

Herausforderungen für den Vertrieb von Markenartikeln in Südeuropa

**Wolfgang Wieser**Geschäftsführer, Area
Manager South Europe,
Bahlsen s.r.l., Italien✉ wolfgang.wieser@bahlsen.it

Der italienische Lebensmitteleinzelhandel ist durch eine geringe Konzentration und Organisation geprägt. Der traditionelle Handel mit sehr kleinen Outlets spielt immer noch eine bedeutende Rolle. Herausforderung für Markenartikelhersteller, wie Bahlsen ist es, diese Eigenheiten des italienischen Marktes zu verstehen und den hohen qualitativen Ansprüchen der Konsumenten gerecht zu werden.

1. Die europäischen Handelslandschaft

Im Vergleich zu Mittel- und Nordeuropa zeichnet sich die italienische Handelslandschaft durch vier sehr charakteristische Eigenheiten aus. Erstens ist der Anteil an Verbraucher- und Supermärkten mit nur 63% äußerst gering. Im Vergleich dazu sind Outlets mit mehr als 400 Quadratmetern Verkaufsfläche in Frankreich (96%) und im Vereinigten Königreich (88%) extrem dominant. Zweitens herrscht eine relativ schwache Konzentration auf dem Markt. Machen in Holland, Frankreich und Deutschland die Top fünf Handelsunternehmen jeweils mehr als 80% des Marktanteils aus, so sind dies in Italien lediglich 40%. Drittens ist auch der kleine Anteil an Discountern von knapp 8%, verglichen mit den „Discounthochburgen“ Deutschland (41%) und Österreich (38%), eine italienische Besonderheit. Viertens spielen Handelsmarken mit unter 10% in Italien (Deutschland 57%, Spanien 41%, Großbritannien 40%) eine absolut untergeordnete Rolle.

2. Der italienische Markt

Besonders charakteristisch für den italienischen Markt ist der relativ große Anteil (ca. 30%) an Verkaufsauslets unter 200 Quadratmetern. Dazu zählen zum einen kleine Märkte, die meist in Form von regionalen Großhandelsfirmen organisiert sind, welche wiederum zu nationalen Einkaufsallianzen gehören. Dabei ist zu beachten, dass diese Verbände fast jährlich

neu zusammengestellt werden und sich damit auch die Konditionen für Lieferanten und Partner immer wieder aufs Neue ändern – ein sehr mühsamer Prozess mit langwierigen Verhandlungen. Die Verfügbarkeit der Produkte ist damit nicht garantiert und muss durch eine Vertriebsmannschaft erst geschaffen werden. Zum anderen spielen gut 65.000 traditionelle, meist in der Innenstadt angesiedelte Geschäfte, sogenannte Alimentari (kleine Lebensmittelgeschäfte, Bäckereien, Delikatessenläden, Milchgeschäfte, Metzger, Süßwarenfachgeschäfte etc.), eine ganz wesentliche Rolle. Für die italienischen Konsumenten ist der Einkauf seit jeher mehr als nur Mittel zum Zweck, er ist vielmehr ein sozialer Akt und so führt man gerne ein kurzes Gespräch und sucht die besondere Einkaufsatmosphäre in diesen kleinen Geschäften. Natürlich gibt es in Bezug auf die Verteilung zwischen traditionellen und modernen Handelsformen auch regionale Unterschiede. Besonders in Süditalien machen die traditionellen Verkaufskanäle fast 50% des Marktanteils aus, wohingegen speziell der Nordenwesten des Landes durch eine modernere Handelslandschaft geprägt ist, in der Super- und Verbrauchermärkte annähernd Dreiviertel ausmachen.

Ein weiterer, sehr bedeutender Vertriebskanal sind die ca. 128.000 Bars, die je nach Kategorie fünf bis 20% des Umsatzes ausmachen. Sie werden von den Konsumenten den gesamten Tag über, vom Frühstück über ein kleines Mittagessen bis hin zum Aperitif am Abend, bis zu fünf Mal besucht und stellen daher einen besonders wichtigen Kontaktpunkt für Marken dar.

Der moderne Handel ist durch eine geringe Organisation und eine schwache Konzentration geprägt und auch in den nächsten Jahren ist kein Konzentrationsprozess in Sicht. Aufgrund der Mehrstufigkeit und starken Regionalisierung des Handels ist es für Lieferanten notwendig ca. 300 Verträge abzuschließen, um 60% des Umsatzpotenziales abzudecken. In Österreich erreicht man mit den beiden großen Handelsketten von Spar und Billa in etwa dasselbe Volumen. In den letzten Jahren konnten im Gegenzug aber immer mehr ausländische Handelsketten am italienischen Markt Fuß fassen und mittlerweile fast ein Viertel der Umsätze im Bereich Verbraucher- und Supermarkt generieren. Besonders der französische Handelsriese Carrefour hat mit den am französischen Markt üblichen hohen Listungspreisen und starken Promotiondiscounts für Veränderung gesorgt. Von sehr geringer Bedeutung sind bisher Handelsmarken und der Discountmarkt.

3. Der italienische Konsument

Die Konsumgewohnheiten der Italienerinnen und Italiener haben sich in den letzten 15 Jahren deutlich geändert. Insgesamt haben sich die Konsumausgaben pro Jahr von 1991 bis 2005 auf ca. 829 Mrd. Euro verdoppelt. Beachtlich ist dabei, dass der prozentmäßige Anteil für Lebensmittel stark gesunken ist (von 39% auf 26%). Dafür wird nun umso mehr für Kommunikation, Auto, Wohnen und Freizeit ausgegeben.

Einige, wenn auch nicht alle, der zehn europäischen Megatrends der Ernährung von Marktanalyst Datamonitor lassen sich auch in Italien wiederfinden. So werden beispielsweise Convenience, Gesundheitsaspekte und „Ageless-Trend“ (z.B. „Kinder“-Produkte von Ferrero, die mitwachsen) beim Lebensmittelkauf auch für italienische Konsumenten immer wichtiger. Auch die Phasen des Lebens sind einer zunehmenden Veränderung unterworfen und so nimmt auf der einen Seite der Anteil der Singlehaushalte immer stärker zu, auf der anderen Seite bleiben Kinder aber häufig bis weit über 30 Jahre im Haushalt der Eltern. Weiters kommt es zu einer Demokratisierung von Luxus, da die Nachfrage nach qualitativ hochwertigen Luxusartikeln auch immer mehr bei Konsumenten mit geringem Einkommen steigt. Komfort und Selbstbelohnung mit besonderen Produkten, aber ebenso ethische Aspekte beim Konsum sind Trends, die sich auch im italienischen Lebensmittelkonsum ganz deutlich widerspiegeln. Nicht auf den italienischen Markt übertragen lassen sich hingegen die zunehmende Geschlechterkomplexität, das traditionelle Rollenbild von Mann und Frau spielt scheinbar, besonders im südlichen Italien, immer noch die entscheidende Rolle in der Gesellschaft und auch

der Drang nach neuen Erfahrungen und der Wille zu Experimenten beim Lebensmittelkauf hält sich bei italienischen Konsumenten in Grenzen.

4. Fallstudie: Bahlsen Italien

Als Werner Bahlsen (Sohn des Firmengründers) 1960 im Zug einen italienischen Geschäftsmann trifft, beschließen die beiden die exzellenten Produkte des deutschen Familienunternehmens auch in Italien zu distribuieren. Bis in die frühen 1980er Jahre wird eine absolute Nischenstrategie mit hochpreisigen Produkten in sehr wenigen Outlets gefahren. Erst mit einigen legendären TV-Werbespots gelingt es Bahlsen in Italien seine Markenbekanntheit zu steigern und sich somit einer größeren Zielgruppe zu öffnen. Durch eine verstärkte Kapillarisation der Distribution wird in den 1990ern ein flächendeckender Vertrieb in ganz Italien mit den Produkten des traditionellen Backhauses erreicht. In diese Phase fällt auch der Launch von PiCK UP!, dem erfolgreichsten Bahlsen-Produkt am italienischen Markt. Durch kontinuierliche Arbeit, gestützt auf eine erfolgreiche Absatzorganisation und ein effizientes Team in Bologna, gelingt es den Umsatz jährlich zu steigern. Heute ist Italien nicht nur der erfolgreichste Exportmarkt für Bahlsen, sondern Bahlsen Italien hat ebenso einen äußerst guten Ruf als Qualitätsdistributeur von anderen Marken, wie beispielsweise Hipp, erlangt.

Die große Herausforderung für Bahlsen Italien war, ist und wird sicherlich auch in Zukunft die vertriebliche Struktur des Unternehmens sein, da die über 20.000 direkten und 20.000 indirekten Kunden mit jährlich 300 Verträgen koordiniert werden müssen. Das Business Modell des Unternehmens ist dabei zweigeteilt. Einerseits werden traditionelle Outlets, wie die Alimentari und Bars in der Altstadt zum Teil direkt, zum Teil aber auch über Großhändler mit einer speziellen Palette an besonderen Produkten, die nicht im Supermarkt erhältlich sind, beliefert. Dieser Vertriebskanal wird von Bahlsen HandelsvertreterInnen bearbeitet. Andererseits betreut der gleiche Vertriebsbeauftragte in seiner Region die wichtigsten Verbraucher- und Supermärkte. Ziel dabei ist eine hohe Produktverfügbarkeit, unterstützt von häufigen Promotions und Zweitplatzierungen. Das Portfolio an Produkten unterscheidet sich vom deutschen Heimmarkt und den anderen Exportmärkten Bahlens durch eine besonders große Palette an Kuchenprodukten, die speziell an die Bedürfnisse der italienischen Konsumenten angepasst wurden. Die Produkte werden auf Basis einfacher Zutaten zubereitet („So wie Großmutter bäckt!“) und entsprechen trotzdem höchsten Qualitätsstandards.