

Der Handel im Wettbewerb



Der Handel im Wettbewerb



FAKTEN

- > Handel für 500 Millionen Verbraucher in Europa
- > 50 Millionen Kunden täglich im deutschen Einzelhandel
- > 400.000 Standorte mit 3 Millionen Beschäftigten

Der europäische Handelssektor erzielt mit 3,8 Millionen Einzelhandelsunternehmen einen Jahresumsatz von 2.700 Milliarden Euro. 500 Millionen Verbraucher in der EU nehmen die Leistungen des Handels in Anspruch.

Der deutsche Einzelhandel erwirtschaftet mit seinen 3 Millionen Beschäftigten einen Jahresumsatz in Höhe von 415 Milliarden Euro. 50 Millionen Kundenkontakte täglich zeugen von der herausragenden Bedeutung des Handels als Mittler zwischen Herstellern und Verbrauchern.

Die 60.000 Unternehmen des Lebensmitteleinzelhandels setzen jährlich etwa 160 Milliarden Euro um und beschäftigen rund 1 Millionen Personen.

Der Handel trägt wesentlich zur Senkung der Transaktionskosten sowohl auf Hersteller-, als auch auf Verbraucherseite bei. Der damit verbundene Nutzen resultiert vor allem aus der Sortimentsbündelung des Handels zum Vorteil der Kunden und der Vertriebsleistung des Handels zum Vorteil der Hersteller.

Der Handel verschafft durch die hohe Einkaufsstättendichte den flächendeckenden Zugang zu Produkten. Rund 6.200 Verbrauchermärkte, 15.500 Discounter und 13.000 Supermärkte, darunter 10.000 selbstständige Kaufleute, repräsentieren im deutschen Lebensmitteleinzelhandel ein flächendeckendes, vielfältiges Vertriebsnetz.

Die Zahl der angebotenen Artikel ist in den letzten Jahren über alle Warengruppen und Betriebsformen hinweg deutlich gestiegen. Insgesamt werden im deutschen Einzelhandel (Food und Non-Food) rund 1 Millionen Artikel angeboten. Die durchschnittliche Artikelzahl liegt in SB-Warenhäusern bei ca. 50.000, in Supermärkten bei ca. 10.000 und im Discount bei ca. 2.000. Die Produktvielfalt hat deutlich zugenommen.

Der Handel befindet sich in einem permanenten Prozess des Wandels, der nicht zuletzt durch sich verändernde Anforderungen der Verbraucher getrieben wird. Diese Entwicklung war und ist mit Konzentrationsprozessen auf Handels- und auf Herstellerseite verbunden.

Irrglaube von der allgemeinen Nachfragemacht des Handels

- > Keine einseitige Nachfragemacht
- > Markenhersteller mit hohem Bereitstellungsdruck
- > Hersteller mit deutlich höheren Renditen als der Einzelhandel
- > Export und Gastronomie mit wachsender Bedeutung

Die Akteure auf Handels- und Herstellerseite bewegen sich in einem hart umkämpften, insgesamt funktionierenden Markt. Als Ergebnis intensiv geführter Verhandlungen profitieren die Verbraucher von Angebotsvielfalt und Produktqualität.

Das Machtverhältnis zwischen Handel und Industrie ist insgesamt ausgeglichen. Es gibt eine Machtbalance zwischen den Top-Unternehmen auf Industrie- und Handelsseite. Beide Seiten verhandeln auf Augenhöhe.

Der Werbedruck der Konsumgüterindustrie erzeugt permanent eine Verbrauchernachfrage und damit einen Bereitstellungsdruck, dem sich der Einzelhandel nicht entziehen kann. In der Folge gibt es einen hohen Anteil sogenannter „Must-Stock“-Produkte, insbesondere bei den Markenprodukten.

In der Lebensmittelindustrie sind 6 Prozent der Unternehmen für 90 Prozent des Umsatzes verantwortlich.¹ Die Renditen der Unternehmen der Konsumgüterindustrie liegen im Schnitt deutlich über denen des Einzelhandels.²

Den Top-Händlern stehen in vielen Produktgruppen Hersteller gegenüber, die analog zu hohen Beschaffungsvolumina des Handels hohe Produktionsvolumina in den Handel liefern.

Die Konsumgüterwirtschaft verfügt über zahlreiche Alternativen zum Verkauf ihrer Produkte außerhalb des LEH (Lebensmitteleinzelhandel und Drogeriemärkte). Die Bedeutung der einzelnen Kanäle hat sich im Laufe der Zeit erheblich geändert. Derzeit nehmen insbesondere der Export von Lebensmitteln und der Außer-Haus-Verzehr (u. a. Gastronomie) zu.

Betrachtet man alle Absatzkanäle der Industrie, nimmt der Lebensmitteleinzelhandel eine bedeutende, aber keine überragende Rolle ein. Beispielsweise werden nur 22 Prozent der Gesamtproduktion von Fleisch über den Lebensmitteleinzelhandel vertrieben. Gastronomie, Direktabsatz, Großhandel, Online-Handel und Export sind weitere, wichtiger werdende Absatzmärkte für die Industrie.³

¹ Statistisches Bundesamt
² Unternehmensangaben; eigene Recherche
³ IfH Research Experts



Konzentration kein hinreichendes Indiz für Marktmacht

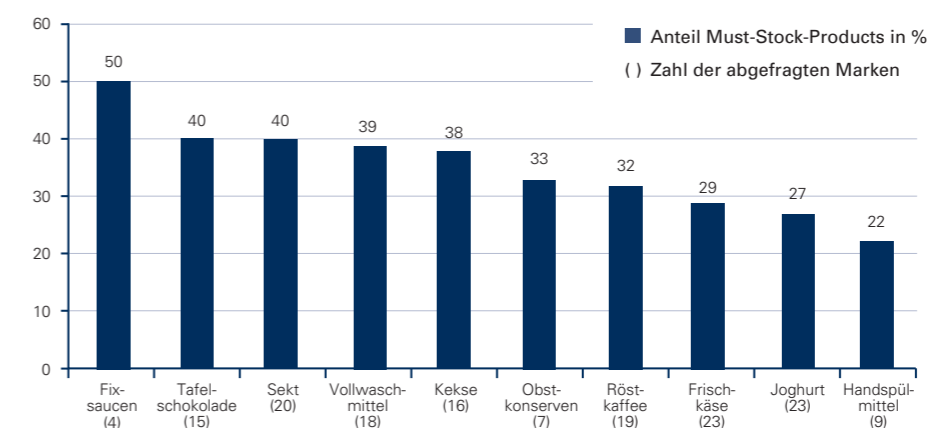
- > Konzentrationstendenzen in Industrie und Handel
- > Individuelle Verhandlungssituation entscheidend
- > Markenartikler dominieren Angebot

Vielfach wird angeführt, die großen 5 Unternehmen des deutschen LEH teilen 90 Prozent des Lebensmittelumsatzes unter sich auf und dies sei Zeichen einer wettbewerblich kritischen Situation. Dabei wird übersehen, dass die Umsatzkonzentration der größten Marktteilnehmer isoliert betrachtet kein hinreichendes Indiz für Marktmacht ist.

Dem LEH stehen internationale Markenartikler gegenüber, die das Angebot dominieren und die der Einzelhandel – schon wegen des Werbedrucks – im Portfolio haben muss. Jeder einzelne Fall muss also für sich betrachtet werden. Die individuelle komplexe Verhandlungssituation ist entscheidend.

Bei der Betrachtung der Marktanteile müssen die gesamten Konsumausgaben für Nahrungs- und Genussmittel als Bezugsgröße genutzt werden und den Food-Umsätzen des LEH gegenüber gestellt werden. Klammert man Non-Food aus, um in dieser groben Betrachtung wenigstens von einer vergleichbaren Basis auszugehen, ergeben sich Anteile der fünf größten Lebensmitteleinzelhändler am Gesamtkonsum für Nahrungs- und Genussmittel von etwa 35 Prozent.⁴

Es ist zu berücksichtigen, dass in den genossenschaftlichen Strukturen etwa 10.000 selbständige Kaufleute tätig sind, die weitgehend frei am Markt agieren. Dies Kaufleute treffen die Entscheidung über ihr Sortiment, verhandeln mit den Lieferanten und legen Verkaufspreise fest.



⁴ EHI Retail Institute

Anteile Must-Stock-Products nach Warengruppen

Quelle: IfH/ BBE-Studie 2009

Eigenmarken des Handels stärken die Vielfalt

- > Eigenmarken erhöhen Angebotsvielfalt
- > Qualität und Preise stimmen
- > Hohe Akzeptanz beim Verbraucher



Die Eigenmarken des Handels haben den Beweis angetreten, dass Qualität auch im Preiseinstiegssegment möglich ist. Das Angebot ist vom Konsumenten gewünscht und stellt für den Einzelhandel mit seinen knappen Margen auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten eine sinnvolle Ergänzung des Produktportfolios dar.

Die Fähigkeit, eine Eigenmarke in den Handel zu bringen, ist kein Indiz für Marktstärke. Die Handelsmarkenpolitik ist ein wichtiges Element eines ganzheitlichen Retail Branding, bei dem Handelsunternehmen die eigene Marke im Wettbewerbsumfeld konkurrierender Händler positionieren.

Handelsmarken verfügen über eine insgesamt hohe Akzeptanz beim Verbraucher. Für über 60 Prozent der befragten Kunden ist das gute Preis-Leistungs-Verhältnis der Grund für den Kauf einer Handelsmarke. Knapp 60 Prozent der Befragten kaufen die Handelsmarke aufgrund ihrer guten Qualität.⁵

Die Argumentation der Markenartikelindustrie, der Handel würde mit eigenen Marken Regalfläche verknappen und seine Marktmacht erhöhen, ist haltlos. Sie selbst trägt mit B-Marken und zahlreichen Innovationen dazu bei, dass die Anzahl der Produkte bei konstanter Regalfläche stetig steigt.

Handelsmarken erfüllen für bestimmte Konsumentenschichten eine Wohlfahrtsfunktion. In vielen Warengruppen werden Handelsmarken von den Konsumenten als der Marke qualitativ ebenbürtig wahrgenommen.⁶

Auch in Warengruppen, in denen Handelsmarken stark vertreten sind, gibt es eine große Produktvielfalt. Handelsmarken sind auch in Warengruppen vertreten, die durch Innovationen geprägt sind und beeinflussen in zunehmender Weise Trendmärkte wie Bio und Convenience.⁷

Die EU-Kommission äußerte sich in 2010 positiv zu Handelsmarken: „Handelsmarken sind zunehmend sowohl zu Vehikeln für Produktinnovationen geworden als auch zu einem Mittel der Händler, um das Qualitätsniveau der Produkte direkt zu kontrollieren und folglich auch ihre Produkthaftungspflichten, was die Stärke ihrer jeweiligen Marken unterstreicht.“⁸

⁵ IfH Research Experts

⁶ GfK

⁷ GfK

⁸ EU-Kommission; Arbeitsdokument zum Bericht „Ein effizienter und fairer Binnenmarkt in Handel und Vertrieb bis 2020“

Verbraucher profitieren von starker Konsumgüterwirtschaft

- > Vielfältige Einkaufsmöglichkeiten
- > Verbraucher bestimmen Sortiment
- > Intensiver Wettbewerb für faire Verbraucherpreise

Wie die Konsumgüterwirtschaft über alternative Absatzwege verfügt, so verfügt der Konsument über eine breite Auswahl an alternativen Einkaufsmöglichkeiten insbesondere auch für Güter des täglichen Bedarfs. Je nach „Einkaufstyp“, d. h. Einkaufssituation und individuellen Präferenzen wählt der Verbraucher seine Einkaufsstätten aus. Die einzelnen Vertriebsformate des LEH stehen dabei in Konkurrenz zueinander.

Die Verbraucher nutzen jeweils mehrere Einkaufsstätten. 36 Prozent der Verbraucher nutzen neben den Formaten des Lebensmitteleinzelhandels gelegentlich auch den Lebensmittelfachhandel, 28 Prozent den Wochenmarkt und 14 Prozent kleinere Nahversorgungsgeschäfte als Einkaufsstätte.⁹

Die Kunden prägen über ihre individuellen Anforderungen das Sortiment des Handels mit. Dies stärkt die Ausgangsposition auch für kleinere und mittelständische Hersteller von Markenprodukten. Auch Produkte vergleichsweise kleiner Unternehmen werden von zahlreichen Kunden im Sortiment erwartet. Als Reaktion auf nicht vorhandene Marken sind zahlreiche Kunden bereit, das Geschäft zu wechseln.¹⁰

Die Verbraucher üben durch ihre Anforderungen an das Sortiment einen starken Druck auf den Handel aus, das Angebot entsprechend zu gestalten. Dies gilt auch für das Vorhandensein konkreter Herstellermarken. Die Hersteller erlangen durch die Konsumentenanforderungen in Teilen des Sortimentes eine gute Ausgangssituation für Verhandlungen.

Die Lebensmittelpreise sind zwischen 2005 und 2011 um 15,7 Prozent und damit deutlich stärker als die Verbraucherpreise gestiegen. Grundsätzlich gibt es also bei Lebensmitteln keine Preisspirale nach unten.¹¹

Die vergleichsweise niedrigen Lebensmittelpreise in Deutschland sind Ergebnis eines gut funktionierenden Wettbewerbs, sowohl auf Handels- als auch auf Industrieseite. Bei den Herstellern tragen hohe Überkapazitäten zum Preiswettbewerb bei. Ursache sind veränderte Konsumtrends und eine stetig steigende Anzahl von Artikeln der einzelnen Anbieter.



⁹ IfH Research Experts

¹⁰ IfH Research Experts

¹¹ Die Verbraucherpreise sind zwischen 2005 und 2011 um rund 11 Prozent, die Einzelhandelspreise um rund 9 Prozent gestiegen. Quelle: Statistisches Bundesamt

Exkurs „Monopolkommission“

Die Monopolkommission als unabhängiges Beratungsgremium für die Bundesregierung auf den Gebieten der Wettbewerbspolitik und Regulierung hat sich 2010 zur Erfassung und Bewertung von Nachfragemacht geäußert. Die folgenden Einschätzungen der Monopolkommission stützen in markanter Weise die Positionen des HDE ¹²:

- Die Monopolkommission wendet sich nach wie vor gegen die Einschätzung, „dass Handelsunternehmen über eine bedenklich starke Nachfragemacht gegenüber den Herstellerunternehmen verfügen. Diese Auffassung wird durch die aktuellen Entwicklungen nicht infrage gestellt.“
- Zur Verhandlungsmacht heißt es: „Der Leistungsaustausch der Unternehmen ist grundsätzlich durch gegenseitige Abhängigkeiten gekennzeichnet. Bezogen auf einzelne Austauschverhältnisse gibt es individuelle und wechselnde Verhandlungsmachtkonstellationen. Dabei hängt die Verhandlungsstärke der einen oder der anderen Marktseite maßgeblich von deren Leistungsfähigkeit ab.“
- Zur Verhandlungsposition von Markenherstellern bemerkt das Gutachten: „Hersteller von Markenartikeln, insbesondere die Produzenten von sog. Must-have-Produkten verfügen über tendenziell stärkere Verhandlungspositionen. Das gilt nicht zwingend nur für die führenden international agierenden Markenartikelhersteller, sondern auch für kleine und mittlere Produzenten, deren Produkte auf regionalen oder lokalen Märkten anerkannte oder sogar führende Stellungen innehaben.“
- Zu den Ausweichmöglichkeiten der Lieferanten stellt die Monopolkommission fest: „Nachfragemacht von Handelsunternehmen setzt voraus, dass die Lieferanten keine adäquaten Ausweichmöglichkeiten besitzen. Das ist im Handel, speziell im Lebensmitteleinzelhandel, nach den Erkenntnissen der Monopolkommission nicht der Fall. Den Herstellern steht weiterhin eine größere Anzahl von untereinander unabhängigen Handelsunternehmen und Einkaufskooperationen als Nachfrager gegenüber. Festzustellen ist allerdings, dass die Handelsunternehmen aufgrund ihrer zunehmenden Nachfragevolumina für die Hersteller wichtiger werden. Insbesondere die Hersteller von eingeführten Markenartikeln verfügen oftmals aber auch über alternative Absatzkanäle, wie den Fachhandel, den Eigenvertrieb oder den Export.“
- Schließlich merkt die Monopolkommission an, dass „in der neueren ökonomischen Theorie Nachfragemacht nicht mehr analog zur Angebotsmacht im Rahmen eines Monopson-Modells mit wenigen großen Nachfragern und vielen kleinen Anbietern analysiert (wird), sondern als Verhandlungsmacht interpretiert und im Rahmen verhandlungstheoretischer Modelle untersucht (wird).“

¹² Monopolkommission, 18. Hauptgutachten, 2010

Verkauf unter Einstandspreis widerspricht den Verbraucherinteressen

- > **Intensiver Preiswettbewerb im LEH garantiert stabile Preise**
- > **Verbot des Verkaufs unter Einstandspreis schränkt Wettbewerbsfreiheit ein**
- > **Regulierung soll Interessen einzelner Marktakteure dienen**

Der intensive Preiswettbewerb im LEH hat zu nicht zu einer „Preisspirale nach unten geführt“. Im europäischen Vergleich sind die Lebensmittelpreise in Deutschland gleichwohl relativ niedrig. Davon profitieren vor allem die Verbraucher.

Voraussetzung der niedrigen Verbraucherpreise ist der funktionierende und freie Wettbewerb. Dazu gehören die Vertrags- und Preisfestsetzungsfreiheit des Handels. Der Handel muss deshalb auch in Zukunft die Endverbraucherpreise autonom festsetzen können.

Das Verbot des Verkaufs von Waren unter Einstandspreis stellt einen schweren Eingriff in die Wettbewerbsfreiheit dar, der durch kein Mehr an Schutz des freien Wettbewerbs gerechtfertigt wird.

Der Einführung und der Verschärfung des Verbotes lagen wettbewerbsfremde Erwägungen wie der Schutz kleinerer Händler und der Landwirtschaft vor den langfristigen Folgen eines verschärften Wettbewerbs zugrunde. Auch diese sachfremden Ziele können jedoch durch das Verbot nicht erreicht oder gefördert werden.

Durch das Verbot entstehen aber unverhältnismäßig hohe Verwaltungskosten und – wie das Beispiel Frankreich zeigt – die Gefahr höherer Verbraucherpreise.



Sogenannte „Nachfragemacht“ rechtfertigt keine Regulierungen

- > Kein generelles Machtungleichgewicht zwischen Handel und Herstellern
- > Spezielle Regulierungen der Beziehungen in der Lieferkette sind verfehlt
- > Kartellrechtlichen Regelungen reichen aus

In vielen Produktgruppen haben die Hersteller eine eigene, teilweise erhebliche Angebotsmacht (z. B. „Must-have-Produkte“). Die Hersteller sind den Händlern keineswegs im Vertragsverhältnis aufgrund eines Machtungleichgewichts „ausgeliefert“. Auch die Monopolkommission hat in ihrer jüngsten Veröffentlichung festgestellt, dass Einzelhandelsunternehmen über keine starke Nachfragemacht gegenüber Herstellerunternehmen verfügen. Damit wurde das Ergebnis der vom Institut für Handelsforschung der Universität Köln vorgelegten Studie (Angebots- und Nachfragemacht von Handel und Industrie, Köln 2009) bestätigt. Tatsächlich besteht generell ein Machtgleichgewicht zwischen Herstellern und Händlern mit Überhängen in einzelnen Produktgruppen sowohl zur einen als auch zur anderen Seite.

Da keine generelle Nachfragemacht des Handels besteht, sind auch Regulierungen entbehrlich.

Natürlich stehen sich im freien Wettbewerb die Vertragspartner aber auch nicht immer auf Augenhöhe gegenüber. Trotz des generell bestehenden Machtgleichgewichts zwischen Herstellern und Händlern bestehen Machtüberhänge in einzelnen Produktgruppen sowohl zur einen als auch zur anderen Seite. Zum Schutz des marktschwächeren Unternehmens bestehen nach dem geltenden Kartellrecht aber bereits ausreichende Instrumentarien zum Schutz des schwächeren Vertragspartners. So sind nach dem GWB z. B. der Missbrauch einer marktbeherrschenden Stellung, Diskriminierungen und unbillige Behinderungen verboten.

Regulierungen zur Begrenzung der Nachfragemacht wären auch Maßnahmen, die ohne sachliche Rechtfertigung einseitig einzelne Wirtschaftsbranchen wie den Handel belasten würden. Sie sind deshalb auch verfassungsrechtlich bedenklich. Es erschließt sich nämlich nicht, warum – wenn überhaupt – nicht auch die Angebotsmacht reguliert werden sollte.



Regulierungen von Marktstärke sind aber generell aus grundsätzlichen Erwägungen abzulehnen, weil sie marktstarke Unternehmen per se unter den Generalverdacht kartellrechtswidrigen und wettbewerbsfeindlichen Verhaltens stellen würden. Marktstärke geht aber eben nicht zwangsläufig mit einem Missbrauch der Marktmacht einher. Auch nach den Regelungen und der Wertung des EU-Vertrags (Art. 102 AEUV) wird nur der Marktmachtmissbrauch, nicht die bloße Marktbeherrschung missbilligt. Regulierungen bestehender Marktmacht würden auch den Wettbewerbsprozess stören und die Wettbewerbsfreiheit einschränken. Die Tätigkeit der Unternehmen im Wettbewerb ist nämlich gerade darauf gerichtet, eine marktstarke Stellung zu erlangen.

Wenn eine aus eigener Kraft erreichte Marktmacht als solche vom Gesetzgeber missbilligt wird, haben die Unternehmen nur noch ein beschränktes Interesse, sich im nationalen Markt zu engagieren. Auf diese Weise wird geradezu marktwidriges Verhalten provoziert, denn ein Unternehmen mit einer guten Marktposition wird die Zunahme seiner Marktmacht unter Umständen aktiv verhindern, um den Regulierungen auszuweichen und weiter flexibel agieren zu können. Dies widerspricht der Logik der Wettbewerbsprozesse und stärkt Konkurrenten, die mit gutem Grund eine weniger starke Marktstellung einnehmen.



Verbot des Forderns „ungerechtfertigter“ Vorteile widerspricht den Grundsätzen eines freien Wettbewerbs

- > Harte Konditionenverhandlungen garantieren niedrige Verbraucherpreise
- > Verbot schränkt die Verhandlungsfreiheit ungerechtfertigt ein
- > Ansatz einer isolierten Konditionenbewertung widerspricht den praktischen Verhältnissen

Als kartellrechtswidrig werden mitunter Verhaltensformen bezeichnet, die eigentlich selbstverständlicher Bestandteil eines freien Wettbewerbs sind. Hierzu gehören auch harte Vertragsverhandlungen verknüpft mit der Verhandlung über diverse Konditionen. Diese Praktiken werden nicht nur von Händlern und Herstellern akzeptiert und gewünscht, sondern sie liegen auch im Interesse der Verbraucher, denn nur sie garantieren niedrige Endverbraucherpreise.

Das bestehende Verbot des Forderns „ungerechtfertigter“ Vorteile stellt die Verhandlungs- und Vertragsfreiheit aber infrage. Die Verhandlungs- und Vertragsfreiheit ist aber Voraussetzung für die Wettbewerbsfreiheit. Das Verbot ist deshalb wettbewerbswidrig.

Die Regelung wird nämlich den tatsächlichen Verhandlungssituationen zwischen Handel und Industrie nicht gerecht. Das Verbot folgt der Illusion, es würden ausschließlich Netto-Netto-Preise, Leistungen und Gegenleistungen isoliert voneinander verhandelt.



Tatsächlich werden aber umfangreiche Leistungspakete mit einer Vielzahl an Konditionen gemeinsam vereinbart, wobei jede Vertragspartei vor dem Vertragsschluss das Paket insgesamt bewertet. Die Konditionen werden also nicht isoliert betrachtet, sondern im Rahmen einer betriebswirtschaftlichen Beurteilung mit Blick auf das Gesamtgeschäft geprüft. Dieser Ansatz verbietet daher schon a priori eine Diskussion über die Frage, ob einzelne Konditionen eines Gesamtpakets abstrakt betrachtet als „gerechtfertigt“ oder „unfair“ zu bewerten sind. Gerechtfertigt sind sie vielmehr immer, wenn sie im Rahmen freier Vertragsverhandlungen vereinbart wurden.

Die Regelung ist auch grundsätzlich verfehlt, denn sie führt zu einer ineffizienten Beschränkung der Verhandlungsspielräume und damit der Vertragsfreiheit und ist nicht geeignet, einen Beitrag zum Schutz der Wettbewerbsfreiheit zu leisten. Tendenziell dürfte es daher zu höheren Verbraucherpreisen führen.

Wie auch das Verbot des Verkaufs unter Einstandspreis ist das Verbot des Forderns ungerechtfertigter Vorteile Ausdruck einer verfehlten Tendenz zur übertriebenen Regulierung der Wirtschaftsprozesse.

Leitlinien würden die Vertragsfreiheit einschränken

- > Unzulässigkeit einer Verhaltensweise kann nur im Einzelfall festgestellt werden
- > Generalisierende Bewertungen stehen im Gegensatz zur Dynamik der Branche

Leitlinien würden die bestehenden Verhaltensspielräume von Händlern und Herstellern unangemessen einschränken.

Es gilt der Grundsatz, dass jedes Verhalten, was das GWB und die einschlägigen Vorschriften des AEUV nicht verbieten, erlaubt ist.

Die konkreten Verhaltensweisen von Unternehmen müssen in jedem Einzelfall dahingehend geprüft werden, ob diese wettbewerbsbeschränkend und ggf. freistellungsfähig sind. Diese Einzelfallprüfung kann nicht durch Leitlinien ersetzt werden. Eine generalisierende Beurteilung darf nicht Platz greifen. Es gilt der Grundsatz der Vertragsfreiheit.

Kartellrechtliche Verhaltensleitlinien werden einer dynamischen, innovativen und von stetig wandelnden Verbrauchergewohnheiten beeinflussten Branche nicht gerecht werden können. Im Gegenteil bestünde die Gefahr einer innovationshemmenden Zwangsjacke.



HERAUSGEBER

Handelsverband Deutschland (HDE)
Am Weidendamm 1 A
D-10117 Berlin
Telefon: +49 (0)30 726250-0
Telefax: +49 (0)30 726250-19
E-Mail: hde@einzelhandel.de
Internet: www.einzelhandel.de

FOTOS

Getty Images: Gregor Schuster (S. 8);
Fotolia: Knut Wiarda (S. 2), contrastwerkstatt (S. 7),
bloomua (S. 9), Roman Milert (Titel I.),
I. Wiederoder (S. 11); Y. Bogdanski u. styleuneeed (S. 12);
iStockphoto: gehringj (S. 10), R. A. Kamaruddin (S. 4),
gilaxia (Titel Mitte), Hocus Focus Studio (Titel I.),
Don Bayley (U. 2 und S. 5)

Handelsverband Deutschland (HDE)

Am Weidendamm 1 A
D-10117 Berlin
Telefon: +49 (0)30 726250-0
Telefax: +49 (0)30 726250-19
E-Mail: hde@einzelhandel.de
Internet: www.einzelhandel.de

Büro Brüssel
85 Avenue des Nerviens
B-1040 Brüssel
Telefon: +32 (2) 7354379
Telefax: +32 (2) 2308497
E-Mail: europa@einzelhandel.de