eine Notwendigkeit darstellt, um den Menschen eine zeitgemäße tägliche Nahversorgung zu ermöglichen und im Wettbewerb der stationären Lebensmittelanbieter, aber auch des Online-Handels mit Lebensmitteln zukunftsfähig zu bleiben.

### A2.1 Anzahl der Lebensmittelgeschäfte nach Betriebsformen in Deutschland



## A2.2 Anzahl der Filialen des Netto Marken-Discounts in Deutschland

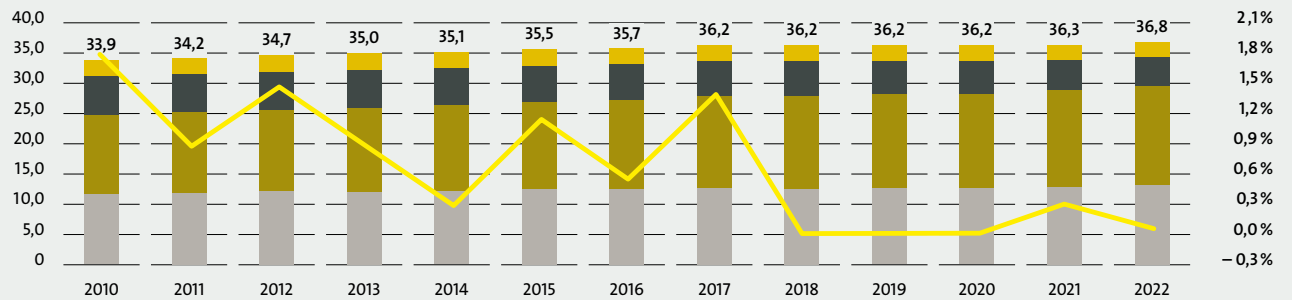
Anzahl der Filialen



Quelle: EDEKA Unternehmensbericht 2020, EDEKA Verbund 2023

## A2.3 Entwicklung der Verkaufsflächen (VK) im Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland

Verkaufsflächen in Mio. m<sup>2</sup>



Quelle: EHI Handelsdaten 2023

Legend: Sonstige (yellow), SB-Warenhäuser (dark grey), Supermärkte (olive green), Discounter (light grey), Veränderung VK (yellow line)

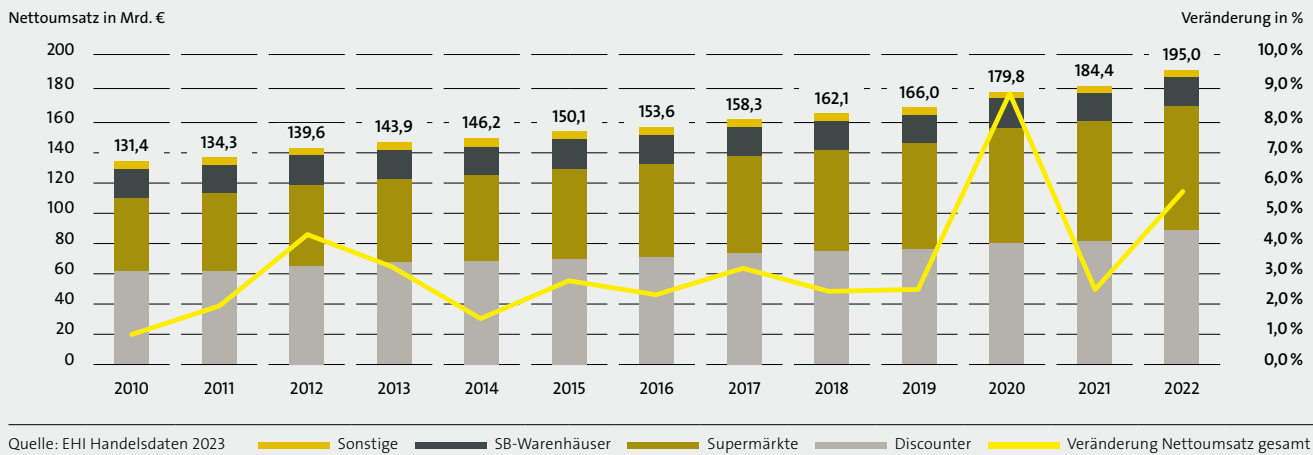
### Stagnation der Gesamtverkaufsfläche im deutschen Lebensmitteleinzelhandel

Nachdem die Gesamtverkaufsfläche der deutschen Lebensmittelanbieter (ohne Spezialgeschäfte und nicht-organisierte Betriebe) bis 2017 noch Wachstum verzeichnete, stagniert die Verkaufsfläche seit 2018. Getrieben ist diese Entwicklung von den großen SB-Warenhäusern, die mit einem größeren Anteil an Non-Food-II-Sortiment (u.a. Bekleidung, Spielwaren) den Strukturwandel im Einzelhandel zu spüren bekommen. Dagegen konnten vor allem Supermärkte, aber auch die Discounter Flächenwachstum verzeichnen. Seit 2010 legten die Supermärkte +18,5% Verkaufsfläche zu. Bei den Lebensmitteldiscountern waren es +9,4% Wachstum, während die SB-Warenhäuser mit -14,3% noch mehr als die sonstigen, überwiegend kleinteiligen Betriebsformen mit -13,8% Verkaufsfläche verloren haben.

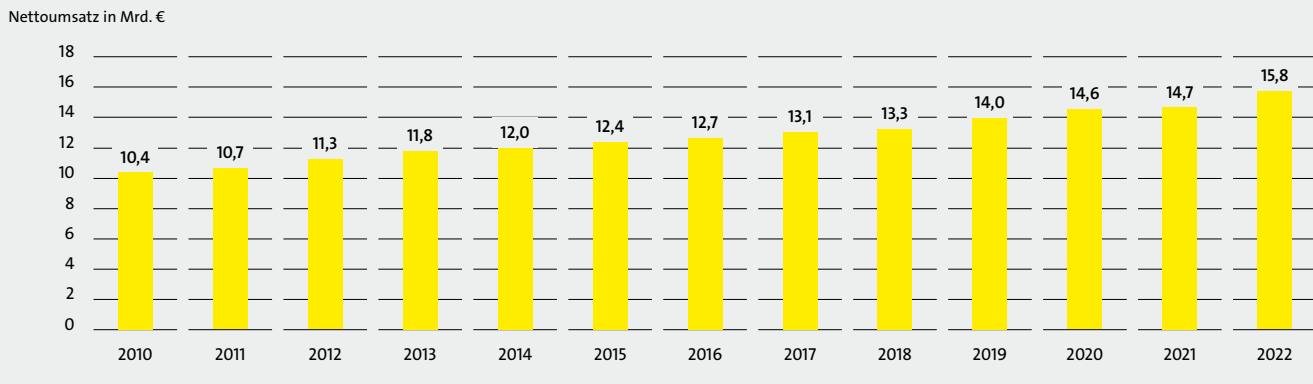
Die Gesamtverkaufsfläche des Netto Marken-Discounts stieg von 2022 auf 2023 um 66.314 m<sup>2</sup> auf 3,54 Mio. m<sup>2</sup> (Vorjahr 3,47 Mio. m<sup>2</sup>).<sup>31</sup> Im Vergleich zu 2010 bedeutet dies ein Wachstum

von +29,0%. Damit ist Netto einer der Wachstumstreiber im deutschen Lebensmitteleinzelhandel. Netto verantwortet ca. 9,3% der Gesamtverkaufsflächen für Lebensmittel in Deutschland; bezogen auf das Segment der Discounter, zu dem Netto in Statistiken eingeordnet wird, liegt der Flächenanteil bei 26,3%.

## A2.4 Nettoumsatz der Lebensmittelgeschäfte nach Betriebsformen in Deutschland



## A2.5 Nettoumsatz von Netto Marken-Discount



### Sprunghafter Anstieg des Lebensmittelumsatzes durch weniger Außer-Haus-Verzehr

Trotz geringerer Filialen und insgesamt stagnierender Verkaufsflächen über alle Betriebsformen hinweg steigt der Nettoumsatz der Lebensmittelgeschäfte stetig an. Während 2012 verschiedene Faktoren, wie der Rückgang der Arbeitslosenquote, steigende Löhne und eine sinkende Inflation, für das prozentual hohe Wachstum verantwortlich waren, ist der Rekordwert im Corona-Jahr 2020 durch die von der Bundesregierung verhängten Maßnahmen, wie insbesondere die Schließung des Non-Food-Einzelhandels und der Gastronomie, Reise- und Kontaktbeschränkungen, verursacht. Die meisten Menschen mussten sich auch untertags zu Hause versorgen und somit ihre Lebensmittel selbst einkaufen.

Dabei sind die Supermärkte die Gewinner mit den größten Umsatzsteigerungen sowohl im langjährigen Vergleich seit 2010 (+74,6%) als auch im Vergleich zum Jahr 2021 (+4,4%). Damit lagen sie zuletzt knapp unter dem Gesamtumsatz, der durch Discounter in Deutschland generiert wurde. Die Discounter konnten auf einem höheren Niveau geringere Umsatzzuwächse verzeichnen (+45,8% seit 2010 bzw. +8,1% seit 2021).

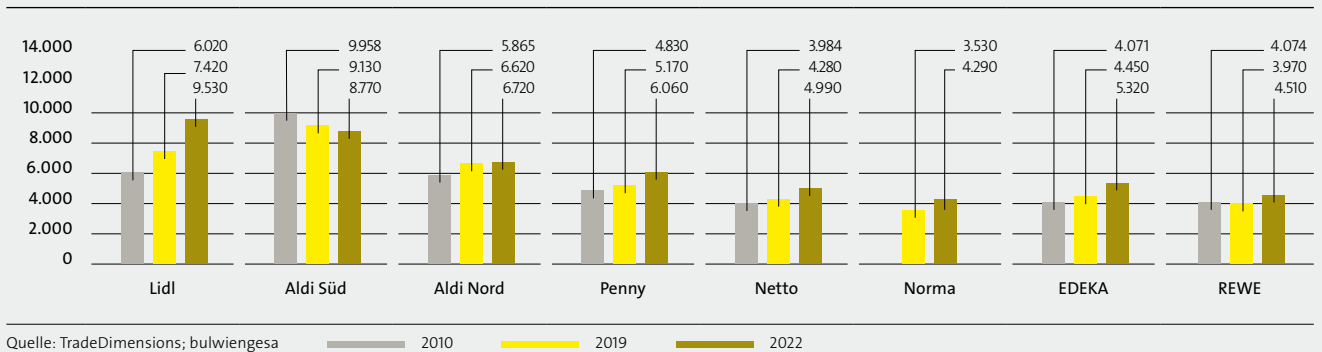
### Umsatzsteigerungen bei Netto im Mittelfeld zwischen Discounter und Supermarkt

Netto Marken-Discount erwirtschaftete 2022 einen Nettoumsatz von rund 15,8 Mrd. €, das sind ca. 8,1% vom gesamten Umsatz der Lebensmittelgeschäfte bzw. 17,8% des Umsatzes aller Discounter in Deutschland. Mit einem Umsatzplus von +7,5% liegt Netto Marken-Discount, zwischen den Umsatzsteigerungen von Supermarkt und Discounter. Für die kommenden Jahre sind vor dem Hintergrund anhaltender Expansionsbestrebungen (Filialausbau und Flächenaustausch) weitere Umsatzsteigerungen zu erwarten.

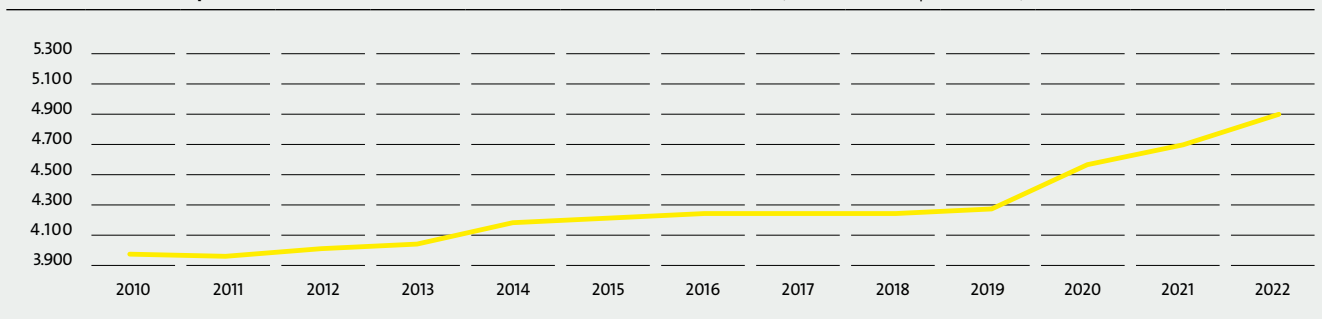
Betrachtet man die Flächenproduktivitäten der filialisierten Anbieter im direkten Wettbewerb zu Netto, wird deutlich, dass bei den meisten Anbietern Flächenkonsolidierungen vor dem Hintergrund des allgemeinen Trading-up im Lebensmitteleinzelhandel Rechnung getragen wird. Lediglich Aldi Süd verzeichnet im vergangenen Jahrzehnt sinkende Raumleistungen. Seit 2020 hat zudem der Discounter Lidl erstmals Aldi Süd in seiner Flächenproduktivität überholt.

In seiner Raumleistung ist Netto Marken-Discount mit den Supermärkten REWE und EDEKA vergleichbar. Auch Penny und Norma können nicht mit den Umsätzen pro Quadratmeter der Discount-Giganten Aldi und Lidl mithalten. 2022 setzte Netto Marken-Discount rund 4.990 € brutto je Quadratmeter Verkaufsfläche um. Auch in den kommenden Jahren ist aufgrund der Expansionsziele von Netto von steigenden Raumleistungen auszugehen.

#### A2.6 Flächenproduktivität der führenden Discounter und Supermärkte (Bruttoumsatz pro m<sup>2</sup> in €)



#### A2.7 Bruttoumsatz pro Quadratmeter Verkaufsfläche von Netto Marken-Discount (Bruttoumsatz pro m<sup>2</sup> in €)



## 2.2 ONLINE-EINZELHANDEL MIT LEBENSMITTELN

Wären die Steigerungsraten im Lebensmittelbereich im Gegensatz zu der Online-Entwicklung im Non-Food-Handel in der Vergangenheit sehr gering, hat der Online-Handel – und hier der Lebensmittelhandel – während der Pandemie deutlich zugelegt. Aktuell liegt der Online-Anteil mit Nahrungs- und Genussmitteln weiterhin bei ca. 3,0% des Umsatzes und ist somit von untergeordneter Bedeutung. Hintergrund ist, dass es bislang kein wirtschaftlich tragfähiges Konzept für den Online-Handel mit Lebensmitteln gab. Erprobt werden gleichermaßen die Lieferung an die Haustür der Kunden, Click & Collect oder Zustellung an verkehrsgünstig gelegene Abholstationen. Die Zustellung von Lebensmitteln ist jedoch noch immer zeit- und kostenaufwendig.

Insgesamt lag der Umsatz im Online-Handel in Deutschland 2022 bei rund 84 Mrd. € (+25 Mrd. € bzw. +45% gegenüber 2019). Der größte Wachstumstreiber ist mit Abstand der Bereich FMCG mit einem Plus von 98% und einem Marktanteil von 7% am Online-Umsatz. Der Online-Umsatz im Bereich Lebensmittel stieg dabei um rund 59,6%.<sup>32</sup>

### Digitalisierung bei Netto Marken-Discount

Netto Marken-Discount setzt beim Ausbau des digitalen Handels insbesondere auf filialverlängernden Service. Im Online-Handel werden derzeit rund 60.000 Non-Food-Artikel, ergänzt

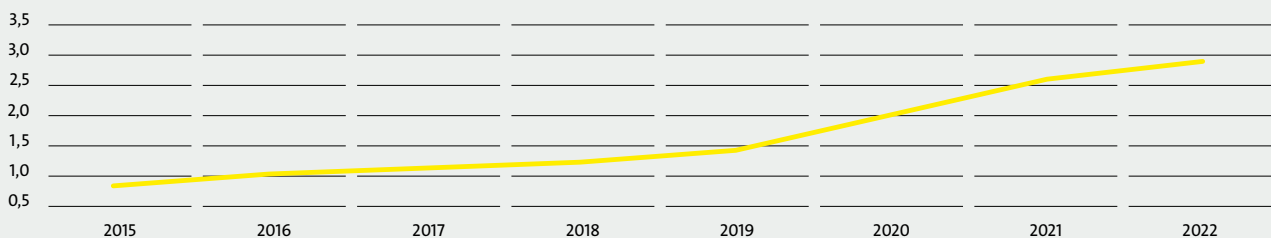
durch 2.000 nicht kühlpflichtige Lebensmittel insbesondere aus den Bereichen Wein, Tiernahrung, Drogerie und Spezialitäten, angeboten.

## 2.3 AUSBLICK FÜR DEN LEBENSMITTELEINZELHANDEL

Der Handelsverband Deutschland geht davon aus, dass der Einzelhandelsumsatz weiter steigen wird. Zwar belastet der zukünftig anhaltende Anstieg der Verbraucherpreise – 2022 erreichte die Inflationsrate mit einem Rekord von 6,9% ein ähnlich hohes Niveau wie seit Anfang der 1990er Jahre nicht mehr – die Kaufkraft, jedoch wird der private Konsum auch aufgrund der Konjunktur und des stabilen Arbeitsmarktes voraussichtlich nur moderat wachsen.

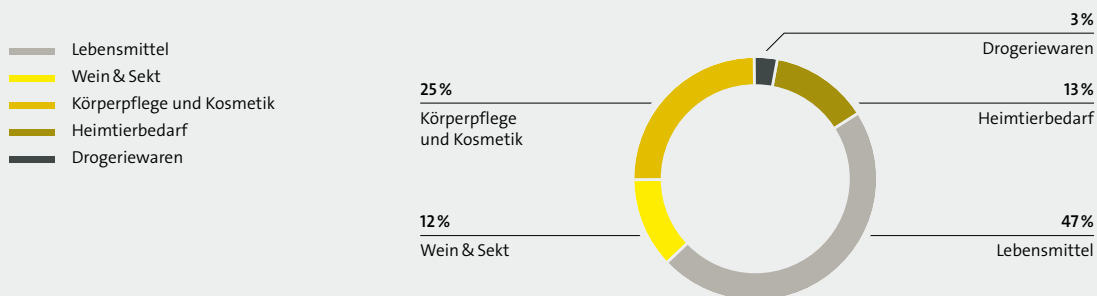
Der Lebensmitteleinzelhandel wird dagegen nicht an die enorme Umsatzsteigerung aus 2020 anknüpfen können. Während sich der Umsatz mit Lebensmitteln 2021 noch leicht steigern konnte (<+1%), hat sich im Jahr 2022 der Umsatz um –0,6% zum Vorjahr verringert. Nominal wurden zwar 7,8% mehr verkauft, wegen der hohen Inflation entspricht dies real jedoch einem Rückgang. Mittelfristig ist aber weiterhin von steigenden Lebensmittelumsätzen auszugehen.<sup>33</sup>

### A2.8 Marktanteil des Online-Handels am Umsatz mit Lebensmitteln in Deutschland (in %)



Quelle: HDE

### A2.9 Marktanteile in FMCG-Warenguppen 2022



Quelle: HDE Online-Monitor 2023

## A2.10 Online-Anteil Food/FMCG<sup>34</sup> am Einzelhandel

Einzelhandel gesamt	2019	2020	2021	2022	2026*	Veränderung in % (2020 – 2026)
Marktanteil online (%)	10,8	12,6	14,8	13,4	15,0	+ 19,0% ↗
Umsatz online (Mrd. €)	59,2	72,8	86,8	84,5	103,0	+ 41,5% ↗
Umsatz stationär (Mrd. €)	487,0	504,6	499,3	546,9	584,5	+ 15,8% ↗
<b>Umsatz gesamt (Mrd. €)</b>	<b>546,2</b>	<b>577,4</b>	<b>586,1</b>	<b>631,4</b>	<b>687,5</b>	<b>+ 11,8% ↗</b>

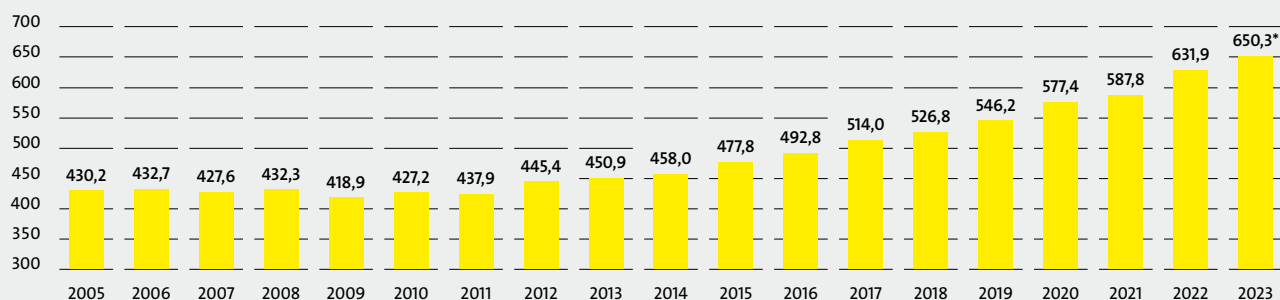
  

FMCG	2019	2020	2021	2022	2026*	Veränderung in % (2020 – 2026)
Marktanteil online (%)	2,5	3,2	4,1	4,3	5,2	+ 62,5% ↗
Umsatz online (Mrd. €)	5,2	7,5	9,8	10,3	14,1	+ 88,0% ↗
Umsatz stationär (Mrd. €)	204,5	221,9	228,2	226,0	258,1	+ 16,3% ↗
<b>Umsatz gesamt (Mrd. €)</b>	<b>209,7</b>	<b>229,4</b>	<b>238,0</b>	<b>238,0</b>	<b>272,2</b>	<b>+ 18,7% ↗</b>

Quelle: HDE Online-Monitor 2023; \* 2026 Prognose IFH (Trendrechnung), April 2023; Umsatzangaben netto ohne Umsatzsteuer

## A2.11 Umsatz im Einzelhandel in Deutschland, Prognose bis 2023

Umsatz in Mrd. €



Quelle: HDE 2023; Statistisches Bundesamt (Einzelhandelsumsatz i.e.S. = Einzelhandel ohne Kfz, Tankstellen, Brennstoffe, Apotheken); \* 2023 Prognose

## 2.4 BETRIEBSTYPENDEFINITIONEN

### Abgrenzung nach Sortiments- und Preisgestaltung

Um einen Überblick über die Unterschiede einzelner Betriebsarten im Lebensmitteleinzelhandel zu bekommen, werden diese im Folgenden unter anderem über Verkaufsfläche, Sortimentsbreite und -tiefe, den Anteil an Non-Food-Artikeln, die Serviceorientierung und die Warenpräsentation voneinander abgegrenzt. Die geläufigen Betriebsformen des Lebensmitteleinzelhandels lassen sich auf Basis der Sortiments- und Preisgestaltung in folgende drei Gruppen unterteilen:<sup>35</sup>

- Vollsortimenter
- Discounter
- Spezialisten

### 2.4.1 Vollsortimenter<sup>36</sup>

#### Supermarkt

Zusammen mit den Verbrauchermärkten und SB-Warenhäusern zählen Supermärkte zu den Vollsortimentern. Ihre Verkaufsfläche liegt in der Regel zwischen 400 m<sup>2</sup> und 3.000 m<sup>2</sup>. Ab einer Verkaufsfläche von 800 m<sup>2</sup> steigt der Non-Food-Anteil an. Das Sortiment umfasst sowohl Herstellermarkenartikel als auch Handelsmarken. Durchschnittlich werden 8.000 bis 12.000 Artikel je Filiale geführt.

Supermärkte bieten anders als die Verbrauchermärkte und SB-Warenhäuser lediglich Non-Food-Artikel aus den Bereichen Drogerie, Tiernahrung sowie Wasch-, Putz- und Reinigungsmitteln an (sog. Non-Food I). Diese spiegeln sich im Umsatz mit ca. 10% bis 15% wider, während der Non-Food-Flächenanteil 10% bis 20% umfasst.

Zu dem Lebensmittelvollsortiment der Supermärkte zählen üblicherweise auch Frischetheken für Käse, Fleisch, Wurst und immer häufiger auch Fisch. Das Angebot der Frischetheken wird ergänzt durch vorverpackte Waren. Im Allgemeinen führen Supermärkte einen hohen Anteil an Industriemarken in ihrem

Sortiment, die nur durch einen geringen Anteil an Eigenmarken ergänzt werden. Auch der Anteil von Einwegprodukten (vor allem im Bereich Getränke) ist relativ gering. Immer häufiger ist zu beobachten, dass Supermärkte eigene, jedoch vom eigentlichen Lebensmittelbetrieb separierte Getränkemärkte betreiben, um somit ein tieferes und breiteres flächenintensives Getränkeangebot anbieten zu können. Die Standortwahl für Supermärkte fällt idealerweise auf verkehrsgünstige Lagen mit Wohngebietsorientierung.

Eine abgeleitete Betriebsform der Supermärkte sind Bio-Supermärkte oder die »City-Supermärkte«, die in gut frequentierten und verdichteten Stadtteillagen von Großstädten vorzufinden sind. Diese umfassen eine Verkaufsfläche von 400 m<sup>2</sup> bis 800 m<sup>2</sup>.

### Verbrauchermarkt

Ein Verbrauchermarkt ist ein Vollsortimenter, der über eine Verkaufsfläche zwischen 1.500 m<sup>2</sup> und 5.000 m<sup>2</sup> verfügt, wobei nicht die Flächengröße, sondern die Sortimentszusammensetzung das Abgrenzungskriterium zum Supermarkt darstellt. Die Sortimentstiefe und -breite ist beim Verbrauchermarkt im Vergleich zum Supermarkt deutlich umfangreicher. Mit zunehmender Fläche steigt auch der Flächenanteil an Non-Food-Artikeln. Zur Abgrenzung des für Verbrauchermärkte und SB-Warenhäuser typischen Non-Food-Sortiments, das Textilien, Elektroartikel etc. umfassen kann, vom Non-Food-Sortiment eines Supermarktes wird dieses oft als Non-Food II bezeichnet.

Der Non-Food-Flächenanteil in Verbrauchermärkten liegt zwischen 30% und 60% der Gesamtverkaufsfläche, der Non-Food-Umsatzanteil hingegen zwischen 20% und 40%. Verbrauchermärkte sind für gewöhnlich an autokundenorientierten Standorten vorzufinden.

Ab ca. 5.000 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche besteht ein Übergang zum Betriebstyp SB-Warenhaus. Wie Supermärkte haben auch SB-Warenhäuser Bedientheken mit Käse, Fleisch, Wurst und oft auch Fisch.

### SB-Warenhaus

Ein SB-Warenhaus ist ein Lebensmittelanbieter mit einer Verkaufsfläche von mindestens 5.000 m<sup>2</sup> (Abgrenzung zum Verbrauchermarkt). Neben einer leistungsfähigen Lebensmittelabteilung

führt ein SB-Warenhaus darüber hinaus ein umfangreiches Non-Food-II-Sortiment.

Der Non-Food-Flächenanteil beläuft sich auf rund 40% bis 60%, der Non-Food-Umsatzanteil liegt hingegen etwas niedriger, zwischen 20% und 50%.

Ein SB-Warenhaus zeichnet sich, wie der Name schon sagt, durch Selbstbedienung aus. Auf kostenintensiven Kundendienst wird ganz bzw. überwiegend verzichtet. Die Werbeaktivitäten sind hingegen hoch. Ein SB-Warenhaus ist gekennzeichnet durch Dauerniedrigpreispolitik oder Sonderangebotspolitik. Ebenso wie der Verbrauchermarkt befinden sich SB-Warenhäuser an autokundenorientierten, häufig auch peripheren Standorten. Sie sind oftmals der Mittelpunkt einer größeren Fachmarkttagglomeration. Wie die Supermärkte haben auch Verbrauchermärkte Bedientheken mit Käse, Fleisch, Wurst und oft auch Fisch.

### 2.4.2 Discounter<sup>37</sup>

Anders als die Supermärkte stellen die Lebensmitteldiscounter keine Vollsortimenter dar. Auf einer Verkaufsfläche von 400 m<sup>2</sup> bis 1.200 m<sup>2</sup> führen diese ein ausgewähltes, spezialisiertes und schnelldrehendes Sortiment mit relativ niedriger Artikelzahl.

In Deutschland zählen die Filialen der Aldi-Gruppe (mit Aldi Süd und Aldi Nord), der Schwarz-Gruppe (Lidl), der REWE Group (Penny), der EDEKA Gruppe (Netto Marken-Discount), Netto Stavenhagen und die von Norma zu den Lebensmitteldiscountern. Hierbei ist zwischen den Hard-Discountern wie Aldi bzw. Norma und den Soft- bzw. Marken-Discountern wie Lidl oder Penny zu unterscheiden. Hard-Discounter führen im Standardsortiment ohne Produktvarianten üblicherweise 700 bis 900, max. 1.500 verschiedene Artikel, wohingegen die Soft-Discounter mit 1.300 bis 1.700 Artikeln mehr als die doppelte Artikelanzahl im Sortiment haben, vgl. ► **ABBILDUNG A3.2** und **A4.2** sowie **KAPITEL 1**.

Netto Marken-Discount wird als Kombination aus Soft-Discount und Supermarkt verstanden. Gegenüber Lidl und Penny führt Netto ein umfangreicheres Sortiment und weist geringe Andienungsunterschiede auf (oftmals mit Frischwurstbedientheke).<sup>38</sup>

## A2.12 Klassische und abgeleitete Betriebsformen im Lebensmitteleinzelhandel (LEH)

Klassische Betriebsformen des LEH	Abgeleitete Betriebsformen
Lebensmittelhandwerk (Bäcker, Konditor, Metzger)	SB-Bäckerei
Spezialisten (Feinkost, Getränkemarkt, Weinfachgeschäft, ethnische Konzepte)	Getränke-Discounter, Feinkost-Outlet, Wein-Fachmarkt
Supermarkt	Bio-Supermarkt, City-Supermarkt
Hard-Discounter	Soft-Discounter (z.B. Lidl), Spezialdiscounter (z.B. Frostkauf, Bon marché)
SB-Warenhaus	Großflächen-Discounter (Kaufland)

Quelle: BBE Handelsberatung, Wotruba, M. (2011)



Der Schwerpunkt liegt bei beiden Discounterarten im Trocken-sortiment, das um Getränke (vor allem in Einweggebinden) ergänzt wird. Seit 2005 ist jedoch auch ein kontinuierlicher Ausbau des Frischesortiments (Obst, Gemüse, Fleisch) festzustellen. Bedienungsabteilungen wie Frischetheken und andere Dienstleistungen sind in Discountern nicht vorzufinden. Charakteristisch für Discounter, insbesondere Hard-Discounter, ist der hohe Anteil an Eigenmarken, die sehr preiswert angeboten werden können. Dieser Betriebstyp weist eine preisaggressive und werbeintensive Unternehmensphilosophie auf. Die Warenpräsentation wird daher in der Regel sehr nüchtern gestaltet, wobei vereinzelt ausgewählte Warengruppen (z. B. Drogerieartikel) wertiger präsentiert werden.

Die Soft- bzw. Markendiscouter verfolgen dabei das Discount-Konzept weniger strikt als die Hard-Discounter. Der Non-Food-Bereich setzt sich neben festen Non-Food-Artikeln (Non-Food I) zu einem Großteil aus wöchentlich wechselnden Aktionsangeboten (Non-Food II) zusammen.

Der Umsatzanteil im Bereich Non-Food I beträgt 10 % bis 13 %. Der Umsatzanteil im Bereich Non-Food II schwankt je nach Anbieter und Jahr erheblich. Die Discounter haben in der Regel einen einheitlichen Marktauftritt, sodass der Kunde in jedem Markt dasselbe Sortiment vorfindet. Abgeleitete Betriebsformen wie beispielsweise bei den Supermärkten (z. B. City-Supermarkt) sind bei Discountern für gewöhnlich nicht vorzufinden.

### 2.4.3 Spezialisten

#### SB-Markt

Der Selbstbedienungsmarkt (SB-Markt) ist ein »kleiner Supermarkt« mit bis zu 400 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche. Charakteristisch ist für diese Betriebsform die eingeschränkte Sortimentsbreite und -tiefe, sodass SB-Märkte in der Regel kein Vollsortiment anbieten. Das Sortiment umfasst eine geringe Anzahl an Lebensmittel- und Non-Food-Artikeln.

Der SB-Markt ist überwiegend in kleinen Orten anzutreffen, in denen aus betriebswirtschaftlichen Gründen ein Supermarkt oder Discounter nicht rentabel zu betreiben ist. Er wird oft als Dorf- oder Bürgerladen, gegebenenfalls durch eine zu diesem Zweck gegründete Gesellschaft (z. B. in der Rechtsform der Genossenschaft) oder kommunalwirtschaftlich betrieben. In Dorfläden findet sich teilweise auch ehrenamtlich tätiges Personal. Beispiele für diesen Betriebstyp stellen Konzepte wie »Um's Eck« (bayerischer Raum sowie Ost-Baden-Württemberg) und »Markt Treff« (Schleswig-Holstein) dar.

#### Convenience- oder Nachbarschaftsladen

Ein Convenience-Laden, auch Nachbarschaftsladen genannt, kennzeichnet sich wie der SB-Markt durch eine geringe Verkaufsfläche von 100 m<sup>2</sup> bis 400 m<sup>2</sup>. Das angebotene Sortiment unterscheidet sich jedoch von jenem des SB-Marktes. Es umfasst zwar auch Waren des täglichen Bedarfs, ist aber sehr eng

begrenzt. Der Fokus liegt hier vor allem auf den Warenbereichen Tabakwaren, Süßwaren, Getränke, Presseartikel sowie frische Snacks und Fertiggerichte.<sup>39</sup> Ein Convenience- oder Nachbarschaftsladen bietet zudem häufig auch ergänzende Dienstleistungen wie z. B. Lotto/Toto, Reinigung, Postservice oder Geldautomaten an.

Das Preisniveau ist als verhältnismäßig hoch zu bewerten. Die Standortwahl dieses Betriebstyps fällt in der Regel auf wohnungsnaher oder frequenzintensive Standorte. Sofern es die gesetzlichen Regelungen vorsehen (z. B. Bahnhof), sind lange Öffnungszeiten bis zu 24 Stunden möglich. In Deutschland können Tankstellenshops, große Kioske, Bahnhofsmärkte, aber auch bestimmte kleine Lebensmittelmärkte, zu den Convenience-Stores gezählt werden.

## 2.5 BETRIEBSTYPENDYNAMIK UND ABGRENZUNG

Die Betriebstypen sind ständig im Wandel. Bestehende Betriebstypen entwickeln sich mit zunehmender Geschwindigkeit weiter und neue kommen hinzu (sog. Betriebstypendynamik). Dabei ist eine Abgrenzung nicht nur aufgrund der Verkaufsflächengröße vorzunehmen, da ganz unterschiedliche Betriebe ähnliche Flächengrößen aufweisen.

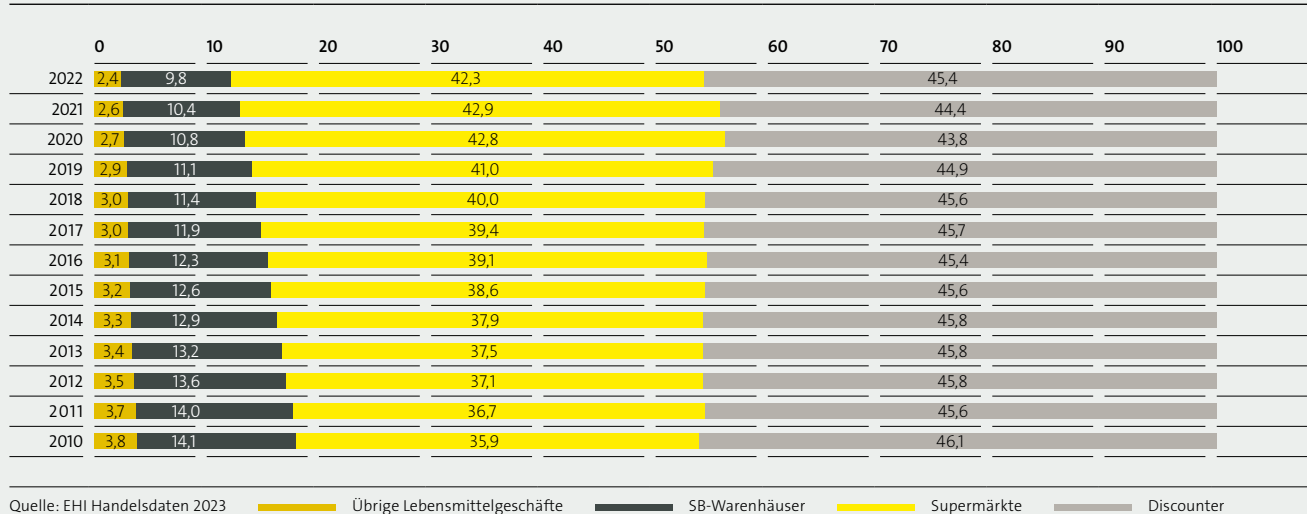
Betrachtet man beispielsweise die SB-Märkte in meist ländlichen Regionen mit einer maximalen Verkaufsfläche von 400 m<sup>2</sup>, die häufig an der Grenze der Rentabilität arbeiten, und die hochprofitablen, aber ebenfalls kleinflächigen City-Supermärkte, ist die Verkaufsflächenproblematik eindeutig erkennbar.

Auch Supermärkte, die das Sortiment früher auf 1.800 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche präsentiert haben, heute hingegen unter Umständen 2.800 m<sup>2</sup> oder mehr Verkaufsfläche aufweisen, sind somit noch nicht den Verbrauchermärkten zuzuordnen. Das Sortiment eines Supermarktes (Umsatzanteil: 90 % Lebensmittel, 10 % Non-Food-Artikel) hat sich im Gegensatz zu dem kleineren Modell nicht verändert. Allein die Innengestaltung, Warenpräsentation und Darreichungsformen haben sich gewandelt.

Neben breiteren Gängen wurden zudem die Regalhöhen reduziert, um dem Kunden das Einkaufen angenehmer zu gestalten und die Übersichtlichkeit im Markt zu erhöhen. Außerdem ist neben die Wurst-, Fleisch- und Käsetheke eine Fischtheke getreten. Wurst, Fleisch und Käse werden heute parallel zu den Bedientheken nochmals großzügig als vorverpackte SB-Waren (nicht zu verwechseln mit der dritten Kategorie der in der Fabrik abgepackten Ware) präsentiert.

Es ist daher fachlich erforderlich, dass die Einstufung eines Lebensmittelmarktes in erster Linie nach Zusammensetzung des Sortiments und im zweiten Schritt über die Verkaufsflächengröße vorgenommen wird. Bereits heute gibt es eine Vielzahl an Betriebstypen, aus denen sich neue Typen im Rahmen der Betriebstypendynamik weiterentwickeln. Die folgende Tabelle zeigt einige Beispiele:

## A2.13 Entwicklung der Marktanteile im Lebensmittelhandel nach Betriebstypen (in %)



## 2.6 BETRIEBSTYPENSPEZIFISCHE MARKTANTEILE

Der Marktanteil der Supermärkte in Deutschland ist in den letzten 10 Jahren deutlich gestiegen und lag 2022 bei 42,3% des gesamten Lebensmittelumsatzes.<sup>40</sup> Gleichzeitig sank der Marktanteil der Discounter auf zuletzt 45,4%.

Jeder Betriebstyp im Lebensmitteleinzelhandel kann aufgrund der Mehrfachorientierung nur einen bestimmten Marktanteil erreichen. Sofern an einem Ort z. B. nur Discounter vorhanden sind, werden diese zwar einen über den Bundesdurchschnitt liegenden Marktanteil erreichen, dennoch werden die Kunden weitere Betriebe außerhalb dieses Ortes aufsuchen, um ihre Bedürfnisse ergänzend in einem Vollsortimenter zu decken. Sofern es am Ort nur Supermärkte gibt, werden Kunden zu einem vom Einzelfall abhängigen Anteil auch Discounter außerhalb aufsuchen, um ihre Grundversorgung preisgünstig zu decken. Daher wird ein Betriebstyp wie ein Supermarkt oder Discounter niemals einen Marktanteil von 100% erreichen, selbst wenn er der einzige Anbieter am Ort ist.

Mit Netto als Marken-Discount werden sowohl die Zielgruppen der Discounter als auch der Supermärkte angesprochen. Es kann daher eine noch bessere Kundenbindung erreicht werden als bei einem Discounter oder den kleineren Vollsortimenter-Formaten. Netto kann sich daher bereits in kleineren Gemeinden bzw. Ortsteilen als Nahversorger positionieren.

# A3 SORTIMENTS- UND ANGEBOTSVIELFALT IM LEBENSMITTELEINZELHANDEL

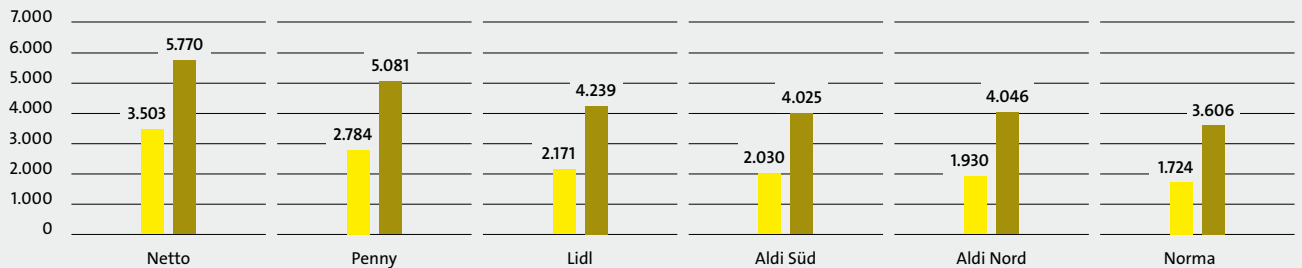
## Supermärkte mit deutlich breiterem und tieferem Sortiment

Die durchschnittliche Artikelzahl liegt bei den Discountern mittlerweile bei rund 2.350 und bei Supermärkten bei rund 15.000, während große Supermärkte durchschnittlich 25.000 Artikel und SB-Warenhäuser rund 50.000 Artikel anbieten.<sup>41</sup> Der Convenience-Store REWE To Go weist auf 100 bis 300 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche ein Angebot von ca. 1.000 bis 1.400 Artikeln mit Schwerpunkt bei verzehrfertigen Produkten, Getränken und einem begrenzten

Sortiment an gängigen Waren des täglichen Bedarfs auf. Dieses Angebotskonzept wird ausschließlich in Hochfrequenzlagen wie großstädtischen Fußgängerzonen, Bahnhöfen, Flughäfen und Tankstellen umgesetzt. Ein EDEKA Supermarkt führt rund 12.000 bis 15.000 Artikel. In einem EDEKA Center sind es bis zu 65.000 Artikel. Ähnlich verhält es sich bei REWE: Ein Supermarkt führt bis zu 20.000 Artikel, ein REWE-Center bis zu 45.000 oder gar 60.000 Artikel.<sup>42</sup>

### A3.1 Artikel in Lebensmittel-Discountern nach Unternehmen 2019

Durchschnittliche Anzahl der Artikel

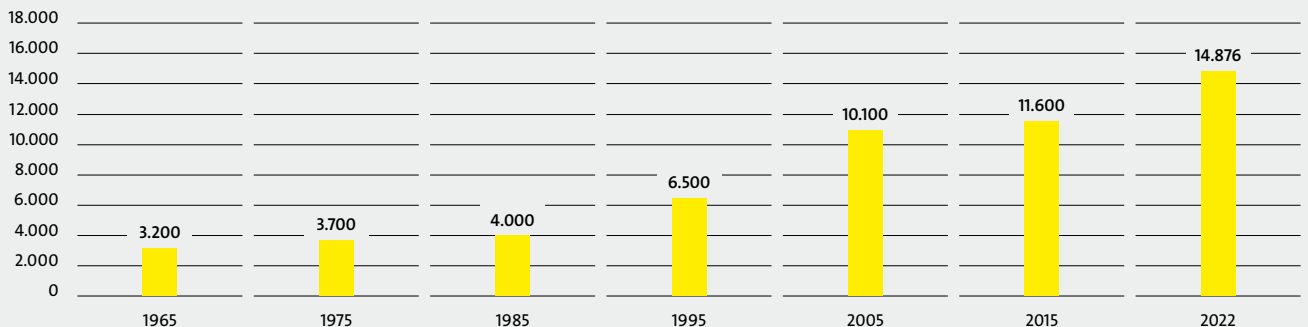


Quelle: Statista 2022, nach www.preiszeiger.de<sup>43</sup> (2019)

Artikelanzahl ohne Produktvarianten Artikelanzahl mit Produktvarianten

### A3.2 Artikelanzahl in Supermärkten 1965 bis 2022

Durchschnittliche Anzahl der Artikel



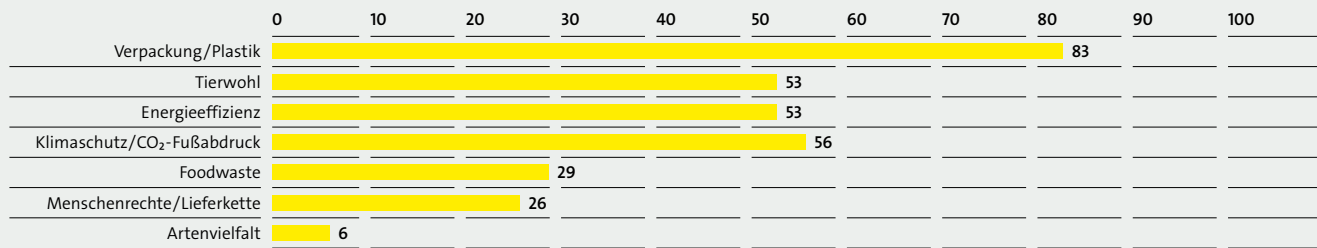
Quelle: EHI Retail Institute, BBE

# A4 ANPASSUNGEN IM LEBENSMITTEL-EINZELHANDEL DURCH NACHHALTIGKEITSGEDANKEN

Die durch die Megatrends veränderte Nachfrage bildet die Grundlage für Veränderungen im Lebensmitteleinzelhandel. Verändert sich das Verhalten der Kunden, indem sich beispielsweise Werte wandeln oder eben Kunden mit neuen/anderen Werten heranwachsen, dann müssen die Händler darauf reagieren und ihr Angebot anpassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben:

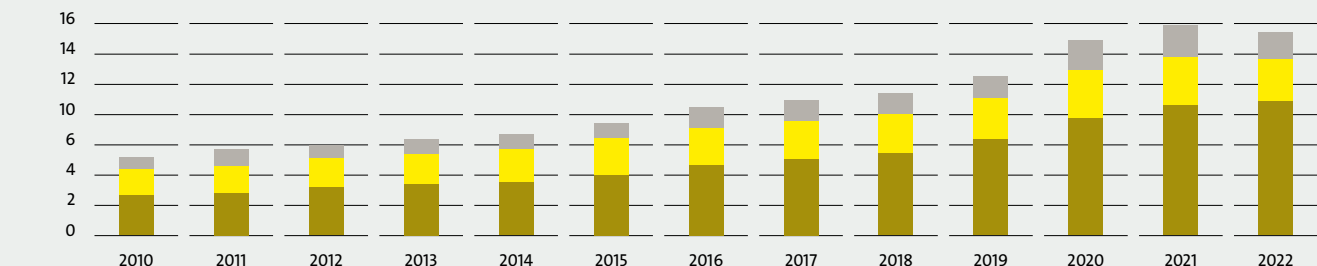
- Kurzfristige Reaktion auf Mikrotrends in Form von Anpassung im Sortiment, Marketing oder In-Store-Design
- Demgegenüber sind Investitionen auf Immobilienebene langfristige Entscheidungen und orientieren sich daher an Megatrends
- Immobilienprojektentwickler stehen vor der Herausforderung, bereits heute wissen zu müssen, welche Anforderungen die Bewohner, aber auch die Nahversorger in Zukunft an die Nahversorgung stellen werden. Megatrends sind dafür eine gute Orientierung und bilden den Rahmen für langfristige Überlegungen
- Gleichzeitig können Lebensmittelanbieter auch durch innovative Konzepte eine bisher nicht sichtbare Nachfrage schaffen

## A4.1 Relevante Themen zur Nachhaltigkeit aus Sicht des Lebensmitteleinzelhandels (in %)



Quelle: Lebensmittelzeitung 2019; Deutschland; 150 Befragte; Umfrage unter Mitarbeitern aus Handelszentralen, Regionalgesellschaften und dem Lebensmitteleinzelhandel

## A4.2 Umsatz mit Bio-Lebensmitteln in Deutschland nach Vertriebsformen bis 2022 (in Mrd. €)



Quelle: Statista 2023, nach BÖLW; GfK; Nielsen; bioVista; AML; Uni Kassel

Legend: Sonstige (grey), Naturkostfachgeschäfte (inkl. großer Hofläden) (yellow), Lebensmitteleinzelhandel (inkl. Drogeriemärkte) (dark green)

## APPARAT

- 1 Im Januar 2022 wurden mit 12 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus unterschiedlichen fachlichen Bereichen (u.a. Vertrieb, Logistik, Expansion, Bau, Technik, Vermietung, Verwaltung) und hierarchischen Ebenen (von Auszubildenden bis zur Bereichsleitung) Fachgespräche geführt.
- 2 ESG = Environmental, Social & Governance
- 3 BMWK (o.J.): Abkommen von Paris  
<https://www.bmwk.de/Redaktion/DE/Artikel/Industrie/klimaschutz-abkommen-von-paris.html>
- 4 bulwiengesa (2021): Der ESG-Nebel lichtet sich  
<https://blog.bulwiengesa.de/de/hintergrund/der-esg-nebel-lichtet-sich>
- 5 Umweltbundesamt (o.J.): Energiesparende Gebäude  
<https://www.umweltbundesamt.de/themen/klima-energie/energiesparen/energiesparende-gebaeude#gebäude-wichtig-für-den-klimaschutz>
- 6 Ratisbona (o.J.): Erster Passivhaus-Discounter  
<https://www.ratisbona.com/referenzen/highlightobjekte/detail/weltweit-erster-passivhaus-discounter-in-hannover-3.html>
- 7 Avidera (o.J.): Definition Marke  
<https://www.advidera.com/glossar/marke/>
- 8 Wirtschaftslexikon (o.J.): Definition Discounter  
<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/discounter/discounter.htm>
- 9 Struktur- und Marktdaten 2020 (BBE)
- 10 Der Gesetzgeber möchte mit der Pfanderhöhung seit 2022 Einwegflaschen und Getränkedosen (unabhängig vom Inhalt) den Verbraucher zum Mehrweg bringen. Da insbesondere Plastikmüll reduziert werden soll, wurde auch die Recyclingquote auf 63 % erhöht. Umweltbundesamt (2022): <https://www.umweltbundesamt.de/themen/aenderungen-im-verpackungsgesetz-1-januar-2022>
- 11 Lebensmittelzeitung (2020): Aldi Süd erst einmal ohne Mehrweg  
<https://www.lebensmittelzeitung.net/handel/nachrichten/Test-eingestellt-Aldi-Sued-ersteinmal-ohne-Mehrweg-148445>
- 12 Lebensmittelpraxis (o.J.): Discount-Dilemma  
<https://lebensmittelpraxis.de/getraenke/28860-getraenke-discount-dilemma.html>
- 13 Deutsche Umwelthilfe e.V. (06.01.2021): Nach zwei Jahren Mehrwegquote: Umfrage der Deutschen Umwelthilfe belegt Mehrwegboykott durch Aldi, Lidl, Coca-Cola & Co.
- 14 Tagesschau: Folgen des Ukraine-Kriegs. Pessimismus der Firmen wächst  
<https://www.tagesschau.de/wirtschaft/konjunktur/deutsche-wirtschaft-103.html>
- 15 Vgl. Frühjahrsgutachten Immobilienwirtschaft ZIA 2022
- 16 Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen, Statistisches Bundesamt
- 17 Bundesagentur für Arbeit (2022)
- 18 Ifo Institut (2022)
- 19 bulwiengesa (2021): Prognosen Herbst 2021 für Deutschland
- 20 Destatis, Pressemitteilung Nr. 459 vom 30. September 2021
- 21 Destatis, Pressemitteilung Nr. 459 vom 30. September 2021
- 22 Zum Vergleich: Die durchschnittliche Nettozuwanderung aus dem Ausland lag zwischen 2020 und 2011 bei rund 460.000 Personen p.a., zwischen 2010 und 2001 lag sie bei lediglich rund 92.000 Personen p.a.
- 23 DIA (2023): Statt bisher drei jetzt vier Lebensphasen  
<https://www.dia-vorsorge.de/demographie/statt-bisher-drei-jetzt-vier-lebensphasen/>
- 24 Bundeszentrale für politische Bildung, Zukunftsinstitut
- 25 Zukunftsinstitut: Megatrends in der Gesundheit  
<https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-gesundheit/>
- 26 Vgl. Habona-Report 2018, Seite 41
- 27 JLL (2021): Pressemitteilung, Lebensmittellieferanten sind im Immobilienmarkt auf der Überholspur, Quick Commerce zieht bei Neuanmietungen an klassischen Handelssparten vorbei, 30. November 2021

- 28 Lebensmittel-Lieferdienste: »Der Schlüssel liegt in der Digitalisierung«, Interview mit Thomas Steinmüller, Thomas Daily (21.02.2022)
- 29 Vgl. Netto und WWF-Fortschrittsbericht 2020
- 30 Quelle: EHI, Handelsdaten aktuell 2023, Stand: 2022 (inkl. große Supermärkte mit mehr als 2.500 m<sup>2</sup> Verkaufsfläche)
- 31 Netto Marken-Discount
- 32 HDE Online-Monitor 2022
- 33 Prognose Statista (Juli 2021): Umsatz der Branche Lebensmittel-Einzelhandel in Deutschland von 2012 bis 2019 und Prognose bis zum Jahr 2025 (in Mrd. €)
- 34 »FMCG sind das Akronym für »Fast Moving Consumer Goods« und bezeichnen Konsumgüter des alltäglichen Bedarfs, die von einer schnellen Warenrotation gekennzeichnet sind, da sie oft nachgekauft werden (müssen). Systematisch differenzieren lassen sich FMCG in das Food- und Nearfood-Segment.« (Statista 2021: FMCG-Markt Deutschland)
- 35 Die Definitionen orientieren sich an denen der gif Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V., die im Rahmen der Kompetenzgruppe Einzelhandel, an der die BBE Handelsberatung maßgeblich beteiligt ist, 2014 herausgegeben wurden. Der ständige Wandel im Lebensmitteleinzelhandel und das einhergehende Trading-up insbesondere der Discounter zeigt jedoch, dass sich die Zahl der Artikel stetig erhöht. Dementsprechend beziehen sich die in den Definitionen genannten Angaben auf das Standardsortiment ohne Produktvarianten.
- 36 Vgl. Definitionen zur Einzelhandelsanalyse gif Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V., 1. Februar 2014, Wotruba, M.: Betriebstypen im Lebensmitteleinzelhandel und ihre weitere Ausdifferenzierung – Weiterentwicklung der Typisierung und Chancen und Risiken der aktuellen Entwicklung, in: Berichte des Arbeitskreises Geographische Handelsforschung, 28. Dezember 2010
- 37 Vgl. Definitionen zur Einzelhandelsanalyse gif Gesellschaft für Immobilienwirtschaftliche Forschung e.V., 1. Februar 2014, Interne Unterlagen der BBE Handelsberatung GmbH, Twardawa, Wolfgang (2006): Die Rolle der Discounter im deutschen LEH. In: Joachim Zentes (Hrsg.): Handbuch Handel, Wiesbaden
- 38 Gif e.V.  
<https://gif-ev.com/glossar-eintrag/lebensmittel-discountmarkt/>
- 39 EHI Retail Institute 2009/2010
- 40 In der Systematik des EHI sind Supermärkte und Verbrauchermärkte zusammengefasst.
- 41 BBE Handelsberatung, Statista Dossier 2021: Lebensmittel-Discounter in Deutschland, vgl. bulwiengesa: Studie. Nahversorgungsimmobilien in Deutschland 2014, vgl. Joachim Hertel (1999): Warenwirtschaftssysteme. Grundlagen und Konzepte
- 42 Vgl. [www.edeka.de](http://www.edeka.de), [www.rewe.de](http://www.rewe.de)
- 43 »Preiszeiger.de erhebt die Preise und Sortimente aller Discounter. Gezählt werden zum einen die Einzelartikel (SKU). Ein Joghurt in fünf Geschmacksrichtungen wird etwa als ein Artikel gezählt, weil er in einem Mischkarton angeboten wird. Zum anderen wird die Gesamtzahl aller Artikel erhoben. In dieser Rechnung zählt jede Geschmacksrichtung eines Produktes als ein Artikel. Ein Joghurt in fünf Geschmacksrichtungen zählt also als fünf Artikel. Durch die vielen Varianten ist die Gesamtzahl der Artikel oft fast doppelt so hoch wie die der Einzelartikel.« LZ 18.06.2019: Discounter entwickeln sich zu Vollsortimentern

### **Ansprechpartner**

Netto Marken-Discount Stiftung & Co. KG  
Industriepark Ponholz 1  
93142 Maxhütte-Haidhof  
Tel.: +49 (0) 9471 320 500  
E-Mail: [expansion@netto-online.de](mailto:expansion@netto-online.de)

BBE Handelsberatung GmbH  
Brienner Straße 45  
80333 München  
Tel.: +49 (0) 89 55118-144  
E-Mail: [jehne@bbe.de](mailto:jehne@bbe.de)  
[www.bbe.de](http://www.bbe.de)

### **Layout und Design**

Formedium  
Rupert-Mayer-Straße 44  
81379 München  
E-Mail: [fm@formedium.de](mailto:fm@formedium.de)  
[www.formedium.de](http://www.formedium.de)

### **Bildnachweis**

Netto Marken-Discount Stiftung & Co. KG:  
Seite 1, 6, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21  
BBE Handelsberatung GmbH:  
Seite 10, 11, 19, 23  
ServiceValue GmbH: Seite 15, 22  
Arbeitskreis Mehrweg GbR: Seite 17  
DLG e.V.: Seite 17  
WWF: Seite 17  
BurdaForward GmbH: Seite 22

