

Shopperverhalten im Umbruch

Ein Abgleich der
EHI Zukunftsszenarien mit
den GfK Total Shopper Daten



In Kooperation mit:



Vorwort



Liebe Leserinnen und Leser,

die vorliegende Studie gibt gleich mehrfachen Anlass zur Freude.

Erstens begründen zwei traditionsreiche Institute des Handels mit dieser Studie ihre Zusammenarbeit: Die GfK als zuverlässige Quelle für relevante Verbraucher- und Marktinformationen und das EHI Retail Institute als wissenschaftliches Institut des Handels, das Forschungsarbeiten zu wichtigen Zukunftsthemen des Handels durchführt, wollen mit ihrer Zusammenarbeit die Entscheidungsgrundlage des Handels verbessern.

Zweitens ist diese Studie ein Novum in der Handelsforschung, denn sie verbindet erstmalig qualitative Einschätzungen von Experten aus den EHI-Arbeitskreisen mit quantitativen Konsumentenbewertungen und faktischem Kaufverhalten aus der GfK-Forschung. Unsere vorliegende Gemeinschaftsstudie soll helfen, den Shopper und die damit verbundenen Herausforderungen von morgen besser zu verstehen, indem wir neue Einblicke in seine Welt gewähren. Die veränderten Lebenswelten im Visier zu haben, ist wichtig, bilden sie doch eine wesentliche Entscheidungsgrundlage für die Entwicklung von Strategien und Geschäftsmodellen.

Das EHI Retail Institute hat im Jahr 2013 zusammen mit führenden Händlern Zukunftsbilder zur Kommunikation des Handels bis zum Jahr 2025 entwickelt. Als Ergebnis konnten 8 Kundengruppenszenarien entwickelt werden, die sich qualitativ über die Dimensionen Werte, Informationsverhalten, Shoppingalltag, Marken-

loyalität u.a.m. beschreiben lassen. Schnell tat sich die Frage nach der quantitativen Stärke der Kundengruppen und dem faktischen Konsum- und Einkaufsverhalten auf. Daraus entstand die Nachbildung der EHI-Zukunfts-szenarien im GfK Haushaltspanel, dessen Ergebnis Ihnen nun vorliegt.

Wir wünschen Ihnen bei der Lektüre gute Einsichten und vor allem die nötige Tatkraft, um den Schritt vom Denken zum Handeln zu wagen und dadurch neue Wege entstehen zu lassen.

Köln im Dezember 2014



Michael Gerling
Geschäftsführer
EHI Retail Institute



Thomas Bachl
Global Head of
ConsumerPanels
GfK

Inhalt



Vorwort	4
Inhalt	6
Management Summary	8
Methodischer Ansatz	14
Ergebnisse der Panel-Übertragung	20
Szenarien im Vergleich	80
Szenario-Transfer	88
Abbildungsverzeichnis	94
Impressum	97

Management Summary



Management Summary

Ermittlung der Marktgröße für Zukunftsszenarien

Im Vorjahr entwarf das EHI auf Basis einer mehrstufigen Szenario-Entwicklungsmethode eine Segmentierung relevanter Kundengruppen für das Jahr 2025. Dabei wurden acht klar abgegrenzte Segmente identifiziert. Durch die verwendete Methodik war eine detaillierte und belastbare Beschreibung der Kundengruppen in insgesamt 21 qualitativen Dimensionen möglich. Die vorliegende Studie basiert auf diesen Erkenntnissen und unternimmt eine Quantifizierung der Ergebnisse, indem die Szenarien mit dem GfK Haushaltspanel in den Bereichen Nonfood und FMCG abgeglichen werden.

Die Verteilung der in den EHI-Szenarien abgebildeten Zukunftstypen auf alle heutigen Haushalte offenbart, dass die zukünftigen Segmente bereits in der Gegenwart zu beobachten sind. Es ist davon auszugehen, dass diese Szenarien künftig in ihrer Größe sowie in den Ausprägung Veränderungen unterworfen sein werden.

Im Einzelnen verteilen sich die Zukunftstypen wie folgt auf die heutigen Haushalte:

- 16,1 %: Küss mich, berühr mich, verführ mich.
- 15,7 %: Keine Werbung bitte!
- 13,3 %: Schnäppchen? Her damit.
- 11,9 %: Hyperkonsum war gestern!
- 10,9 %: Der Cyberspace ist mein Revier.
- 8,4 %: Hier bin ich König/in!

- 8,3 %: Zeit ist Geld: Mehr Service bitte!
- 3,9 %: Lifestyle verbindet.

11,4 Prozent der Haushalte konnten nicht eindeutig zugeordnet werden. Hierbei handelt es sich um Haushalte, zu denen heute überwiegend Senioren gehören, deren Bedeutung für 10 Jahre in die Zukunft projizierte Bilder zwangsläufig gering ist.

Differenzierte Verhaltensmuster

Die Szenarien lassen differenzierte Verhaltensmuster der Konsumententypen erkennen, welche anhand der GfK Daten quantifizierbar gemacht wurden. Sie geben Aufschluss über die Qualitäts- und Convenience-Orientierung der Konsumententypen, die Anzahl ihrer Shopping-Trips, die Höhe ihrer Ausgabenanteile für Handels- und Herstellermarken u.v.m. Dank der artikel- und kategoriengenauen Erhebung im GfK Haushaltspanel war die entsprechende Abbildung des Kauf- und Informationsverhaltens in den einzelnen Szenarien möglich. Anhand der detaillierten Betrachtung einzelner Kauf- und Verhaltensmuster, konnten drei übergeordnete Faktoren identifiziert werden, welche die Szenarien insgesamt maßgeblich prägen:

Dimension Preis

Insbesondere die Szenarien „Keine Werbung bitte!“ und „Schnäppchen? Her damit.“ weisen ein sehr preisorien-

„Die Zukunftsszenarien, die ausschließlich durch qualitative Methoden entwickelt wurden, quantitativ nachzubilden, war eine große Herausforderung. Die Ergebnisse zeigen, dass es gut gelungen ist.“

Robert Kecskes
GfK Nürnberg

tiertes Shoppingverhalten auf; so wirkt sich die notwendige Preisorientierung des Typs „Keine Werbung bitte!“ beispielsweise auf sein Eigenmarkeneinkaufsverhalten (Preiseinstiegs Käufer) und die Anzahl seiner Shopping-Trips (knapp 10 Prozent niedriger als der Durchschnitt) aus, wohingegen der Schnäppchenkunde bei einem Value Index von 107 einen überdurchschnittlichen Konsum aufweist, der mit einem Indexwert von 114 bzgl. des Volume Share noch übertroffen wird. Dieser Kunde konsumiert offensichtlich gerne, achtet dabei aber auf den Preis: der Promotionsanteil ist mit 38,5 Prozent fast doppelt so hoch, wie der Durchschnitt.

Obwohl beide Szenarien eine hohe Preisorientierung aufweisen, sind sie hinsichtlich ihrer Markenorientierung, der Anzahl der ihrer Shopping-Trips sowie ihrer Werthaltung unterschiedlich. Erst eine differenzierte Betrachtung der Konsumenten, welche die verschiedenen Formen der Preisorientierung berücksichtigt, ermöglicht die Entwicklung wertschöpfender Marketingstrategien und eine passgenaue Kundensprache.

Dimension Qualität

Im Gegensatz zu den preisorientierten Segmenten besitzen die Szenarien „Hyperkonsum war gestern!“ und „Hier bin ich König/in!“ einen um 15 Prozent höheren Value-Share als der Durchschnitt (richtig so? bezieht sich das auf die Benchmark?); Die Konsumenten des Szenarios „Hyperkonsum war gestern!“ kaufen beispielsweise nur zu 17, 1 Prozent Preiseinstiegsmarken. Obwohl in beiden Szenarien die Qualitätsorientierung weit überdurchschnittlich ausgeprägt ist, ist das Konsumverhalten unterschiedlich motiviert: während die Konsumenten des Szenarios „Hyperkonsum war gestern!“ ihre Kaufentscheidung bewusst auf Basis von ökologischen und sozialen Aspekten wie Nachhaltigkeit oder Fair-Trade treffen, ist im Szenario „Hier bin ich König/in!“ eine ausgeprägte Luxusorientierung vorhanden.

Dimension Digitalisierung

Shopping im Internet und die Inanspruchnahme von technischen Devices ist in erster Linie attraktiv für Konsumenten des Szenarios „Zeit ist Geld: Mehr Service bitte!“, knapp gefolgt von der Gruppe „Der Cyberspace ist mein Revier.“ Neben dem Preis sind es Convenience-Aspekte und Zeitersparnis, die das Internet attraktiv machen für diese Konsumenten, bei denen es sich oftmals um Familienhaushalte mit knappen Zeitbudgets handelt. Zeit und zeitsparenden Service in den Mittelpunkt einer Kampagne zu stellen, dürfte hier für den werbenden Händler sinnvoll sein, wenn er diese Gruppe erreichen und ausbauen möchte.

Die Mitte verliert

Es gilt natürlich auch den Blick in die Zukunft zu richten und über die Entwicklung der einzelnen Szenarien nachzudenken. Die großen strukturverändernden Trends in den Bereichen Alterung, Urbanisierung, soziale Isolation und Wachstum digitaler sozialer Medien, sinkende Kauffrequenzen, Informations- und Komplexitätsüberlastung, postmaterieller Wertepluralismus, spreizende Einkommensentwicklung und die Auflösung hergebrachter Zeit- und Familienstrukturen beeinflussen die Entwicklung der Szenarien fundamental. Das heute größte Segment ist „Küss mich, berühr mich, verführ mich.“ Es bildete im Werte- und Kaufverhaltensvergleich stets die Mitte. Allerdings ist davon auszugehen, dass die Bedeutung dieses Segments abnehmen wird – bei einer Polarisierung der übrigen Segmente. Auch ein Zusammenwachsen der Segmente „Zeit ist Geld: Mehr Service bitte!“ und „Der Cyberspace ist mein Revier.“ liegt nahe. Werthaltiger Konsum mag sich noch stärker in Form eines nachhaltigen Konsums im Sinne der Gruppe „Hyperkonsum war gestern!“ und eines luxurorientierten Konsums im Sinne „Hier bin ich König/in!“ ausdifferenzieren.

Nachfolgend eine Zusammenfassung der Ergebnisse über ausgewählte Kauf- und Verhaltensmuster:

Ausgaben für E-Commerce

E-Commerce ist in Deutschland deutlich auf dem Vormarsch. Die Bedeutung von E-Commerce im Bereich

FMCG lässt sich aufgrund der schmalen Datenbasis im Bereich Food zurzeit allerdings nur für den Bereich Nonfood bewerten.

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass die E-Commerce Fähigkeit der Kundengruppen abhängig ist von den entsprechenden Lebensstilen. Heute schon liegt der Value Share für den online Einkauf von „Zeit ist Geld“ und „Der Cyberspace ist meine Revier“ deutlich über dem Durchschnitt. Wesentliche Treiber dieser Entwicklung sind der Zeitstress und die digitale Kompetenz.

Dass E-Commerce darüber hinaus Kategorie getrieben ist, wird am Beispiel „Hyperkonsum war gestern!“ deutlich. Die Haushalte dieses Szenarios, die für Nachhaltigkeit stehen, sind für E-Commerce erst unterdurchschnittlich erschlossen. Dennoch werden diesem Szenario Textilien überdurchschnittlich häufig online gekauft. Woran liegt das? Textilien, die einem hohen Anspruch an nachhaltigen und fairen Produktionsbedingungen genügen müssen, finden sich schneller und zuverlässiger im Netz als auf der Highstreet. Zudem erhalten die Haushalte im Netz und in Blogs zuverlässige Bewertungen und erfahren viel über die Vertrauenswürdigkeit des nachhaltigen Produktversprechens.

Die E-Commerce Affinität in den Kundengruppen ist demnach abhängig von den zentralen Treibern Zeitstress sowie digitale Kompetenz, variiert aber auch stark in den jeweiligen Produktkategorien.

Bedeutung von E-Commerce in den Branchen

Welches Szenario ist für welche Branche im Bereich E-Commerce interessant? Das gerade angeführte Beispiel zeigt, dass es sich lohnt, das Kaufverhalten der Kundengruppen differenziert nach Kategorien zu betrachten. Während also für die Textilbranche die Kundengruppe „Hyperkonsum war gestern!“ durchaus lohnend ist, ist für die Möbelbranche das Szenario: „Küss mich, berühr mich, verführ mich.“ relevant. Denn in dieser Kundengruppe wird relativ viel Geld für den Online-Kauf von Möbeln ausgegeben. Ein Zuhause, das etwas hergibt und in dem man Gäste empfangen kann, hebt den Status und ist für die Inszenierung in diesem Szenario von großer Bedeutung.

Die Haushalte der Typen „Hyperkonsum war gestern!“ und „Hier bin ich König/in.“ geben überdurchschnittlich viel Geld für FMCG aus. Die E-Commerce Affinität bezieht sich in erster Linie auf die Kategorie Getränke und bei weiterer Analyse auf dem Bereich Wein. Für den klassischen Voll- Sortimenter kann ein Online-Weinhandel also eine lohnende Investition sein.

Die Beispiele zeigen, dass es neben dem Preis weitere Treiber für E-Commerce gibt. Hier lohnt es sich für einzelne Branchen genauer zu analysieren.

Retail Brand

Im Handel hat die Marke in den letzten Jahren eine erhebliche Aufwertung erfahren. Marken stiften dem Kunden immer dann einen Nutzen, wenn er eine Entscheidung treffen muss, da sie die Entscheidungsfindung messbar erleichtern. Eine stark aufgeladene Marke ist

in der Lage, den Kaufprozess der Kunden zu „emotionalisieren“, d.h. mit Erfahrungen bzw. Werten zu verbinden, die die Kaufentscheidung positiv beeinflussen. Rewe, Edeka, dm-drogerie markt und Rossmann sind Beispiele für Unternehmen, die in vielen Wertedimensionen weit vorn liegen und das Wertegefüge insbesondere von „Hyperkonsum war gestern!“ und „Hier bin ich König“ ansprechen. Der Retail Brand kann insofern einen strukturellen Vorteil gegenüber SB-Warenhäusern leisten.

Handelsmarken

Handelsmarken stellen eines der wenigen Wachstumsphänomene im Einzelhandel dar. Die vorliegenden Daten zeigen, dass Handelsmarken die Szenarien insgesamt bereits stark durchdrungen haben. Es werden nicht nur die preisbewussten Konsumenten bedient, sondern durch die Mehrwerthandelsmarken auch die qualitätsorientierten Käufer, die sonst Industriemarken kaufen. Der Erfolg der Handelsmarken-Mehrwertkonzepte von Edeka und dm-drogerie markt kann durchaus als Warnung für die Konsumgüterindustrie verstanden werden.

Promotion

Promotions können unterschiedlichen Zwecken dienen. Sie können mit Fokus auf die monetäre Entlastung der Kunden eingesetzt werden – Preispromotion ist heute im Handel State of the art – und auch zur Convenience- oder aber zur ethisch-moralischen Entlastung. Die Analyse macht deutlich, dass sich aus den unterschiedlichen Szenarien unterschiedliche Promotion-Ansätze ableiten lassen. Eine mögliche Strategie ergibt sich vor dem Hintergrund der Handelsmarken. Der Dauerniedrigpreis der Handelsmarken kann strategisch als

monetäre Entlastung für den Kunden eingesetzt werden, gleichzeitig wird eine langfristige Bindung an die Handelsmarken erzeugt, die den Handel unabhängiger von Wettbewerbspreisen macht.

Convenience-Orientierung

Convenience nimmt insgesamt zu, allerdings nicht mehr in Form von Dosen und Fertiggerichten aus der Tüte, sondern in Kombination mit Frische-, Gesundheits- und Nachhaltigkeitsaspekten. Chilled-Produkte, wie frische, portionierte Pasta oder Fertiggerichte aus der Truhe spielen in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle. Dies ist jedoch ein eher langfristiger Trend, dem Zeit zur Entwicklung gegeben werden sollte.

Abschließend lässt sich über die Szenarien und den Transfer in die GfK Konsumentenforschung bestätigend urteilen: Die qualitative Entwicklung der Kundengruppen im Vorjahr hat insgesamt zu einer Segmentierung geführt, die eine klare Beschreibung der Präferenzen und Verhaltensmuster der jeweiligen Kunden erlaubt, und zwar basierend auf deren tatsächlichem Einkaufsverhalten. Damit kann sie die Grundlage für eine strategische Marketingplanung bilden. Hinsichtlich der Ausprägung von Werten ist die Trennschärfe in den Dimensionen der Szenarien einmalig.

FMCG: Frische, Genuss und Qualität dominieren

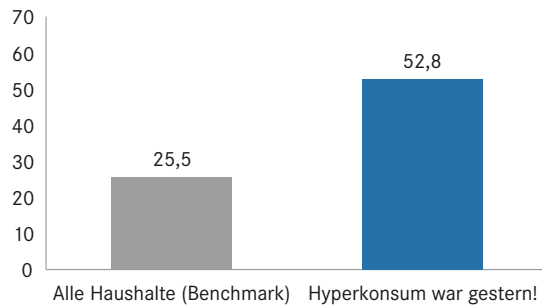
Die Haushalte des Szenarios „Hyperkonsum war gestern.“ sind Genießer hochwertiger Produkte, die möglichst frisch sein sollten. Der Genuss bezieht sich je-

doch nicht nur auf den Konsum, denn auch bei der Zubereitung möchten diese Konsumenten möglichst ohne Kochhilfen oder Convenience-Produkte auskommen. Es wird nach einem authentischen Koch- und Verzehrerlebnis gesucht (s. Abb. 33 a–d).

FMCG-Konsumpräferenzen

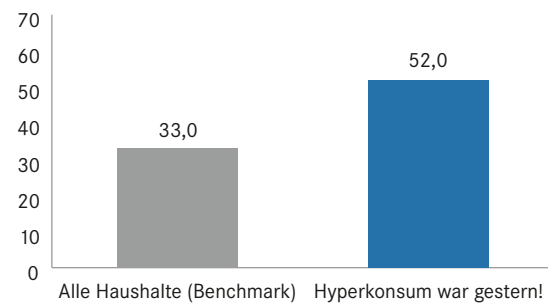
(Abb. 33 a) Qualitätsorientierung

in Prozent



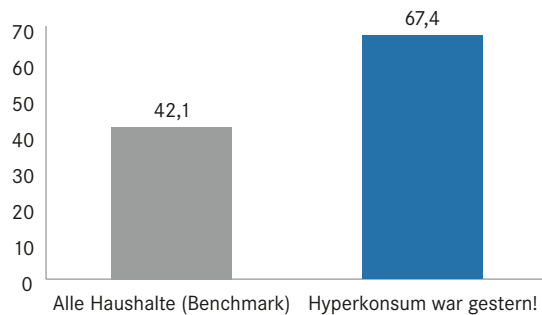
b) Anspruchsvoll genießen

in Prozent



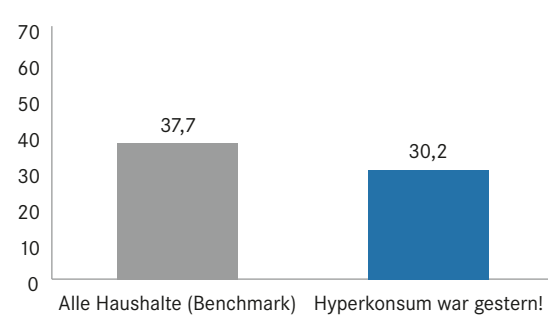
c) Frischeorientierung

in Prozent



d) Convenience-Orientierung

in Prozent



Quelle: GfK ConsumerScan 2014

FMCG: Verantwortungsvolle Genießer

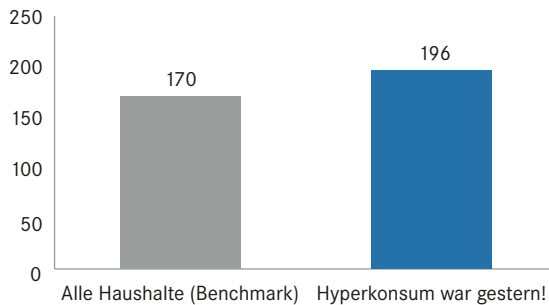
Im Bereich Fast Moving Consumer Goods (FMCG) ist dementsprechend der Ausgabenanteil für Herstellermarken deutlich überdurchschnittlich. Die qualitativ hochwertigen Produkte werden auch in Promotion ge-

kauft; hier liegt der Ausgabenanteil nur leicht unter dem Durchschnitt. Das erklärt jedoch nicht den Umstand, dass mehr Shopping-Trips vorgenommen werden. So spielen Handzettel bei der Kaufentscheidung nur eine untergeordnete Rolle. Vielmehr ist es die Suche nach

FMCG-Konsumverhalten: Ausgabenvergleich

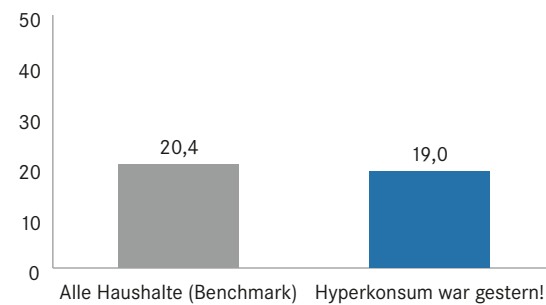
(Abb. 34 a) Shopping-Trips

Anzahl



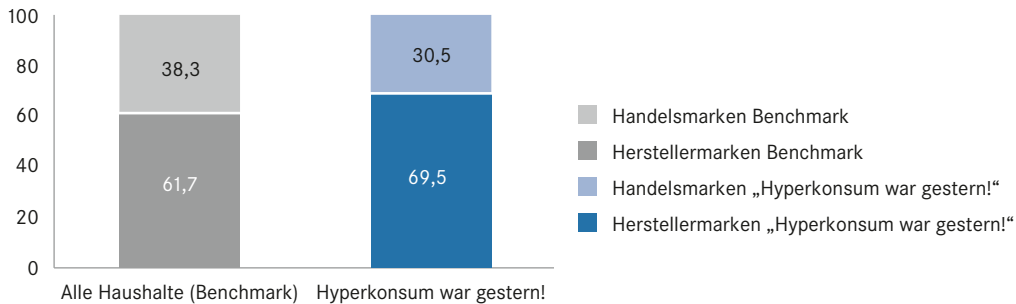
b) Ausgabenanteil in Promotion

in Prozent



c) Ausgabenanteil für Handels- und Herstellermarken

in Prozent



Quelle: GfK ConsumerScan 2014

der besten Qualität, für die unterschiedliche Händler aufgesucht werden, vor allem im Bereich Fachhandel. Aber auch in Drogeriemärkten und die LEH-Vollsortimentern wird häufig eingekauft, während SB-Warenhäuser und Discounter nur eine untergeordnete Rolle spielen. Die Haushalte des Szenarios „Hyperkonsum war gestern!“ tendieren zu kleineren Formaten, zwischen denen sie – abhängig von der gesuchten Produktkategorie – wechseln. Vereinfacht ausgedrückt: Brot und Fleisch beim Fachhändler, Drogeriemarktprodukte in der Drogerie und den Rest im LEH-Vollsortimenter (s. Abb. 34 a–c).

FMCG: Bewusster Konsum hat seinen Preis

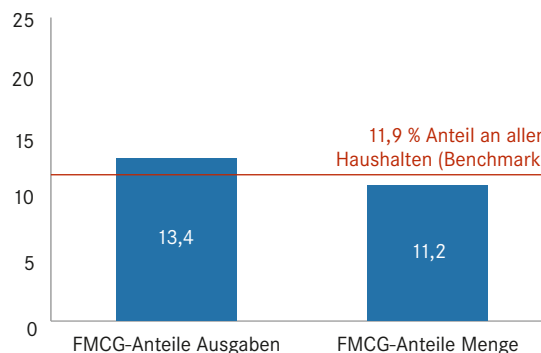
Wegen der Suche nach hoher Qualität überrascht es nicht, dass die Haushalte des Szenarios „Hyperkonsum war gestern!“ für 13,4 Prozent aller FMCG-Ausgaben in Deutschland stehen, obwohl sie nur 11,9 Prozent aller Haushalte stellen. Qualität hat ihren Preis, und der wird gezahlt. Vor allem sind diese Kunden bereit, für nachhaltig erzeugte Produkte mehr zu zahlen. Regionale, fair gehandelte, Bio- und umweltschonende Produkte sind besonders stark nachgefragt. Man versucht, bewusst zu konsumieren. Dies beweist auch der unterdurchschnittlich Mengenanteil, denn die Haushalte des Szenarios „Hyperkonsum war gestern!“ stehen nur für 11,2 Prozent der in Deutschland gekauften FMCG-Mengen. Für weniger (11,2 % Mengenanteil) bezahlen sie deutlich mehr (13,4 % Ausgabenanteil) (s. Abb. 35).

Damit handelt es sich um eines der Kernszenarien für die Herstellermarken. Um die Haushalte zu erreichen,

Ausgaben und Mengen FMCG

(Abb. 35)

in Prozent



Quelle: GfK ConsumerScan 2014

Lesebeispiel: Die Haushalte des Szenarios „Hyperkonsum war gestern!“ stehen für 11,9 Prozent aller Haushalte in Deutschland, jedoch für 13,4 Prozent aller FMCG-Ausgaben.

sollte allerdings nicht nur auf eine hohe funktionale Qualität (Produktqualität, Preis-Leistungs-Verhältnis) gesetzt werden, sondern zudem auf eine hohe soziale Qualität. Diese Konsumenten lassen sich vor allem dann gewinnen, wenn ein Produkt sich nicht nur über seine Qualität, sondern auch als eine verantwortungsvolle Marke profilieren kann. Fragen der Nachhaltigkeit, der Fairness und des sozialen Engagements sind von hoher Bedeutung und müssen zu einem kohärenten Qualitätsversprechen verwoben werden.

Nonfood: Ausgaben über Durchschnitt

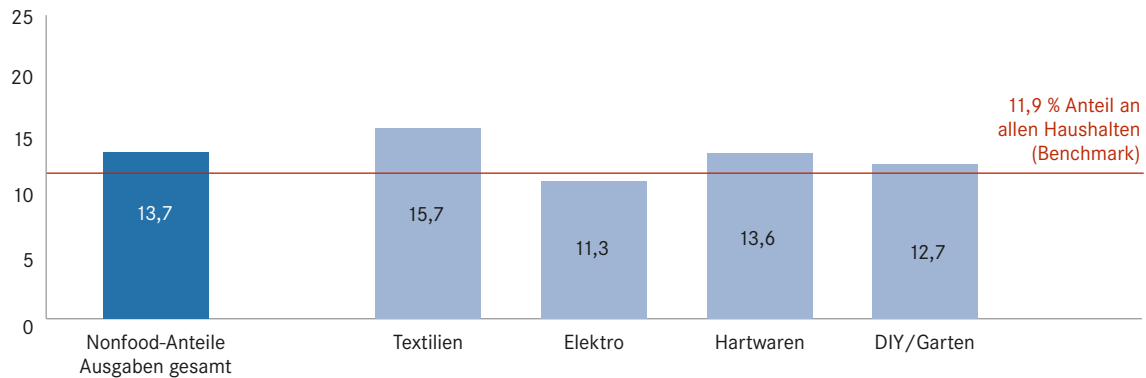
Bei den Ausgaben für Nonfood-Artikeln scheint das Gleiche zu gelten wie für die FMCG-Ausgaben: Die hohe Qualitätsorientierung erklärt den überdurchschnittlichen Ausgabenanteil – die Konsumenten des Szenarios „Hyperkonsum war gestern!“ stehen für 13,7 Prozent aller Nonfood-Ausgaben in Deutschland. Differenziert man allerdings nach Nonfood-Kategorien, dann fällt sofort auf, dass vor allem für Textilien sehr viel Geld ausgegeben wird. Elektroartikel scheinen nur eine untergeordnete Rolle zu spielen. Hier müssen weitere Analysen zeigen, ob diese ungleiche Ausgabenbedeutung mit den hohen Qualitätsansprüchen bei gleichzeitig starker Relevanz der Nachhaltigkeit zu erklären ist. Wenn ein (Wie-

der-)Kauf in kurzer Taktung stattfinden muss – wie bei Nahrungsmitteln, aber auch Textilien – schlägt sich im Ausgabenanteil das Qualitätsbewusstsein in Form höherer bezahlter Preise durch. Anders ist es bei Elektrogeräten, die erst nach Jahren neu gekauft werden müssen. Daher schlägt in dieser Kategorie der bewusstere Konsum in einem längeren Gebrauch der gekauften Produkte durch. Schließlich sind die von den Haushalten des Szenarios „Hyperkonsum war gestern!“ gekauften Produkte qualitativ hochwertiger. Zudem sind die Haushalte dieses Szenarios bestrebt, möglichst wenig Abfall zu erzeugen. Daher werden Produkte länger genutzt und entsprechend seltener aufgrund von neuen Moden entsorgt (s. Abb. 36).

Ausgaben Nonfood nach Kategorien

(Abb. 36)

in Prozent



Quelle: GfK ConsumerScan 2014

Lesebeispiel: Die Haushalte des Szenarios „Hyperkonsum war gestern!“ stehen für 11,9 Prozent aller Haushalte in Deutschland, jedoch für 13,7 Prozent aller Ausgaben für Nonfood



Verlag:

EHI Retail Institute GmbH
Spichernstraße 55, 50672 Köln
Tel. +49 221 57993-0
Fax +49 221 57993-45
info@ehi.org
www.ehi.org

Herausgeber:

EHI Retail Institute e. V.

Geschäftsführung EHI Retail Institute:

Michael Gerling

Projektleitung:

Marlene Lohmann, lohmann@ehi.org
Dr. Robert Kecskes, robert.kecskes@gfk.com

Autoren:

Marco Atzberger, Dr. Robert Kecskes,
Marlene Lohmann, Vanessa Tuncer

Layout:

Annette Vellay, vellay@ehi.org

Druck:

cede Druck GmbH
Gladbacher Straße 45
50672 Köln

Copyright© 2014

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Haftungsausschluss

Das EHI Retail Institute versucht mit größtmöglicher Sorgfalt, in der vorliegenden Studie richtige, vollständige und aktualisierte Informationen zur Verfügung zu stellen. Fehler können jedoch nicht völlig ausgeschlossen werden. Das EHI Retail Institute übernimmt daher keinerlei Haftung oder Garantie für die Richtigkeit, Vollständigkeit, Qualität und/oder Aktualität der veröffentlichten Informationen, es sei denn, die Fehler wurden vorsätzlich oder grob fahrlässig aufgenommen. Dies betrifft sowohl materielle als auch immaterielle Schäden Dritter, die durch die Nutzung des Informationsangebots verursacht werden.

Bestellmöglichkeiten:

Tel. +49 221 57993-64
vertrieb@ehi.org
www.ehi-shop.de

ISBN: 978-3-87257-436-7

Preis: 465,00 € zzgl. gesetzlicher MwSt.

Bildrechte:

Cover: EHI; Fotolia (4: Sergey Niven, 6: Radu Razvan, 8: kantver)