

THE OLIVER WYMAN RETAIL JOURNAL

AUSGABE 3

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,

der Einzelhandel hat in den kommenden Jahren an mehreren Fronten zu kämpfen. So bleibt die Weltkonjunktur vorerst geschwächt und begrenzt in vielen Märkten die Wachstumsmöglichkeiten. Zugleich gewinnen neuartige Handelskonzepte aus dem On- und Offlinebereich auf Kosten der etablierten Anbieter weiter an Boden. In diesem Umfeld gerieten bereits einige der größten und bis dahin erfolgreichsten Einzelhandelsunternehmen weltweit ins Straucheln. Die spannende Frage der nächsten Jahre wird daher sein, wie und vor allem welche Unternehmen sich in diesem Umfeld mit ihrem Geschäftsmodell behaupten können.

Antworten liefert bereits eine relativ einfache, aber wichtige Beobachtung: Einzelhandelskonzepte durchlaufen eine Reihe unterschiedlicher Lebenszyklusphasen – von der Konzeption und Expansion über die Sättigung und Stagnation bis hin zum Niedergang angesichts neuer Wettbewerber. In jeder dieser Lebenszyklusphasen entscheiden unterschiedliche Faktoren und Fähigkeiten über den Erfolg. Besonders schwierig zu bewältigen ist wohl der Übergang von der Standortexpansions- in die Sättigungsphase. Die Artikel dieser Ausgabe greifen diese Thematik schwerpunktmäßig auf, beschreiben die Lebenszyklusphasen sowie die jeweiligen Erfolgsfaktoren und zeigen die Herausforderungen für etablierte Einzelhändler auf. Darüber hinaus werden Strategien für den Wettbewerb mit Niedrigpreisanbietern sowie für den Aufbau von Big-Data-Fähigkeiten und eines nachhaltigen Onlinegeschäfts diskutiert.

Aber auch die Herausforderungen im Alltag des Einzelhandels kommen in dieser Ausgabe nicht zu kurz. Die operative Steuerung, die Verbesserung von Umsatz und operativer Marge sowie die Optimierung der Kosten stehen im Fokus einiger Artikel.

In der vorliegenden Ausgabe des Retail Journals finden Sie zahlreiche Beiträge zu diesen Themen und Fallstudien aus der Praxis, die verdeutlichen, wie Einzelhändler diesen Herausforderungen begegnen können. Ich wünsche Ihnen bei der Lektüre wertvolle Anregungen.



Sirko Siemssen
Retail Practice Leader Europa



Sirko Siemssen

sirko.siemssen@oliverwyman.com

+49 89 939 49 574

INHALT

Ausgabe 3

STRATEGIEN



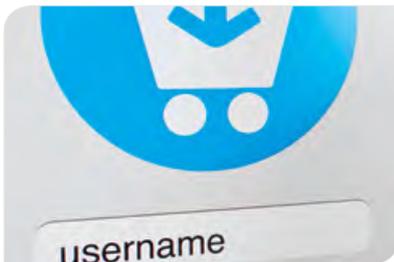
6 EVOLUTION, EXPANSION UND DANN?

Die Lebenszyklen im Einzelhandel verändern sich



12 DISCOUNT – VOM BILLIGHEIMER ZUR ERNSTHAFTEN BEDROHUNG

Ein Gespräch mit Roland Neuwald



18 WAS DIE KUNDENZUFRIEDENHEIT IM ONLINEHANDEL TREIBT

Kundenbefragung und Studie zur Wahrnehmung von Onlinehändlern



28 SUPPLY CHAIN MASSGESCHNEIDERT

Einsichten aus der Textilindustrie



34 AMAZON & GOOGLE ENTERN DEN GROSSHANDEL

Nur ein Hype oder Beginn einer neuen Ära?

OPERATIONS



44 NICHT-HANDELSWARE

Welche Potenziale lassen Sie im indirekten Einkauf ungenutzt?



52 INFORMATIONS- ÜBERFLUSS?

Die Datenflut und die Distanzierung vom Kunden beherrschen



58 EINSTANDSKOSTEN SENKEN

Möglichkeiten jenseits der Jahresgespräche



68 STEUERUNG DER PERSONALKOSTEN

Personaleffizienz im Verkauf weiter verbessern

PERSPEKTIVEN



76 LEBENSMITTELVER- SCHWENDUNG STOPPEN

Was der Einzelhandel dazu beitragen kann



88 WIE FRISCH IS(S)T ÖSTERREICH?

Studie zur Frischewahrnehmung



98 DAS KUNDENERLEBNIS VERBESSERN

Die nächste Stufe der Differenzierung



106 OLIVER WYMAN LABS

Wirkliche Verbesserungen und tatsächlicher Wandel durch Technologie und Big-Data-Analytik



EVOLUTION, EXPANSION UND DANN?

Die Lebenszyklen im Einzelhandel verändern sich

Die größten Einzelhändler weltweit kämpfen meist mit rückläufigen Margen und geringem Wachstum. Wer für diese Entwicklung allein die schwache Weltkonjunktur und den Wettbewerb durch Online-Start-ups verantwortlich macht, verkennt eine grundlegendere Herausforderung: Viele Einzelhändler haben eine Phase in ihrem Lebenszyklus erreicht, in der sie ihr Geschäftsmodell weiterentwickeln müssen, um auf Wachstumskurs zurückzukehren. Allein bewährte Modelle zu optimieren, genügt nicht mehr.

Einzelhändler durchlaufen einen Lebenszyklus mit klar erkennbaren Phasen, die jeweils unterschiedliche Wachstumsmodelle aufweisen. Jedes dieser Modelle stößt zwangsläufig an seine Grenzen. Sobald dieser Punkt erreicht ist, müssen Unternehmen sich neu erfinden und den Übergang in die nächste Phase des Lebenszyklus meistern. Dies erfordert den Aufbau neuer Kompetenzen und häufig auch die Entwicklung neuer Kanäle und Formate. Der Übergang kann schmerzvoll sein. Doch Unternehmen, die den richtigen Zeitpunkt erkennen und die richtigen Weichen stellen, gewinnen einen entscheidenden Wettbewerbsvorsprung.

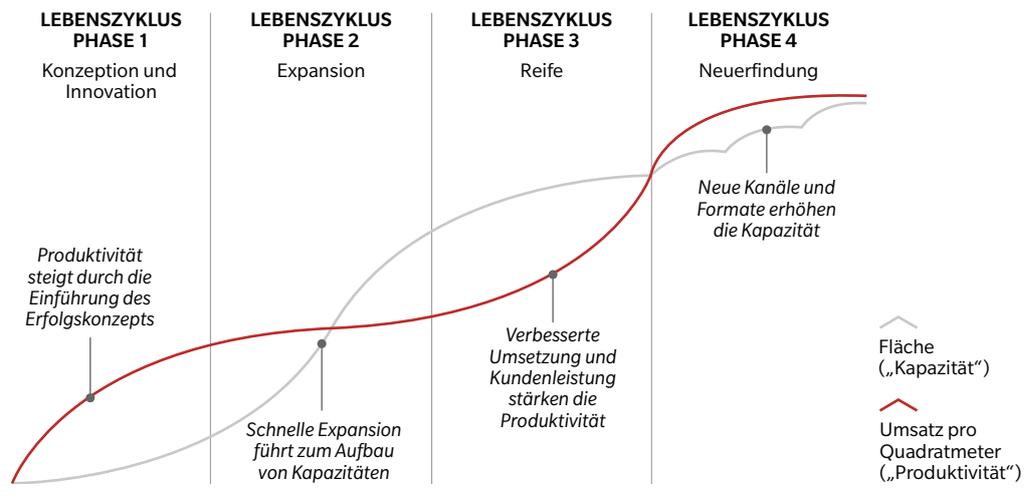
LEBENSZYKLUSPHASEN IM EINZELHANDEL

Jeder Einzelhändler hat seine eigene Geschichte. Aber abgesehen von den Details gibt es immer wieder klare, sich wiederholende Parallelen: Unternehmen durchleben unterschiedliche Phasen eines Lebenszyklus. Erfolg oder Scheitern im Einzelhandel läuft grundsätzlich nach dem gleichen Muster ab – häufig zu vorhersehbaren Zeitpunkten. Es gibt vier charakteristische Lebenszyklusphasen im Einzelhandel (vgl. *Abbildung 1*).

Am Anfang stehen **Konzeption und Innovation**. Junge Unternehmen entwickeln zukunfts-trächtige, innovative und wirtschaftlich attraktive Formate mit hoher Anziehungskraft für Kunden. Bei diesen Formaten kann es sich um Innovationen im stationären Handel, den Onlinebereich oder eine Kombination aus beiden handeln. Ziel ist immer die Entwicklung eines Konzepts, das neu, anders und profitabel ist.

Es folgt die **Expansionsphase**. Der entscheidende Fokus liegt hier auf raschem Wachstum. Offline- wie Onlineanbieter steigern in dieser Phase ihren Wert primär durch eine schnelle und effiziente Zunahme des Geschäftsvolumens, weniger durch eine stetige Verfeinerung des Geschäftsmodells.

Abbildung 1: Die Evolution eines Einzelhändlers



Im Anschluss erreichen Einzelhändler die **Reifephase**. Die fundamentale Herausforderung dieser Phase liegt in der Generierung von Wachstum auf konstanter Fläche. Der entscheidende Erfolgsfaktor dabei ist, die Umsetzung des Geschäftsmodells zu perfektionieren und maximale Wertschöpfung daraus zu erzielen.

Am Ende erreichen Einzelhändler eine Phase, in der eine vollständige **Neuerfindung** erforderlich wird. Dieses Stadium weist viele Gemeinsamkeiten mit der Anfangsphase auf. Es werden neue Formate und Vertriebskanäle entwickelt, neue Dienste angeboten, neue Unternehmen akquiriert, neue Geschäftsmodelle erprobt und neue Allianzen geschlossen.

Das Prinzip der verschiedenen Lebenszyklusphasen leuchtet sofort ein. Weniger offensichtlich ist, dass sich die kritischen Erfolgsfaktoren und erforderlichen organisatorischen Fähigkeiten von Phase zu Phase grundlegend unterscheiden. Daher sind die Übergänge zwischen den Phasen enorm schwierig. Eine „natürliche“ Reaktion auf nachlassendes Wachstum ist, die Dinge, die man bereits gutmacht, häufiger und besser zu machen. Dieser Reflex ist naheliegend, aber falsch. Unternehmen müssen vielmehr in die Entwicklung neuer Kompetenzen und Fähigkeiten investieren. Dies ist schwieriger, mit Unsicherheiten behaftet und erfordert organisatorischen Wandel. Dennoch ist es die einzige Möglichkeit, die nächste Phase im Lebenszyklus erfolgreich zu meistern.

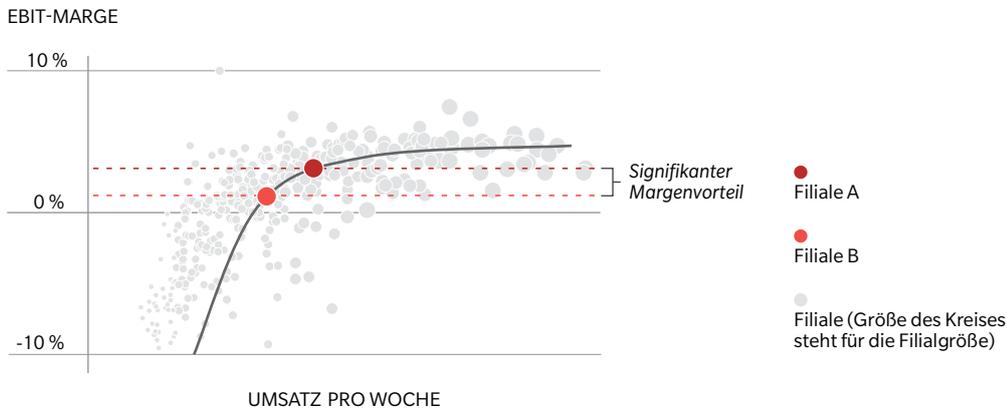
VON KONZEPTIONS- ZU WACHSTUMSPHASE

Der Einzelhandel ist ein „Ökosystem“, in dem ständig neue Formate entwickelt und getestet werden. In der ersten Phase sind eine hohe Innovationsgeschwindigkeit und das Finden des richtigen Geschäftsmodells entscheidend, um die Weichen für den Erfolg zu stellen. Das Wachstum in dieser Phase fällt vergleichsweise schwach aus, schließlich liegt die entscheidende Herausforderung in der Optimierung von wenigen Filialen. So entsteht eine Formel für ein neues, wirtschaftlich attraktives Format mit hoher Anziehungskraft für die Kunden.

Einzelhändler in der Konzeptionsphase werden in der Regel von visionären Unternehmern geleitet. Risikobereitschaft und etwas Glück spielen dabei eine gewisse Rolle. Doch wer am Ende ein robustes und skalierbares Erfolgsformat entwickelt, hat ein bislang unbefriedigtes Kundenbedürfnis erkannt und eine Möglichkeit gefunden, dieses auf profitable Weise zu bedienen. Das steht im Gegensatz zu den Kernkompetenzen eines Einzelhändlers, der

Abbildung 2: Ein kleiner Größenvorteil macht den Unterschied

Umsatzgröße ist ein entscheidender Hebel, um durch bessere Fixkostenabdeckung einen überproportionalen Margeneffekt zu erzielen



durch einen raschen Rollout seines Formats wachsen will. Für Letzteres kommt es vor allem auf eine starke und konsequente Umsetzungsfähigkeit an sowie auf die Akquise der richtigen Standorte und Flächen.

Wenn ein Händler ein erfolgreiches Format entwickelt hat, beginnt er in der Regel mit einer raschen Expansion. Damit dies gelingt, müssen Kosten so weit wie möglich optimiert und die wachsende Fläche so effizient wie möglich bewirtschaftet werden. Entscheidend dafür sind hohe vertriebliche Kompetenz und Umsetzungstärke. Es überrascht nicht, dass erfolgreiche Unternehmen in dieser Phase häufig auf schlanke Strukturen und straffe Führung setzen. Das Management arbeitet nach klaren Vorgaben und nicht nach dem Ausnahmeprinzip. Es bleibt keine Zeit, sich mit den Eigenheiten jedes Standorts zu beschäftigen.

Erfolgsentscheidend in dieser Phase ist auch die richtige Auswahl der Standorte. Der optimale Standort für eine Filiale birgt typischerweise ein Umsatzpotenzial, das mindestens zehn Prozent über der nächstbesten Option liegt. Daraus ergibt sich für ein Unternehmen mit hohen Fixkosten ein zentraler Vorteil auf der Ertragsseite (vgl. *Abbildung 2*). Natürlich geht in der Regel das hohe Umsatzpotenzial eines Standorts auch mit entsprechend höheren Immobilienpreisen einher. Dennoch gilt: Wer weiß, wie sich unterbewertete Standorte finden oder wie sich Baukosten reduzieren lassen, kann einen strukturellen Kostenvorteil erzielen, der mindestens einem halben Prozent der Marge entspricht. Hieraus entsteht langfristig ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil.

Auf dem Weg von der ersten in die zweite Lebenszyklusphase realisieren viele Einzelhändler, dass genau die Fähigkeiten, die zu Beginn entscheidend für den Erfolg waren, zum Beispiel Kreativität, nun zu einer Belastung für das weitere Wachstum werden. Es kommt unweigerlich zu einem Kulturschock. Viele haben das Gefühl, der ursprünglich für den Erfolg so wichtige unternehmerische Geist würde nun erstickt und durch einen Standardisierungsansatz ersetzt. Zahlreiche Einzelhändler haben diesen Wandel aber erfolgreich bewältigt und zum Teil eine extrem steile Wachstumskurve durchlaufen. Das bekannteste Beispiel ist vermutlich Wal-Mart, aber es gibt weltweit noch andere. In Deutschland wuchsen unter anderem die Discounter und Media Markt so reibungslos wie rasant und entwickelten sich in kurzer Zeit zu großen Unternehmen. Im Gegensatz dazu gibt es zahllose Beispiele von Einzelhändlern, die ebenfalls vielversprechende Konzepte entwickelt haben, aber nie erfolgreich die Wachstumsphase durchlaufen haben – und somit nie zu bekannten Marken aufgestiegen sind.

VON WACHSTUMS- ZU REIFEPHASE

Der Übergang von der Wachstums- zur Reifephase ist erfahrungsgemäß eine noch größere Herausforderung. Wenn attraktive Standorte für weiteres Flächenwachstum rar werden, verschärft sich der Wettbewerb unter den bestehenden Anbietern. In einem solchen Umfeld kann bereits die reine Existenzsicherung zu einer Herausforderung werden. Ein weiteres, häufig übersehenes Phänomen ist, dass im langfristigen Verlauf die Lohnsteigerung und zunehmend auch die Energiekostenentwicklung über der Preissteigerung liegen. Daraus ergibt sich ein beständiger Druck auf die Margen im Handel.

In der Reifephase müssen Unternehmen anders wachsen als zuvor: Nicht mehr die Expansion, sondern flächenbereinigtes Wachstum steht im Vordergrund. Erfolgreich in dieser Phase sind Unternehmen, die wissen, wie man im Verdrängungswettbewerb gewinnt. Eine hohe Kundenorientierung und die beste Angebotsleistung – bei nach wie vor geringen Kosten und klaren Abläufen – sind dabei Schlüsselfaktoren. Die hierfür benötigten Kernkompetenzen unterscheiden sich wieder deutlich von denjenigen der vorherigen Lebenszyklusphase. Beim flächenbereinigten Wachstum nehmen die Anforderungen an Einkauf, Category Management und Marketing nochmals deutlich zu. Große Chancen ergeben sich zum Beispiel aus lokaler Differenzierung und maßgeschneiderten Sortimenten. Auf dem Weg zu einem rundum führenden Angebot aus Kundensicht müssen Einzelhändler einen Vorsprung bei allen kundenrelevanten Themen erarbeiten – Produkt, Preis-Leistungs-Verhältnis, Service und Marke. Sie brauchen Tools und Prozesse, die tägliche Entscheidungen einfacher, schneller und besser im Vergleich zum Wettbewerb machen. Die besten Unternehmen in dieser Phase benötigten Jahre, bevor sie die besten Expertenteams rekrutiert und führendes analytisches Know-how entwickelt haben.

Wer Marktanteile vom Wettbewerb gewinnen will, muss Kunden Gründe für einen Wechsel bieten. Diese strategischen Differenzierungsmerkmale müssen auf dem aufbauen, was Kunden wirklich wollen und schätzen. Im Lebensmitteleinzelhandel kann dies beispielsweise ein besseres Frischesortiment sein, in der Elektronikbranche ein umfassendes Fachwissen der Filialmitarbeiter. Wenn es Einzelhändlern in der Reifephase dagegen nicht gelingt, solche Differenzierungsmerkmale systematisch zu entwickeln, beginnt ihr Wachstum zu stocken. Bekannte Beispiele für Unternehmen, die dies sehr erfolgreich gemeistert haben, sind Target in den USA und dm-drogerie markt in Deutschland. In verschiedenen Märkten und zu verschiedenen Zeitpunkten waren beide jeweils Vorreiter bei der Einführung modernster Instrumente in Einkauf, Category Management und Marketing, wodurch sie sich erfolgreich vom Wettbewerb abheben konnten.

VON REIFEPHASE ZU NEUERFINDUNG

Wer über die Reifephase hinaus wachsen will, muss einen weiteren Wandel durchlaufen. Ganz gleich wie ausgereift ein Filialformat auch ist, irgendwann stößt es an seine Grenzen. In der vierten Lebenszyklusphase müssen sich Einzelhändler daher neu erfinden. Dafür brauchen sie abermals andere Kompetenzen und Fertigkeiten. Etablierte, große Unternehmen müssen wieder lernen, Pioniere bei der Entwicklung neuer Formate zu sein. Dazu gehört, viele Versuche zu wagen und auf ein mögliches Scheitern vorbereitet zu sein. Hinzu kommt ein ständiges Marktscreening auf der Suche nach vielversprechenden Start-ups, die man übernehmen und rasch ausbauen könnte. Dies klingt vertraut: Wer sich über die dritte Lebenszyklusphase hinaus bewegt, braucht erneut Kreativität und Unternehmertum – und damit genau die Eigenschaften, die Unternehmen schon in der ersten Phase angetrieben hatten. Aber diese Eigenschaften einer Organisation mit Hunderten von Filialen und Zehntausenden von Mitarbeitern „einzuhauen“

ist eine Herausforderung von ganz anderer Dimension. Einzelhändler sollten ihren Blick zugleich auf ein mögliches Wachstum jenseits des Kerngeschäfts richten. Der Onlinekanal eröffnet beispielsweise Möglichkeiten, neue Warengruppen aufzunehmen und gleichzeitig die Platz- und Bestandsprobleme des stationären Handels zu vermeiden. Unternehmen sollten auch wesentlich häufiger die Flächenaufteilung hinterfragen. Verschiebungen in Richtung online führen dazu, dass manche Warengruppen im stationären Handel immer weiter an Bedeutung verlieren. Die frei werdenden Flächen sollten produktiv und profitabel genutzt werden: entweder durch andere Warengruppen oder durch neue, innovative Konzepte. Beispielsweise haben manche Händler Bankdienstleistungen, Restaurants oder Fitnessstudios in ihr Angebot integriert.

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten der Innovation, und es ist unmöglich vorherzusagen, welche neuen Ideen sich in der Praxis durchsetzen werden. Die besten Beispiele für Einzelhändler, die erfolgreich neue Geschäftsmodelle und Formate etabliert haben, finden sich wahrscheinlich im britischen Lebensmitteleinzelhandel. Tesco und Sainsbury's entwickelten nach der Jahrtausendwende neue Formate für kleine Filialen und erweiterten ihr Angebot zugleich erfolgreich um Finanzdienstleistungen und weitere Bereiche. Zweifelsohne befinden sich derzeit auch viele Einzelhändler auf dem Weg hin zum Multi-Channel-Anbieter. Doch in den meisten Fällen ist es noch zu früh, um von Erfolg oder Misserfolg sprechen zu können.

FAZIT

Obwohl die Unterschiede zwischen verschiedenen Handelssektoren und Märkten scheinbar enorm sind, durchlaufen erfolgreiche Einzelhändler tendenziell ähnliche Lebenszyklusphasen und stehen zu ähnlichen Zeitpunkten vor ähnlichen und vorhersehbaren Herausforderungen. Ihr nachhaltiges Wachstum und ihre Existenz hängen entscheidend davon ab, wie gut sie sich auf die jeweils nächste Phase vorbereiten. Das hört sich einfach an, ist aber alles andere als das. Der Wechsel von einer Phase zur nächsten ist ein echter Paradigmenwechsel und zwingt Unternehmen jedes Mal, die Grundlagen ihres Geschäftsmodells zu überdenken – eine enorme Herausforderung sowohl aus finanzieller Sicht als auch für die Unternehmenskultur. Wer sie meistert, hat dagegen entscheidende Vorteile, die Wettbewerber nicht ohne Weiteres kopieren können, und geht bei Marktberäinigungen mit hoher Wahrscheinlichkeit als Gewinner hervor.

VIER FRAGEN, DIE SICH JEDER EINZELHÄNDLER STELLEN SOLLTE

- 1. In welcher Lebenszyklusphase befindet sich mein Unternehmen?** Dies zu verstehen ist entscheidend, um einen Plan für langfristiges Wachstum zu erarbeiten und die nächsten Hürden frühzeitig vorzusehen.
- 2. Verfügt mein Unternehmen über die nötigen Kompetenzen?** Jede Diskrepanz ist ein Problem und sollte rasch behoben werden, um die aktuellen Wachstumschancen möglichst umfassend nutzen zu können.
- 3. Wie lange läuft die aktuelle Lebenszyklusphase noch?** Jede Quelle für Wachstum versiegt und jede Lebenszyklusphase endet irgendwann. Dies sollte berücksichtigt werden, wird die eigene Agenda für die weitere Entwicklung geplant. Die Vorbereitung auf die nächste Phase kann Jahre dauern. Ein frühzeitiger Beginn lohnt sich also.
- 4. Welche Kompetenzen braucht mein Unternehmen in der nächsten Phase?** Angesichts eines nahenden Übergangs in die nächste Lebenszyklusphase müssen Unternehmen Lücken beim Know-how schließen. Entscheidend ist zunächst, überhaupt zu erkennen, dass eine Lücke besteht. Der Wechsel zur nächsten Phase erfordert zwangsläufig einen grundlegenden Wandel der Denk- und Arbeitsweisen.



DISCOUNT – VOM BILLIGHEIMER ZUR ERNSTHAFTEN BEDROHUNG

Ein Gespräch mit Roland Neuwald

ROLAND NEUWALD

ist selbstständiger Berater und unterstützt Private-Equity-Unternehmen in der Entwicklung und Umsetzung von Investitions- und Wertentwicklungsstrategien im Handel. Er gilt als renommierter Experte für den Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland. Bei der Metro AG hat er in verschiedenen Führungsfunktionen die Entwicklung der Großfläche in Deutschland über mehr als zwei Jahrzehnte geprägt. Er war 2006 verantwortlich für die Integration von Wal-Mart Deutschland und von 2007 bis 2013 COO und CEO von real,- Deutschland. In dieser Zeit hat er real,- zurück zu flächenbereinigtem Wachstum geführt – unter anderem durch die Entwicklung und Umsetzung von Abwehrstrategien gegen die Discounterexpansion.



Ein Format war in Deutschland besonders heftig und nachhaltig vom Aufstieg des Discounts betroffen: die SB-Warenhäuser. Dies musste auch Wal-Mart im Zuge des gescheiterten Markteintritts in Deutschland erfahren. Wir haben mit Roland Neuwald gesprochen, der die Entwicklung der Großfläche in Deutschland über die letzten drei Jahrzehnte hinweg begleitet und beeinflusst hat.

Herr Neuwald, Sie sind seit über 30 Jahren im deutschen Handel tätig. Wie haben Sie die Discounter zu Beginn Ihrer Karriere wahrgenommen?

RN: In den 1980er-Jahren bestand die Discounterlandschaft vor allem aus Aldi. Und bei Aldi war das dominierende Merkmal der Preis. Aldi stand für billig. Im Gegensatz zu heute wurden Discounter nicht als ernsthafte Konkurrenz wahrgenommen. Aldi hatte eine sehr einfache Ladenausstattung, fast alles wurde aus Kartons verkauft. Das Sortiment bestand

ausschließlich aus Eigenmarken und war überschaubar. Es existierte keine vollwertige Frischeabteilung. Obst und Gemüse gab es nur in einer geringen Artikelanzahl, frisches Fleisch oder frische Backwaren fehlten ganz. Letztlich wurden fast nur Grundnahrungsmittel verkauft. Es waren damals Märkte für Kunden mit begrenzter Kaufkraft, und es war alles andere als schick, dort einzukaufen. Mit einer Aldi-Tüte gesehen zu werden galt als Makel.

**Wann und wie haben Sie realisiert, dass die Discounter auch –
oder gerade – für die Großfläche ein gefährlicher Wettbewerber sind?**

RN: Das war ein schleichender Prozess. Mehr und mehr zeigte sich, dass Discounter mehr als nur Billigheimer sind. Mit Beginn der 1990er-Jahre setzte sich zunehmend die Wahrnehmung durch, dass nicht nur der Preis der angebotenen Produkte, sondern auch die Qualität ausgesprochen gut ist. Aldi-Produkte hatten überwiegend die gleiche Qualität wie Markenprodukte. Das bestätigten unabhängige Institutionen wie Stiftung Warentest. Auch Lidl expandierte immer stärker und plötzlich waren im Discount damit auch vermehrt starke Markenartikel präsent. Mitte der 1990er-Jahre fingen die Discounter dann mit Nonfood-Aktionen an und haben damit den Nerv vieler Verbraucher getroffen. Es gelang der Durchbruch als Einkaufsstätte für die breite Mittelschicht. Zugleich gab es nun auch hochwertige Lebensmittel wie Champagner zu günstigen Preisen. Das war die Geburtsstunde der Smart Shopper, also qualitätsorientierte Verbraucher, die stolz darauf sind, für gute Qualität weniger zu bezahlen. Auf den Punkt gebracht war der Unterschied zu den 1980er-Jahren: Anfangs musste man bei Aldi oder Lidl einkaufen, später konnte man dort einkaufen – und wurde von Nachbarn oder Kollegen dafür bewundert, ein tolles Schnäppchen gemacht zu haben. Hinzu kam, dass die Discounter in den 1990er-Jahren auch in Kleinstädte und ländliche Gebiete expandierten und dort zunehmend die Funktion des Nahversorgers übernahmen. Dies ging erst zulasten der unabhängigen kleinen Supermärkte, hatte dann aber auch immer stärkere Auswirkungen auf großflächige Standorte. Heute erreichen in Deutschland 98 Prozent aller Kunden innerhalb von zehn Minuten einen oder mehrere Discounter.

**Wo liegen aus Ihrer Sicht die großen strukturellen Vorteile
des Geschäftsmodells von erfolgreichen Discountern?**

RN: Das Sortiment ist überschaubar und wird durch Nonfood-Aktionen ergänzt. Das wiederum ist optimal mit allen Prozessen, der Ladengestaltung und der Logistik abgestimmt. Ein Discounter hat pro Markt etwa 1.000 Quadratmeter Verkaufsfläche und bietet pro Quadratmeter inklusive Aktionsware maximal zwei bis drei Artikel an. Platzierungen und Abläufe sind bis ins Detail standardisiert. Durch die insgesamt geringe Verkaufsfläche gibt es nur geringe Restriktionen, dieses Modell zu multiplizieren und so zu entsprechenden Skaleneffekten und Synergien zu gelangen – sowohl auf der Einkaufs- als auch auf der Organisationsseite. Die geringe Komplexität des Sortiments sorgt für eine hohe Detailliefe in puncto Kunden- und Produktorientierung. Außerdem sind die Discounter auch leichter zu shoppen als größere Formate und bieten damit auf ihre Weise eine gewisse Convenience.

Wie groß ist der wirtschaftliche Vorteil, den Discounter mit ihrem Modell erzielen?

RN: Discounter sind im Bereich Personalkosten deutlich überlegen. Hier liegt der Abstand zu den Vollsortimentern sicherlich bei über fünf Prozent vom Umsatz, auch durch den Verzicht auf Services wie bediente Frischetheken. Hinzu kommen Vorteile beim Einkaufspreis. Aldi macht nach meiner Kenntnis allein in Deutschland etwa 26 Milliarden Euro Umsatz mit Eigenmarken, Edeka liegt im Vergleich vermutlich bei weniger als acht Milliarden Euro Eigenmarkenumsatz. Wenn man noch bedenkt, dass sich das Volumen von Aldi auf weniger Artikel verteilt, dann dürfte der im Einkauf realisierte Vorteil enorm sein. Hinzu kommen Vorteile aus der internationalen Bündelung der Warenbeschaffung, Skaleneffekte in der Logistik, im Ladenbau und in den Zentralfunktionen. So können es sich Discounter leisten, ihre Produkte im Mix mit zehn Prozentpunkten weniger Marge zu verkaufen.

Was sind die Besonderheiten der Organisationsstruktur im Discount?

RN: Gerade bei Aldi und Lidl herrscht nicht nur eine unglaubliche Kostendisziplin, auch das Geschäftsmodell wird kontinuierlich verbessert. Alle Führungskräfte verstehen das Geschäftsmodell Discount bis ins Detail. In sechs- bis zwölfmonatigen Einstiegsprogrammen wird Top-Hochschulabsolventen im Filialeinsatz das Modell vermittelt – auch wenn sie für eine spätere Karriere im Einkauf oder in der IT vorgesehen sind. Darüber hinaus sind die beiden erfolgreichsten Discounter in langer Tradition eigentümergeführt. Dadurch können sie im Gegensatz zu manchen Konzernen langfristiger agieren, ohne öffentlichen Druck vonseiten der Shareholder oder des Kapitalmarkts. Dies kann gerade im Lebensmitteleinzelhandel von Vorteil sein, wenn es darum geht, in neue Märkte einzutreten und Anlaufschwierigkeiten zu überwinden.

Welche Abwehrstrategie empfehlen Sie etablierten Händlern in Ländern, in denen die Discounterentwicklung zwar noch am Anfang steht, die aber führende, etablierte Unternehmen zunehmend unter Druck setzt?

RN: Erst einmal gilt es besonnen zu bleiben – auch wenn's schwer fällt. Durch das Aufkommen von Discountern in einem neuen Markt wächst unweigerlich der Druck auf das eigene Geschäftsmodell. Prozesse müssen optimiert, Abläufe hinterfragt werden. Und Organisationen, die plötzlich mit Umsatz- und Marktanteilsverlusten konfrontiert sind, reagieren nicht immer logisch und richtig. Ein Beispiel: Warum werden gleich mehrere 1.000 Food-Artikel im Preis gesenkt, obwohl Aldi gerade mal 1.000 hat? Von solch flächendeckenden Aktionen sollten Vollsortimenter Abstand nehmen. Eine zentrale Maßnahme sollte jedoch sein, ein Basissortiment von mindestens 500 „Discountartikeln“ bestehend aus Grundnahrungsmitteln oder Bedarfsartikeln zu definieren und zu gleichen Preisen und – ganz wichtig – mit vergleichbarer Qualität anzubieten. Darüber hinaus sollten diese Artikel sehr offensiv am POS und in den Werbemitteln kommuniziert werden. Meine Erfahrung ist, dass sich diese Maßnahme einfach anhört, oftmals aber nicht mit hundertprozentiger Konsequenz umgesetzt wird, weil sich Vollsortimenter enorm schwertun, die resultierenden Margen zu akzeptieren. Rückblickend haben es die deutschen Vollsortimenter teilweise versäumt, diese Abwehrstrategie frühzeitig und kompromisslos umzusetzen. Das aber scheiterte an den mentalen Vorbehalten der klassischen Vollsortimentmanager, schnell drehende Artikel mit niedrigen Discountmargen offensiv zu verkaufen.

Welche Voraussetzungen müssen Vollsortimenter für diese Abwehrstrategie schaffen?

RN: Die Umsetzung der Abwehrstrategie erfordert auch eine viel strengere Kostendisziplin als in der Vergangenheit, denn Discounter geben keinen Cent zu viel aus. Vollsortimenter sollten in einem „Zero-based“-Ansatz jede Kostenposition systematisch hinterfragen und dadurch eine echte Kostentransformation erreichen. Unter Umständen genügt es schon, die Kosten in Summe um ein Prozent zu reduzieren, um dann letztendlich alle Kostenersparnisse wiederum in das „Discountsortiment“ investieren zu können.

Was können Vollsortimenter tun, um in die Offensive zu gehen?

RN: Vollsortimenter müssen sich weiter und noch besser vom Discounter differenzieren, indem sie mehr auf ihre Stärken setzen. Diese reichen von der Sortimentsvielfalt über exzellente Frischeabteilungen mit Service und Spezialsortimenten bis hin zu einer ansprechenderen Ladengestaltung. Die emotionale Anmutung beim Einkaufserlebnis ist eines ihrer wichtigsten Differenzierungsmerkmale. Gerade in den Servicebereichen müssen die Vollsortimenter dafür sorgen, dass der Kunde vieles findet, was ihm beim Discounter nicht geboten wird. Dabei müssen Vollsortimenter verstärkt daran arbeiten, ihre Standards auch für die Inhouse-Logistik und den Check-out-Prozess zu professionalisieren. Denn in puncto Warenverfügbarkeit und Check-out-Prozesse arbeiten die Discounter auf einem hohen Niveau.

Sollten Vollsortimenter darüber nachdenken, eine eigene Discount-schiene zu eröffnen?

RN: Würde Discount nicht als Betriebstyp, sondern wie E-Commerce als zusätzlicher Kanal gesehen, wäre diesbezüglich schon einiges geschehen. Jedoch kommt der Druck längst nicht nur von den Discountern. Mit dem rasanten Wachstum des Onlinehandels denkt heute jeder Händler über Multi-Channel, Omni-Channel oder Cross-Channel nach und entwickelt entsprechende Strategien. Tatsache ist: Wenn Discounter den Zugang zu einem neuen Markt schaffen und in der Folge wachsen, werden alle anderen Player Marktanteile einbüßen. Deshalb sollte eine eigene Discountschiene zumindest den Marktführern, die über die entsprechende Finanzkraft verfügen, eine Überlegung wert sein – und das so früh wie möglich. Allerdings gelingt das nicht mit dem Denken, der Organisationsstruktur und der Kultur eines Vollsortimenters. Dazu sind beide Modelle zu unterschiedlich. Entsprechend muss eine Discountschiene auch eigenständig, also separat vom Vollsortiment, geführt werden. Je länger Marktführer in Ländern, in denen Discount noch eine untergeordnete Rolle spielt, untätig bleiben, desto unwahrscheinlicher ist es, dass sie ihre Marktanteile halten werden, wenn die Discounter wachsen. In UK kommen Aldi und Lidl derzeit gerade mal auf einen Marktanteil von zehn Prozent. Steigt dieser in den nächsten zehn Jahren auf 20 Prozent, geht das auch zulasten von führenden Anbietern wie Tesco. Also heißt es jetzt handeln.

Werden wir noch in vielen anderen Ländern sehen, dass der Discount wie in Deutschland einen massiven Marktanteil für sich beansprucht?

RN: Das hängt unter anderem vom wirtschaftlichen Umfeld ab. Zum einen sind die Kostenvorteile des Discounts in weiterentwickelten Märkten deutlich stärker ausgeprägt, weil dort die zu erzielenden Personalkostenvorteile deutlich höher sind. Deshalb ist Aldi beispielsweise überwiegend in Ländern mit vergleichbarem Bruttoinlandsprodukt präsent. Zum anderen profitiert der Discount immer dann, wenn in einem Land die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen oder die Konsumstimmung schlechter werden, denn dann sinkt bei der Mittelschicht die Hemmschwelle, dort einzukaufen. Ich denke, die Discounter werden sich vor allem auf weit entwickelte Märkte in Europa und Nordamerika konzentrieren, um dort ihre Marktanteile auszubauen – und vielleicht in einem späteren Schritt auch Asien angehen.

Abschließende Frage: Wenn Sie Ihre Handelskarriere noch einmal neu starten könnten, welches Geschäftsmodell würden Sie bevorzugen?

RN: Ich persönlich bin mit meiner Entscheidung für das Vollsortiment rückblickend sehr zufrieden. Jedes Geschäftsmodell hat seine Besonderheiten. Und jedes muss permanent weiterentwickelt und immer wieder an veränderte Marktgegebenheiten angepasst werden. Junge Menschen sollten das Geschäftsmodell wählen, mit dem sie sich gut identifizieren können. Und anschließend das Beste daraus machen.



username

password

WAS DIE KUNDEN- ZUFRIEDENHEIT IM ONLINEHANDEL TREIBT

Kundenbefragung und Studie zur Wahrnehmung
von Onlinehändlern

Kundenzufriedenheit und Kundenwahrnehmung hinsichtlich Preis und Leistung bestimmen den nachhaltigen Markterfolg. Diese Aussage gilt für den Onlinehandel wie für den stationären Handel. Was aber treibt die Kundenzufriedenheit und -wahrnehmung in der digitalen Welt? Wie wichtig ist der Preis? Und welche Bedeutung haben Sortiment und Kaufabwicklung? Welche Anbieter setzen hier die Benchmarks und sind die Champions der Kundenwahrnehmung? Haben Spezialisten eine Chance gegen Marktplätze und „die Großen“? Diese und andere Fragen beantwortet die aktuelle Oliver Wyman-Studie zur Kundenwahrnehmung in zwölf Onlinehandelssegmenten in Deutschland.

KUNDENWAHRNEHMUNG ENTSCHIEDET – DIE DIGITAL CUSTOMER PERCEPTION MAP

Nicht die objektive Realität des Preis-Leistungs-Verhältnisses bestimmt die Bewertung und den Erfolg von Händlern, sondern die Einschätzung beziehungsweise Wahrnehmung der Kunden. Diese ist für den Erfolg eines Onlinehändlers noch maßgeblicher, als das im stationären Geschäft der Fall ist. Unterschiede zwischen den besten und weniger attraktiven Onlineanbietern in der Wahrnehmung der Konsumenten führen deutlich schneller und massiver zu einem Auseinanderdriften der tatsächlichen Kunden- und Transaktionszahlen. Beste Lagen und ein dichtes Standortnetz sowie die Immobilienkompetenz spielen online keine Rolle, die relative Attraktivität der Anbieter dafür umso mehr. Entscheidend ist darüber hinaus die Fähigkeit, Kunden mit bestmöglichem Yield über alle digitalen Kanäle von Suchmaschinen, über Werbenetzwerke und klassische Werbekanäle sowie allen voran über mikrosegmentierte und gezielte Kundenkommunikation in den eigenen Shop zu ziehen.

Oliver Wyman hat mehr als 3.000 Kunden zu ihrer Wahrnehmung von 77 Onlinehändlern aus zwölf Handelssektoren in Bezug auf über 40 Kriterien befragt. Die Untersuchung beantwortet unter anderem folgende Fragen:

- Was macht das digitale Käuferlebnis aus? Wie viel Gewicht haben Preis, Sortiment und andere Aspekte?
- Welche Unterschiede gibt es zwischen verschiedenen Handelssektoren? Was treibt den Kunden jeweils beim Einkauf?
- Welche Unterschiede gibt es zwischen verschiedenen Kundensegmenten?
- Wer sind die Besten und warum?
- Ist Amazon unbesiegbar?
- Was sollten Anbieter mit Handlungsbedarf tun, um in Zukunft zu den Gewinnern zu zählen?

Die Befragung baut auf einer bewährten Oliver Wyman-Methodik auf, die nicht auf vordergründige Einschätzungen abstellt, sondern einen robusten Zusammenhang zwischen Befragung und tatsächlichem Verhalten gewährleistet. Da Konsumenten bei ihren Kaufentscheidungen häufig anderen Kriterien folgen, als ihnen bewusst ist oder sie zugeben, ist es äußerst schwierig herauszufinden, inwieweit einzelne Bestandteile des Einkaufserlebnisses die Kundenzufriedenheit beeinflussen oder was Verbraucher tatsächlich von einzelnen Anbietern denken. Oliver Wyman hat über viele Jahre mit der Customer Perception Map eine proprietäre Methodologie entwickelt, um diese Fragen fundiert zu beantworten. Die Methodologie hat wiederholt bewiesen, dass sie robust langfristigen Markterfolg sowie Anteilsverschiebungen erklärt und vorhersagt.

PREIS STEHT NICHT AN ERSTER STELLE

Online wie offline kommt es den Kunden auf das Preis-Leistungs-Verhältnis an. Hinter Preis stehen Normalpreise und Aktionen, aber auch das Angebot an günstigen Produkten im Produktmix. Hinter Leistung stehen viele Aspekte, die sich in der Onlinehandelswelt unabhängig vom Handelssektor beziehungsweise von der Warengruppe zu drei Faktoren verdichten lassen: Sortimentsleistung, Produktsuche und -auswahl sowie Check-out und Service.

Im Quervergleich über die Handelssektoren existieren deutliche Unterschiede hinsichtlich der relativen Bedeutung der einzelnen Faktoren (vgl. *Abbildung 1*). Dennoch gibt es einige grundlegende Gemeinsamkeiten:

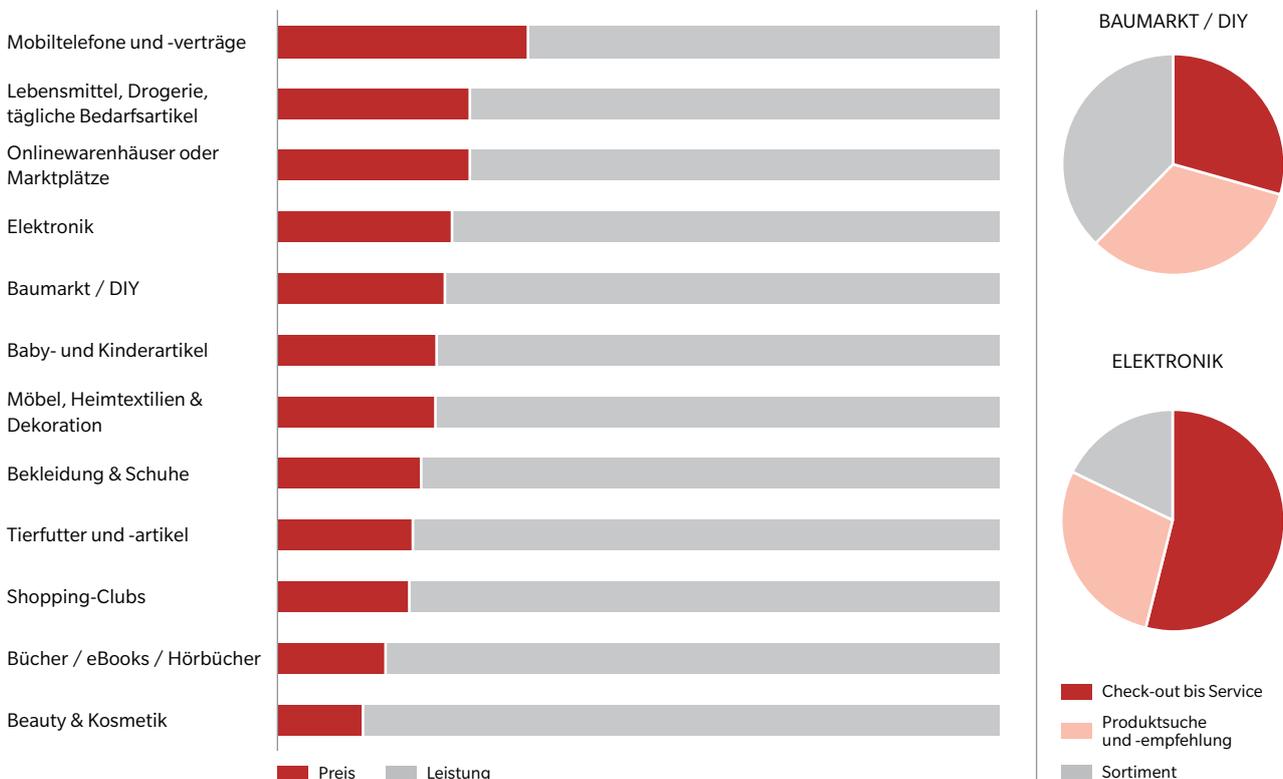
- **Preis ist nicht die Nummer eins:** Der Preis hat mit einem Gewicht von 12 bis 35 Prozent eine deutlich geringere Bedeutung für die Gesamtzufriedenheit als die Leistung. Diese Werte liegen zudem klar unter denen, die für stationäre Formate gemessen wurden. Hier hat der Preis zum Teil ein Gewicht von jenseits der 40 Prozent. Nichtsdestotrotz gehören einzelne im Faktor Preis aufgegangene Aspekte zu den Top Ten aller Zufriedenheitstreiber: die Attraktivität beziehungsweise Aggressivität der Rabatte, die Dauer- oder Normalpreise sowie die Auswahl und Verfügbarkeit günstiger Produkte. Auch wenn der Preis eine eher geringe Bedeutung für die Gesamtzufriedenheit hat, so spielen zielgerichtet ausgesteuerte Rabatte und Gutscheine dennoch eine entscheidende Rolle, um den Kunden in den Shop zu locken und zu konvertieren.
- **Leistung dominiert:** Mit einem Gewicht von 65 bis 88 Prozent bestimmt die Leistung entsprechend die Gesamtzufriedenheit. Erstaunlicherweise dominieren in nahezu allen Warengruppen dabei vor allem Produktsuche und -empfehlung sowie Check-out und Service – und nicht die Sortimentsleistung. Das „Wie“ ist also deutlich gewichtiger als das „Was“ (siehe hierzu auch den Artikel: Das Kundenerlebnis verbessern – Die nächste Stufe der Differenzierung).

- **Erlebnis nach dem Einkauf ist entscheidend:** Check-out und Service, also das Kundenerlebnis ab Warenkorbauswahl, hat insgesamt den größten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Die Implikationen dieser Erkenntnis sind weitreichend und nicht unproblematisch. Zum einen ist Amazon hier extrem gut. Nachzuziehen wäre sehr skalensensitiv und schreckt ab. Entsprechend werden hier bestehende Defizite schnell nachhaltig. Zum anderen ist ein alternativer Weg über eine sehr großzügige Liefer- und Retourenpolitik bekanntermaßen sehr teuer.
- **Unterstützung beim Einkauf ist unentbehrlich:** Produktsuche und -empfehlung, also die Unterstützung vor dem Kauf, hat ebenfalls hohe Bedeutung für die Kundenzufriedenheit. Allgemeine Produktempfehlungen oder -beschreibungen sowie kundenspezifische Produktempfehlungen gehören in den meisten Warenbereichen zu den wichtigsten Zufriedenheitstreibern – wie auch die Empfehlung passender Ergänzungsartikel. Diese Leistungsdimension steht im Kern für ein völlig neues Kompetenzfeld rund um Big Data und Vermarktungsexzellenz. Entsprechend bedienen viele Unternehmen diesen Kundenwunsch nicht gut genug.

Unabhängig vom Gewicht der einzelnen Faktoren kann es sich kein Onlinehändler leisten, seine Kunden bei wichtigen Kriterien dauerhaft zu enttäuschen. Doch nur wenige Unternehmen neben Amazon können es sich leisten, in alle Kriterien gleichzeitig zu investieren. Genau hier setzt die Digital Customer Perception Map von Oliver Wyman an. Sie ermöglicht es, die zentralen Wettbewerbsdefizite zu identifizieren und entsprechende Aktivitäten zu priorisieren, um so mit geringstmöglichem Mitteleinsatz eine maximale Wirkung auf die Kundenzufriedenheit zu erzielen.

Abbildung 1: Was treibt die Kundenzufriedenheit beim Onlineeinkauf je Handelssektor beziehungsweise Warenbereich?

Relative Gewichtung als Treiber der Gesamtzufriedenheit



SPEZIALISIERUNG ALS CHANCE

Die Bedeutung verschiedener Kriterien für die Einschätzung von Onlineanbietern differiert je Warenbereich. Zudem gibt es signifikante Unterschiede bei der Meinungsbildung und dem Einkaufsverhalten von Männern und Frauen, Jungen und Alten, traditionellen und modernen Verbrauchern. Zum Teil werden völlig andere Schwerpunkte gesetzt und Ansprüche formuliert. Im Ergebnis werden Onlineshops oftmals völlig unterschiedlich bewertet: Für den einen ist ein bestimmtes Preis-Leistungs-Verhältnis top, für den anderen ist es dagegen nicht akzeptabel. Drei Beispiele machen diese Unterschiedlichkeit für die gezielte Ausrichtung von Onlineshops greifbar:

- **Frauen kaufen anders ein als Männer:** Die Unterschiede zwischen den Geschlechtern sind signifikant. So sind Frauen tendenziell weniger preissensitiv, legen aber deutlich mehr Wert auf Retouren. „She-Commerce“ hat also seine Berechtigung, insbesondere vor dem Hintergrund, dass viele Shops für Männer optimiert sind, obwohl Frauen insgesamt für mehr Umsatz im Internet sorgen.
- **Eine Ausrichtung auf traditionellere Kunden ist attraktiv, aber riskant:** Nach wie vor gibt es im Onlinegeschäft Kundengruppen, die traditioneller beziehungsweise weniger onlineaffin und in Summe weniger anspruchsvoll hinsichtlich des Käuferlebnisses in Onlinekanälen sind. Bei Unternehmen mit Wurzeln in der stationären Welt oder im Versandhandel ist der Anteil dieser Kunden oft ausgeprägter. Bei ihnen erzielen diese Player zudem ein hohes Maß an Zufriedenheit und Loyalität. Kurzfristig ist das attraktiv, mittelfristig jedoch riskant, da neue Anbieter mit objektiv besserem Preis-Leistungs-Angebot diese Kunden gezielter ansprechen und die Gruppe der erfahreneren und anspruchsvolleren Konsumenten deutlich schneller wächst.
- **Die Kombination von Warengruppe und Zielsegment entscheidet:** Die Unterschiede zwischen den Geschlechtern und Altersgruppen sind je nach Produktkategorie erheblich. Das ist die Chance für Spezialanbieter, die bereit sind, die Kundenerfahrung für ihren Warenschwerpunkt und ihr Zielsegment zu optimieren. Hier können sie Zufriedenheitswerte realisieren, die unerreichbar für Generalisten bleiben.

WIE KUNDEN DIE ANBIETER WAHRNEHMEN

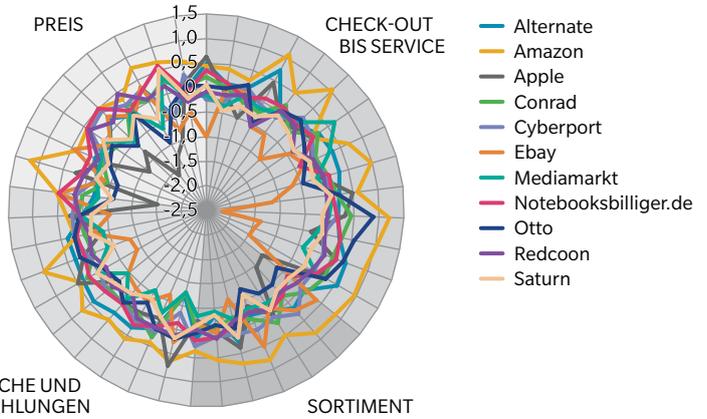
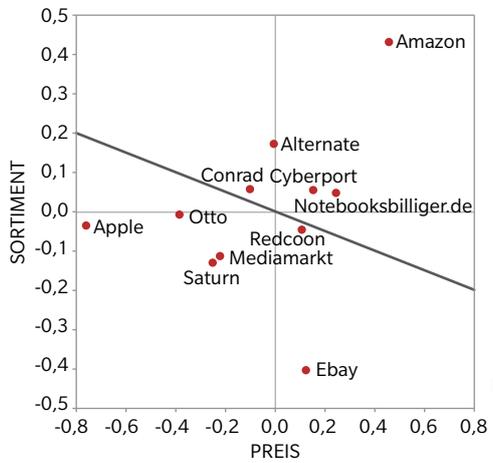
Die Digital Customer Perception Map verdichtet die Wahrnehmung der einzelnen Onlineanbieter, die sich aus vielen Teilaspekten zusammensetzt, in einer einfachen Darstellung. Die X-Achse bildet die Preiswahrnehmung ab. Anbieter mit führendem Preisimage stehen rechts, Anbieter mit Hochpreisimage links. Die Y-Achse fasst die Leistungswahrnehmung zusammen. Anbieter mit führendem Image hinsichtlich Sortiment, Produktsuche und/oder Check-out und Service rangieren oben, die anderen unten (vgl. *Abbildung 2*).

Auf diese Weise lässt sich die Marktpositionierung der einzelnen E-Commerce-Anbieter sehr gut veranschaulichen und bewerten. Diskontierende Shops finden sich eher rechts unten, Premiumspezialisten links oben. Die Besten, die auf beiden Achsen stark sind, kommen auf eine Positionierung rechts oben, die in der Kundenwahrnehmung sowohl bei Preis als auch Leistung abfallenden Anbieter auf eine links unten. Auch sind einige Muster erkennbar. Im Vergleich schneiden die traditionellen beziehungsweise ursprünglich stationären Handelsunternehmen von wenigen Ausnahmen abgesehen tendenziell schlechter ab als ihre rein digitalen Wettbewerber.

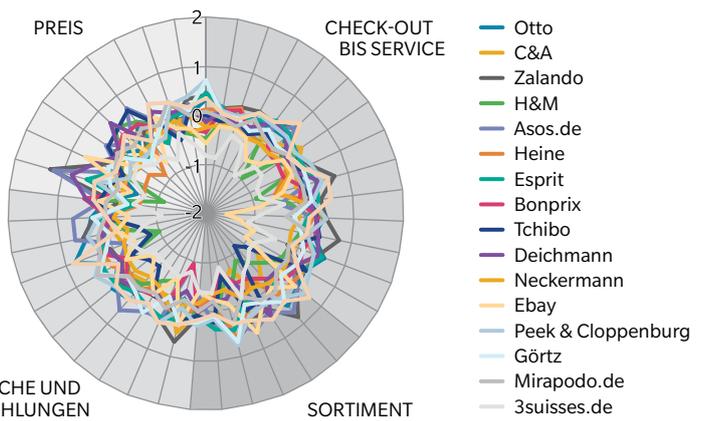
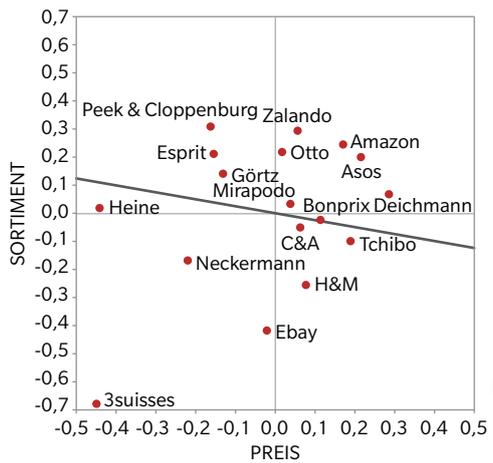
Die Gründe für die Platzierung eines Shops links unten oder rechts oben werden aus der Einschätzung der Kunden in Bezug auf alle Kriterien ersichtlich. Diese ist auf Anfrage erhältlich.

Abbildung 2: Digital Customer Perception Maps (Deutschland)

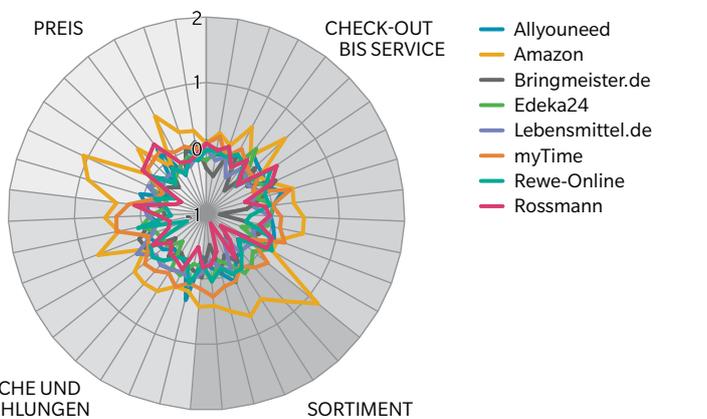
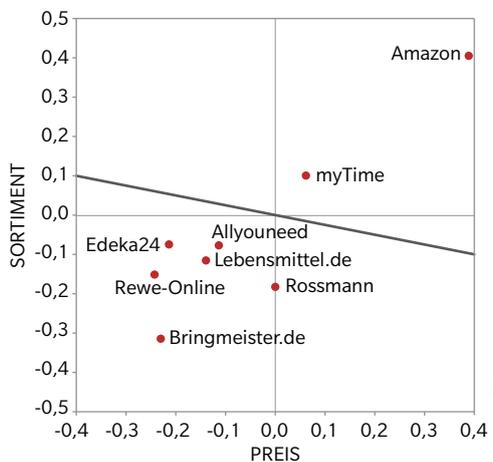
DCPM Elektronik



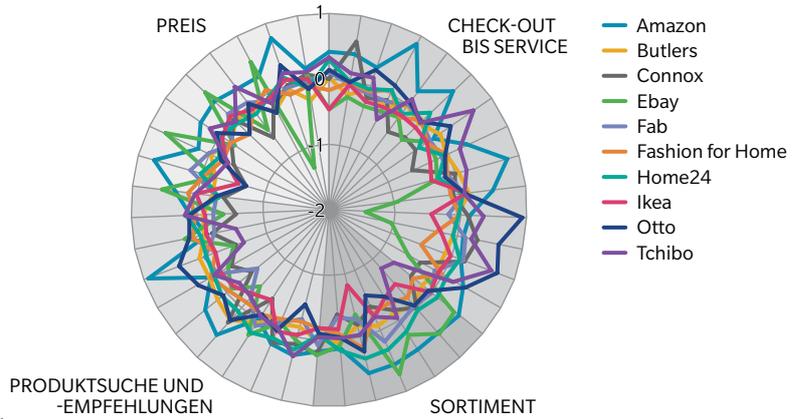
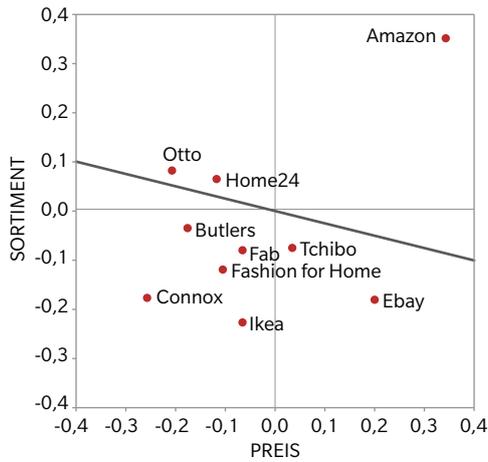
DCPM Bekleidung und Schuhe



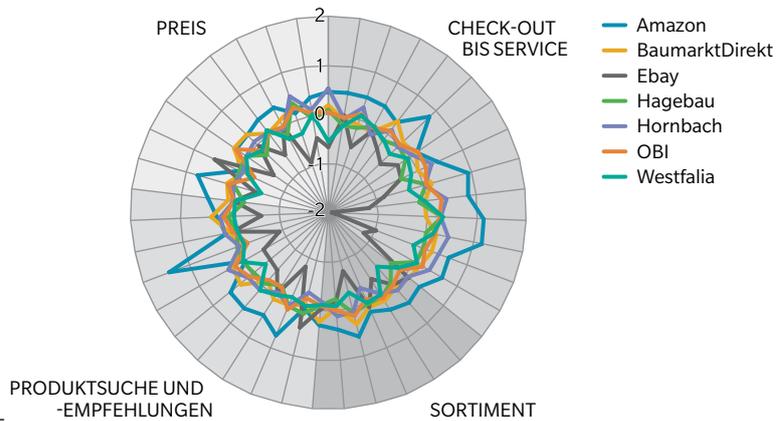
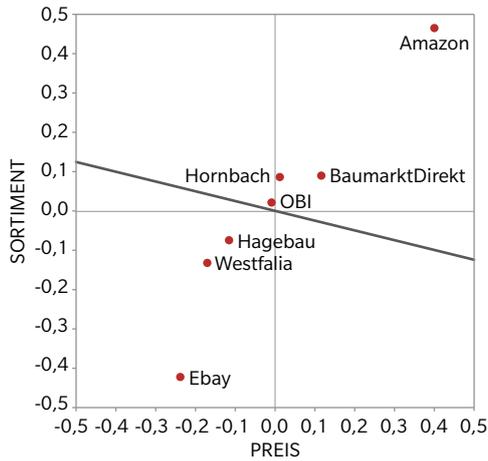
DCPM Lebensmittel, Drogerieartikel und andere Güter des täglichen Bedarfs



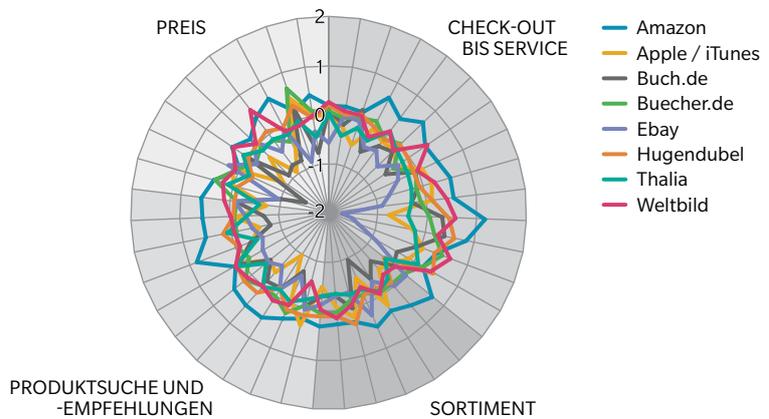
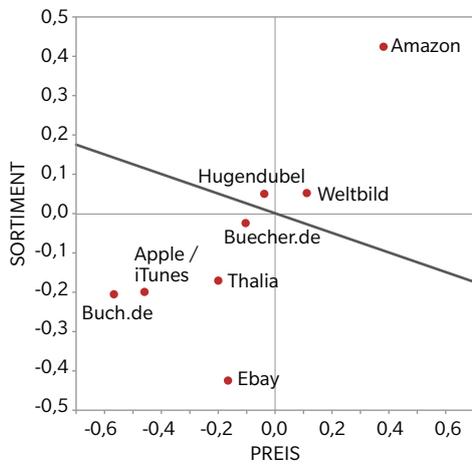
DCPM Möbel, Heimtextilien und Dekorationsartikel



DCPM Baumarkt / Do-it-yourself



DCPM Bücher / e-books / Hörbücher

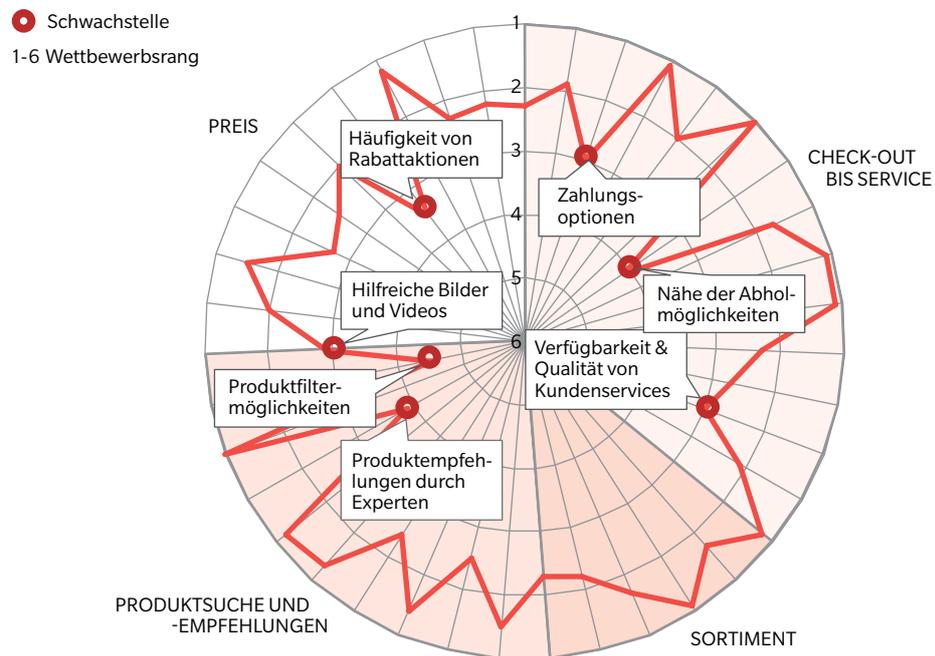


AMAZON BIETET ANGRIFFSFLÄCHE

Das gerade einmal 20 Jahre alte US-Unternehmen Amazon setzt seit Jahren Maßstäbe im Onlinegeschäft. Die Studie von Oliver Wyman belegt, dass das Unternehmen aus Sicht der Kunden mittlerweile in nahezu allen Produktkategorien und bei jedem der analysierten Einzelkriterien zu den Top Zwei zählt. Doch selbst der Branchenprimus bietet Angriffsfläche (vgl. *Abbildung 3*):

- **Angriffsfläche Preiswahrnehmung:** Lässt sich angesichts der exzellenten Resultate von Amazon überhaupt von einer Schwäche sprechen, dann ist das der Preis. Die Kunden bewerten die Aktionspreise und Sonderangebote von Amazon eher zurückhaltend. Das passt zur von Experten beobachteten abnehmenden Preisaggressivität des Branchenprimus, insbesondere in den Kategorien Bekleidung und Schuhe, Baby- und Kinderartikel, Tierfutter und -artikel. In diesen Kategorien liegt Amazon klar hinter den jeweiligen wahrgenommenen Preisführern, etwa dem britischen Bekleidungsspezialisten Asos. Gleiches gilt bereits in den USA für das Lebensmittelangebot AmazonFresh. Wenngleich der Faktor Preis oft nicht die überragende Bedeutung hat, so birgt die offensichtlich abnehmende Preisaggressivität von Amazon doch eine Chance für den Wettbewerb – vor allem langfristig.
- **Angriffsfläche Produktsuche und -auswahl:** Im Vergleich zu Spezialisten hat Amazon diesbezüglich in verschiedenen Produktkategorien das Nachsehen. Die Spezialisten punkten auf ihrem ureigenen Terrain mit Produktempfehlungen durch Experten, Filtermöglichkeiten sowie hilfreichen Produktbildern und -videos. Ihren Vorteil können sie insbesondere in eher emotionalen Produktkategorien wie Bekleidung und Schuhe, Möbel und Dekoration, Baby- und Kinderartikel und – etwas geringfügiger – Beauty sowie Tierfutter und -artikel ausspielen.
- **Achillesferse Generalistensortiment:** Insgesamt ist die Breite und Tiefe des Sortiments die größte Stärke von Amazon. Allerdings gibt es Schwachstellen. So bewerten Kunden die Attraktivität des Sortiments einzelner Spezialisten durchaus noch höher. Zudem fällt Amazon in der Wahrnehmung der Kunden bei zwei Themen gleich in mehreren Produktkategorien zurück: beim Premiumsortiment und bei der Attraktivität des Shopumfelds. Tatsächlich tut sich der Branchenprimus mitunter schwer, Premiumhersteller auf seinen Shop zu ziehen und Produkte zu inszenieren. Dafür ist die Webseite durch den zum Teil generalistischen Anspruch ungeeignet. Noch ist die Wahrnehmungslücke zu den Besten sehr klein. Doch das war vor Jahrzehnten auch der Fall bei Warenhäusern im Vergleich zu Fachanbietern, bis sich diese über das Kundenerlebnis immer besser abgrenzen konnten.
- **K(l)eine Abstriche bei Check-out und Service:** Wie nicht anders zu erwarten, sehen Kunden in diesem Punkt die zweite große Stärke von Amazon. Das Onlinewarenhaus erbringt in ihren Augen auf diesem Gebiet eine durchgängig überzeugende Leistung und baut seinen Vorsprung aktuell durch Investitionen in Themen wie garantierte Zeitfenster sowie Abend- und Same-Day-Lieferungen weiter aus. Skalenvorteile werden in echte Kundenvorteile übertragen, ohne die Profitabilität zu belasten. Hier laufen andere E-Commerce-Anbieter Gefahr, nachhaltig und zunehmend den Anschluss zu verlieren. Dessen ungeachtet weist Amazon aber auch in dieser Rubrik zwei Schwachpunkte auf. Der Kundenservice steht schon länger in der öffentlichen Kritik, in den Augen der Kunden ist er allerdings eher nachrangig. Das sieht bei Retouren anders aus: Der Prozess ist bei einigen anderen Onlineanbietern erheblich einfacher.

Abbildung 3: Wie nehmen Kunden Amazon über alle Warenbereiche hinweg wahr? Was sind die Stärken und gibt es Schwachstellen?



VIER EMPFEHLUNGEN FÜR MEHR ERFOLG

Erstens muss wie im stationären Geschäft jeder Onlinehändler kontinuierlich und konsequent sein Preis-Leistungs-Angebot weiterentwickeln, sprich: in sein Preisimage und die Leistungswahrnehmung investieren. Entscheidend ist dabei, auf die richtigen Stellschrauben zu setzen. Das sind diejenigen Faktoren, die den größten Unterschied für den Kunden machen und bei denen der Onlinehändler die größten Defizite aufweist. Die Antworten variieren dabei von Handelssektor zu Handelssektor und von Kundensegment zu Kundensegment.

Zweitens ist parallel dazu ein maximal effektiver Einsatz knapper Ressourcen zu gewährleisten. Dafür müssen auch die Ursachen von Defiziten angegangen werden. Diese sind oftmals fundamentaler Natur:

- **Fehlendes Verständnis des „digitalen Kunden“:** Der Kunde tickt in digitalen Kanälen anders, als dies stationär der Fall ist. Preis und Sortiment allein führen nicht weit. Andere Kriterien und insbesondere das Erlebnis vor und nach dem Kauf zählen.
- **Fehlende „digitale Fähigkeiten“:** Sortiments- und Preismanagement sind im Handel bekannte Themen. Digitale Produktinszenierung, -erklärung, -empfehlung und -suche sowie die Umsetzung und Betreuung nach dem Kauf erfordern den Aufbau neuer Kompetenzen. Dies gilt auch für Traffic-Akquise und Direktansprache.

- **Kommerzielle Zurückhaltung:** Unternehmen, die ihr Geschäft um einen Kanal erweitern, folgen oft einer anderen Geschäftslogik als neue Anbieter. Die Wahl zwischen Wirtschaftlichkeit und Volumenaufbau beziehungsweise Kurz- und Langfristerfolg fällt unterschiedlich aus. Dies spiegelt sich in einem anderen Umgang mit Lieferkonditionen und -kosten, Retourenpolitik und -kosten sowie Preisen, aber auch mit aggressivem Werbedruck und Traffic-Akquise wider.
- **Zunehmende Skalennachteile:** Exzellenz bei Sortimentsbreite und -tiefe, bei Big Data, Shopfunktionalitäten und im Fulfillment sowie bei Einkaufskonditionen und damit Preisen ist skalensensitiv. Ohne eine führende Größe im relevanten Produkt-/Kundenzielmarkt ist eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit kaum möglich. Gleichzeitig wird es zunehmend schwieriger, in allem führend zu sein. Signifikante, langfristig orientierte Investitionen sind notwendig. Fokussierte, spezialisierte Ansätze und sehr gezieltes, fundiertes Entscheiden können helfen, die erforderlichen Mittel zu reduzieren und bestmöglich einzusetzen.

Drittens können Onlineanbieter einen unterdurchschnittlichen Market Pull durch einen überdurchschnittlich guten Market Push zumindest teilweise kompensieren, das heißt zum Beispiel besser und mehr in Traffic-Akquise investieren. Dies aber ist immer nur eine ergänzende Maßnahme. Angesichts der Transparenz digitaler Kanäle lassen sich Defizite bei der Kundenwahrnehmung nie völlig und dauerhaft neutralisieren.

Viertens vertiefen sich schließlich im Wachstumsmarkt E-Commerce derzeit die Gräben zwischen Gewinnern und Verlierern in der Kundenwahrnehmung zum realen Markterfolg. Die Gruppe derjenigen Anbieter, die den Fokus auf „Wachstum vor Profitabilität“ legen, profitiert mehr und mehr von Skaleneffekten. Diese Player erlangen auf der Kostenseite nachhaltige Wettbewerbsvorteile und können sich auch bei ihren Leistungen vom Wettbewerb absetzen. Vor diesem Hintergrund ist bei allen anderen eine klare Richtungsentscheidung nach der Devise „ganz oder gar nicht“ gefragt. Lediglich ein bisschen Onlinehandel hat keine Aussicht auf Erfolg. Für alle, die auf eine nachhaltige Strategie im Onlinegeschäft bauen, liefert die Digital Customer Perception Map von Oliver Wyman erste Leitplanken für eine erfolgreiche Prioritätensetzung und Ausrichtung.



SUPPLY CHAIN MASSGESCHNEIDERT

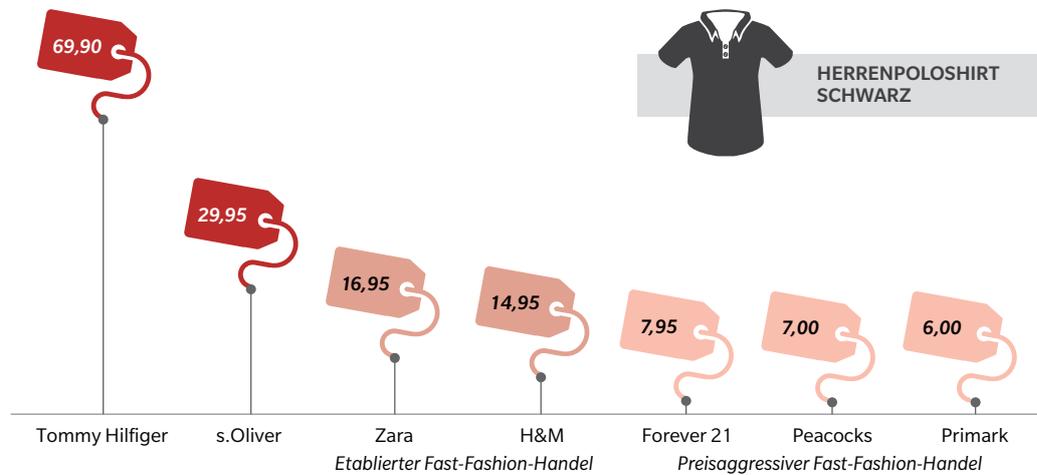
Einsichten aus der Textilindustrie

Kaum ein Non-Food-Segment ist solch einer starken Wettbewerbsdynamik unterworfen wie die Bekleidungsindustrie. Doch während über die Auswirkungen des Onlinehandels sektorübergreifend in der Öffentlichkeit debattiert wird, geraten die tiefen Strukturanpassungen in der Textilbranche in den Hintergrund oder werden fälschlicherweise mit dem Onlinehandel vermengt. Nachfolgend werden Einblicke in die Veränderungen der Bekleidungsindustrie gewährt – insbesondere hinsichtlich des Supply Chain Managements – und Erkenntnisse sowie Handlungsoptionen für den Non-Food-Einzelhandel dargestellt.

Der Textilhandel in Europa war in den vergangenen 30 Jahren durch zwei Evolutionssprünge gekennzeichnet, die maßgeblich durch Supply-Chain-Anpassungen ausgelöst wurden: durch den Aufstieg von Fast-Fashion in den 1980er-Jahren und durch die preisaggressive Weiterentwicklung dieses Ansatzes in den vergangenen fünf bis zehn Jahren. Die Auswirkungen veranschaulicht ein plakativer Preisvergleich (vgl. *Abbildung 1*). Während ein schwarzes Polohemd im Multimarkenhandel heute ab rund 29 Euro zu finden ist, lässt sich ein vergleichbares Produkt bei einem etablierten Fast-Fashion-Händler wie H&M oder Zara etwa zum halben Preis erstehen. Dass sich der Multimarkenhandel seit dem Siegeszug von Fast-Fashion in existenziellen Schwierigkeiten befindet, ist bekannt. Damit aber ist das Ende der Fahnenstange noch nicht erreicht. Eine besonders preisaggressive Spezies, angeführt durch Händler wie Primark, Peacocks oder Forever 21, unterbietet die bis dato gültigen Preisuntergrenzen nochmals um 50 Prozent oder mehr. Zwar ist letztere Gruppe der Fast-Fashion-Händler im deutschsprachigen Raum bisher nur in wenigen Ballungszentren zu finden. Doch die Schockwellen angesichts der Anziehungskraft dieser Formate sind unübersehbar.

Abbildung 1: Beispielhafte Preispunkte für ein Kleidungsstück

PREIS IN EURO PRO STÜCK



Derartige Entwicklungen sind in anderen Non-Food-Sektoren, abgesehen von der Schuhindustrie, bisher weniger stark ausgeprägt. Dennoch dürfte es nur eine Frage der Zeit sein, bis das Supply Chain Management auch bei Kosmetik, Schmuck, Accessoires oder der Konsumelektronik einen strategischen Wettbewerbsvorteil darstellt. Dies wirft die Frage auf, wie sich Händler rüsten können, deren Sortiment von immer kürzeren Produktlebenszyklen und Modetrends beeinflusst wird.

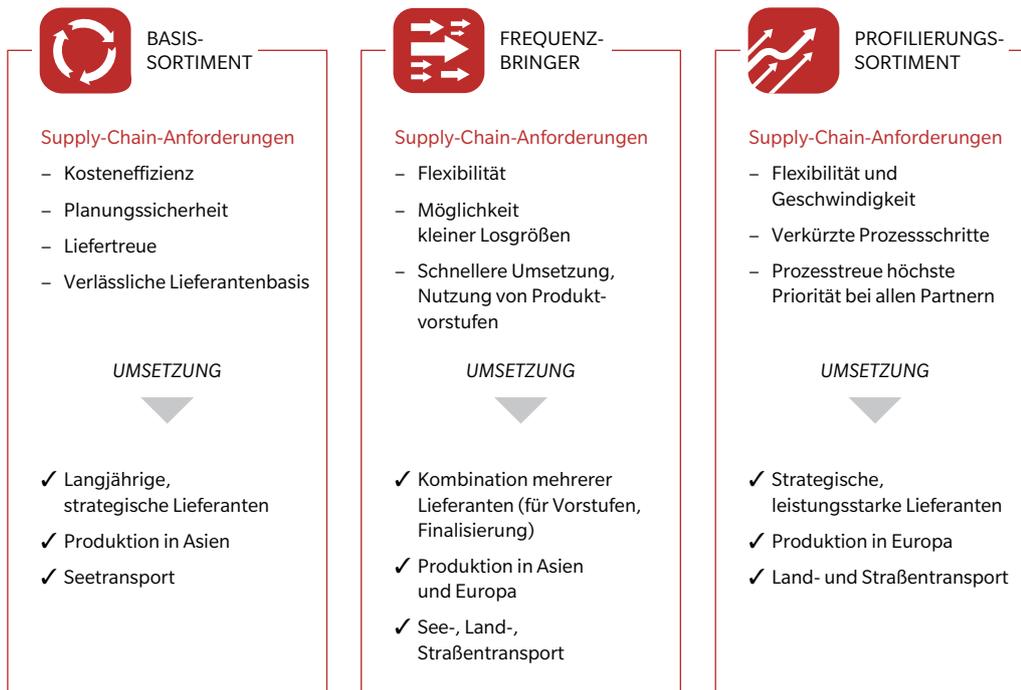
DIE AUFGLIEDERUNG DER LIEFERKETTE

Das Geschäftsmodell von Primark oder Forever 21 fußt im Wesentlichen auf einer Adaption des etablierten Fast-Fashion-Ansatzes. Die preisaggressiven Händler agieren jedoch mit signifikant niedrigeren Rohertragsmargen von unter 40 Prozent, einem noch höheren Maß an Standardisierung im Materialeinkauf und in der Produktentwicklung sowie einer noch stärker auf Effizienz ausgerichteten Supply Chain. Einhergehend mit extrem schlanken Kostenstrukturen bei Personal und Marketing generieren diese Faktoren im Ergebnis EBIT-Margen im einstelligen Bereich und können nur über einen hohen Volumendurchsatz ihre Fixkosten decken. Aus Wettbewerbsicht ist dieses Vorgehen nachvollziehbar. Über nicht zu unterbietende Preispunkte von teilweise nur drei Euro für ein modisches T-Shirt wird ein Preisimage kreiert, bei dem weder die etablierten Fast-Fashion-Spieler noch der klassische Multimarkenhandel mithalten können. Dass eine derartige Preispolitik nicht auf Nachhaltigkeit abzielt, sondern einem Kauf von Marktanteilen gleichkommt, liegt auf der Hand.

Dennoch haben sämtliche Fast-Fashion-Geschäftsmodelle, egal ob etabliert oder preisaggressiv, das gleiche Erfolgsrezept: eine stark differenzierte Wertschöpfungskette mit sehr bewussten Abwägungen zwischen den Faktoren Kosteneffizienz, Flexibilität und Geschwindigkeit.

In einem ersten Schritt wird hierzu das Warensortiment in „Kategorierollen“ segmentiert, beispielsweise in Basissortiment, Frequenzbringer und Profilierungssortiment (vgl. Abbildung 2). Nachfolgend wird für jedes Segment ein Anspruch an die Aussteuerung der Supply Chain definiert. Während ein Basissortiment kosteneffizient und in vorhersehbaren Volumina aus Asien per Seefracht geliefert werden muss, erfordert ein Profilierungssortiment vor allem ein hohes

Abbildung 2: Beispielhafte Kategorierollen



Maß an Flexibilität, um Modetrends schnell abbilden zu können. Um die hierzu notwendigen Concept-to-Shelf-Zeiten von signifikant unter 20 Wochen zu erreichen, gilt es, in Europa, der Türkei oder in Nordafrika zu produzieren und – falls nötig – per Luftfracht zu transportieren. Für die verlässliche Produktion eines Kleidungsstücks aus dem Profilierungssortiment werden oftmals Produktionskapazitäten abgesichert und Produktvorstufen vorbereitet. Dann werden die fertigen Teile dem aktuellen Markttrend entsprechend innerhalb weniger Tage in den Handel gegeben.

Durch einen derartigen „Fast Track“ innerhalb der Supply Chain und eine hohe Frequenz an Kollektionswechseln wird die notwendige Frische im Profilierungssortiment erreicht. Das Ergebnis ist eine deutlich verbesserte Preisrealisierung sowie niedrigere Markdowns im Sortiment. Unterm Strich übersteigt der Zugewinn an Kundenfrequenz und Preisrealisierung im Idealfall die hierfür notwendigen Supply-Chain-Mehrkosten. Eine aktuelle Oliver Wyman-Analyse mit führenden Textilhändlern hat ergeben, dass historische Markdowns im Multimarkthandel von bis zu 30 Prozent durch einen Fast Track um 25 bis 50 Prozent verringert werden konnten. Noch weiterentwickelte Textilhändler gehen den nächsten Schritt und etablieren einen dritten Supply-Chain-Strang. Dieser kommt im Fall von verpassten Trends zum Tragen und führt zu Concept-to-Shelf-Zeiten von weniger als zehn Wochen.

Verknüpft wird die oben beschriebene Aufgliederung der Wertschöpfungskette mit einem direkten Feedbackmechanismus aus dem Handel („Read & React“): Renner wie Penner einer Kollektion werden tagesaktuell zurückgemeldet – so erfolgt eine laufende Sortimentsoptimierung. Im Ergebnis entsteht ein präziser „make to demand“-Produktionsansatz, der einem „make to stock“ oder „make to forecast“ in vielfacher Hinsicht überlegen ist. Auch einige Katalog- beziehungsweise Multikanalhändler arbeiten bereits mit dieser Form der lernenden Sortimente.

REAKTIONEN KLASSISCHER MULTIMARKENHÄNDLER

Der Multimarkenhandel zeigt oftmals zwei, teils miteinander kombinierte Reaktionsmuster, um den Herausforderungen durch Fast Fashion zu begegnen:

1. Zunehmende Investitionen in das stationäre Einkaufserlebnis sowohl bei Sortiment und Visual Merchandising als auch bei arrondierenden POS-Aktivitäten
2. Aufgliederung der eigenen Wertschöpfungskette, zumeist gepaart mit einer Ausweitung von Eigenmarken und eigenständiger Aussteuerung von Produktionskapazitäten

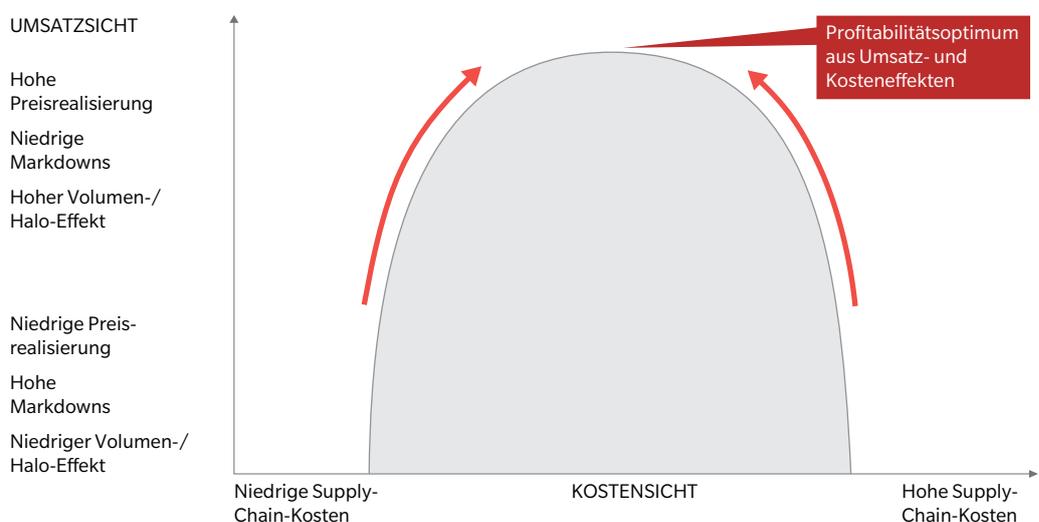
Der erste Schritt wird häufig als Flucht in die Emotionalität des stationären Einkaufs interpretiert, bei dem Verkaufsfläche für Kaffeecken, DJs und Freigetranke geopfert wird. Speziell die zweite – gleichsam notwendige – Handlungsoption ist dagegen von einer Reihe analytisch anspruchsvoller Fragen bestimmt:

- Für welche Teile des Sortiments ist ein Fast Track ökonomisch sinnvoll?
- Wie lässt sich der maximale Markdown für ein Teil bestimmen, bis zu dem ein konventioneller Supply-Chain-Ansatz profitabler ist als der teurere Fast Track?
- Wie kann unter Berücksichtigung dynamischer Kostenfaktoren in der Supply Chain eine laufende Überprüfung bereits getroffener Sortimentsentscheidungen (auf SKU-Basis) erfolgen?

Zur Beantwortung dieser Fragen hat Oliver Wyman ein Prognosemodell entwickelt, das einen differenzierten Blick auf eine Sortimentsoptimierung ermöglicht. Dieser datenbasierte Ansatz stellt die Mehrkosten eines Fast-Track-Supply-Chain-Modells dem daraus resultierenden Mehrumsatz gegenüber. Im Ergebnis kann eine Sortimentsaussteuerung gewählt werden, die die Profitabilität einer Kollektion individuell verbessert. Hierfür werden im Wesentlichen drei Datenquellen benötigt:

- Historische Preis-/Absatzrelationen pro Style
- Durchschnittliche Markdowns entlang eines Sortimentszyklus
- Faktorkosten unterschiedlicher Einkaufs-/Supply-Chain-Modelle

Abbildung 3: Kritische Abwägungen einer Supply-Chain-Optimierung



Wie in Abbildung 3 vereinfacht illustriert, kann die Supply Chain basierend auf historischen Datenpunkten granular angesteuert werden, ohne auf pauschale Diskussionen über weiße T-Shirts oder schwarze Socken zurückgreifen zu müssen. Nicht vernachlässigt werden sollte dabei, dass jede Anpassung der Supply Chain entsprechende Fähigkeiten in der Organisation voraussetzt. Dies gilt sowohl für die präzise Aussteuerung von Produktionskapazitäten über verschiedene Geografien als auch für die benötigten Designfähigkeiten, um den Eigenmarkenanteil auszuweiten.

FÜNF HEBEL FÜR EINE FRÜHZEITIGE WEICHENSTELLUNG

Neben der Bekleidungsindustrie müssen auch andere Non-Food-Segmente zunehmenden Supply-Chain-Ansprüchen hinsichtlich einer präzisen Sortimentsaussteuerung gerecht werden. Dies beinhaltet den Faktor Geschwindigkeit ebenso wie ein Höchstmaß an Kosteneffizienz. Der Anteil von Modesortimenten in der Schuhindustrie, bei textilnahen Accessoires, aber auch bei Schmuck und Spielwaren nimmt seit Jahren zu und unterliegt kürzer werdenden Modezyklen. Dieser Trend betrifft Eigenmarken und Markenprodukte gleichermaßen. Zahlreiche Non-Food-Händler sind bereits in der Lage, komplexe Supply Chains mit regelmäßigen Sortimentswechseln zu orchestrieren, beispielsweise IKEA. Eine stark aufgegliederte, mit Read-&-React-Fähigkeiten ausgestattete Supply Chain stellt eindeutig den nächsten Entwicklungsschritt dar.

Erfahrungsgemäß sind fünf Hebel für eine frühzeitige Weichenstellung von zentraler Bedeutung:

- Bewertung des Gefahren- beziehungsweise Chancenpotenzials eines Evolutionssprungs basierend auf Supply-Chain-Fähigkeiten
- Untersuchung von Differenzierungsmöglichkeiten entlang der Wertschöpfungskette sowie hierdurch anfallender Kosten, beispielsweise aufgrund von Nearsourcing
- Ausarbeitung eines umfangreichen Maßnahmenplans zum Supply-Chain-Umbau inklusive der Rationalisierung von SKUs, verbesserter Handoff-Prozesse, einer vorausschauenden Kapazitätsplanung oder Lead-Time-Optimierung
- Präzise Erhebung erforderlicher ergänzender Fähigkeiten, beispielsweise Read & React als notwendiger Input aus der Fläche sowie Aufbau von engen Partnerschaften mit Markenartiklern zum Austausch der Sellout-Daten
- Hohes Maß an Konsequenz in der Umsetzung entlang der gesamten Supply Chain

FAZIT

Getrieben von einem immensen Wettbewerbsdruck hat die deutsche Bekleidungsindustrie in den vergangenen Jahren signifikante Verbesserungen entlang der Supply Chain realisiert. Zusätzlich wurden das Visual Merchandising und das Einkaufserlebnis fühlbar weiterentwickelt. Ob diese Maßnahmen im Wettbewerb mit Fast-Fashion-Modellen ausreichend sind, bleibt abzuwarten. Speziell in den Supply Chains der Multimarkenhändler scheinen immer noch signifikante Potenziale zu schlummern. Als Beispiele seien die stetigen Bemühungen um eine filialreine Kommissionierung am Herstellungsort oder auch die schleppende Umstellung vom hängenden zum liegenden Versand in der Retail-Logistik genannt. Händler anderer Non-Food-Bereiche sollten vor diesem Hintergrund die zunehmend strategische Relevanz der Supply Chain aktiv zu ihrem Vorteil nutzen und durch frühzeitige Optimierungen ihre Marktposition festigen.



AMAZON & GOOGLE ENTERN DEN GROSSHANDEL

Nur ein Hype oder Beginn einer neuen Ära?

Der Einstieg von Onlineanbietern wie Amazon und Expedia hat in den vergangenen 15 Jahren zahlreiche B2C-Märkte von Grund auf verändert. Das Spektrum reicht von Büchern und Musik über Elektronikartikel bis hin zu Reisen. Dabei ist gerade Amazon in seinen Kernmärkten zu einem imposanten Wettbewerber geworden. Die Zahlen sprechen für sich: Weltweit verbuchte der Onlinegigant im Jahr 2013 einen Umsatz von knapp 60 Milliarden Euro. Dies ist fast die Hälfte des gesamten E-Commerce-Umsatzes in Europa. Dieser belief sich im gleichen Zeitraum auf rund 128 Milliarden Euro.

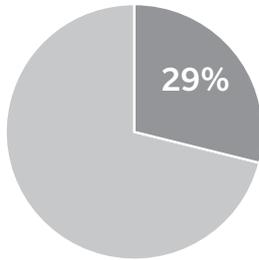
Der Einstieg von Amazon in den B2B-Handel in den USA mit AmazonSupply im April 2012 sowie der von Google im Januar 2013 begonnene Betatest mit „Google Shopping for Suppliers“ werfen eine grundsätzliche Frage auf: Beginnt auch im Großhandel eine neue Ära oder handelt es sich nur um begrenzte Vorstöße in eine Reihe komplexer Märkte, in denen letztlich immer noch lokale Präsenz, spezifisches Know-how und persönliche Kundenbeziehungen den Ausschlag geben?

DER B2B-HANDEL GERÄT IN BEWEGUNG

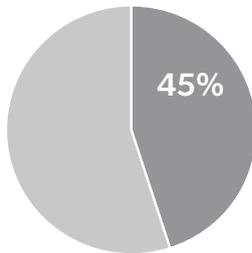
Die Meinungen in der Branche zu diesem Thema gehen auseinander. Dies zeigen Gespräche von Oliver Wyman mit mehr als 25 CEOs von Großhändlern mit Milliardenumsätzen. Ungefähr ein Drittel bezweifelt, dass E-Commerce das eigene Geschäft wesentlich beeinflussen wird. Begründet wird dies überwiegend mit unüberwindbaren Schwierigkeiten neuer Wettbewerber wie Amazon, die jeweiligen Produkte zu lagern und zu transportieren. Hinzu kommen Verweise auf die Notwendigkeit ortsgebundener Dienstleistungen. Teilweise haben die Befragten ihren Standpunkt zudem mit dem begrenzten Erfolg eigener Bestellplattformen im Internet untermauert.

Abbildung 1: Online-B2B-Einkäufe in den USA

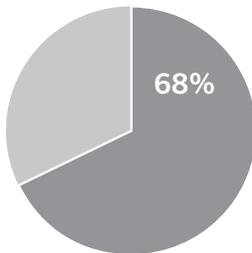
Anteil der Befragten, die B2B-Einkäufe online erledigen



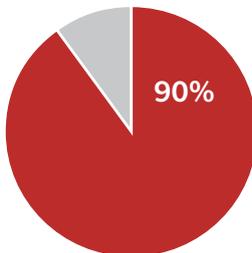
ALTER 60+



ALTER 46-60



ALTER 36-45



ALTER 18-35

Quelle: 2013 State of B2B Procurement, Acquity Group

Die Mehrheit der CEOs teilt diese Einschätzung nicht. In Nordamerika liefern sich manche Unternehmen bereits bei einigen Warengruppen ein Kopf-an-Kopf-Rennen mit AmazonSupply. Viele sind sich zudem des Einflusses bewusst, den der Wandel im Kundenverhalten auf die Umsätze hat. Dies verdeutlicht folgendes Zitat: „Wenn sich Kunden heute melden, haben sie kaum noch Fragen. Sie wollen ihren Einkauf nur möglichst einfach und schnell abschließen. Um hier Schritt zu halten, müssen wir an Konzepten für den Einkauf von morgen arbeiten.“ Innerhalb dieser Gruppe sieht sich die Hälfte der CEOs, die ihr Geschäftsmodell gegen Angriffe von Onlinewettbewerbern besser schützen wollen, auf dem richtigen Weg. Die andere Hälfte zweifelt noch.

Wie berechtigt die Sorgen dieser Manager sind, belegen folgende Fakten:

- In den USA haben im B2B-Geschäft bereits 45 Prozent der Einkäufer AmazonSupply genutzt. 85 Prozent erklären zudem, dass sie ungeachtet einer Bindung an bestehende Lieferanten immer günstigere Bezugsquellen im Internet wählen würden.
- 90 Prozent der 18- bis 35-jährigen Einkäufer im B2B-Geschäft in den USA erwerben Produkte online. Bei den über 60-Jährigen liegt diese Quote nur bei 29 Prozent (vgl. Abbildung 1).
- Auch in Europa dürfte der Umsatz im Onlinehandel bis 2017 um jährlich elf Prozent wachsen.

Insbesondere Amazon ist für seinen langen Atem beim Einstieg in neue Märkte bekannt. Schon 1997 erklärte Amazon-CEO Jeff Bezos: „Es geht immer um den langfristigen Erfolg. Wir entscheiden daher vermutlich anders und wägen Optionen auch anders ab als manch anderes Unternehmen.“ In jüngster Zeit wurde er zudem mit folgenden Worten zitiert: „Die prozentuale Marge zählt nicht zu den Dingen, die wir optimieren wollen.“ Amazon steht dafür, immer den besten Preis im Markt anbieten zu wollen. Das Unternehmen nutzt dazu ausgefeilte Algorithmen, die realtime die Preise der Konkurrenz berücksichtigen. Zudem erhöht es deutlich die Preistransparenz, was im Gesamtmarkt Druck auf die Margen ausübt.

DIE BEDROHUNG IST GROSS

Unabhängig von der aktuellen Diskussion verändert sich der B2B-Handel kontinuierlich in Richtung Online- und Multi-Channel-Geschäftsmodelle. Dieser tief greifende Wandel lässt sich vergleichsweise einfach begründen: Es geht um die Kunden und ihre Bedürfnisse. Sie schätzen in zunehmendem Maß schnelle, einfache und effektive Möglichkeiten der Interaktion zum Erwerb der benötigten Produkte und Dienstleistungen ebenso wie den Zugriff auf neue, bislang undenkbbare Zusatzdienste. So erklärt einer der befragten CEOs: „Amazon hat unseren Kunden im B2C-Geschäft gezeigt, was machbar ist. Damit müssen wir uns nun auch im B2B-Geschäft auseinandersetzen.“

Nach Einschätzung von Oliver Wyman betrifft der Wandel hin zu Multi-Channel-Angeboten mehr oder minder alle Produkte im B2B-Großhandel. Einige Sparten dürften das neue Wettbewerbsumfeld allerdings sehr viel schneller und härter spüren als andere. Leicht fällt Amazon der Einstieg in Märkte mit kleinen, hochwertigen und einfach versendbaren Artikeln mit geringem Gewicht, die keine besonderen Dienstleistungen bei der Auslieferung benötigen.

Abbildung 2: Für den Markteintritt neuer Onlineanbieter sind einige Warengruppen besser geeignet als andere

		INDUSTRIECHEMIKALIEN	INDUSTRIEBEDARF
PRODUKTGETRIEBEN	Transporteigenschaften	<ul style="list-style-type: none"> - Schwere, sperrige Produkte von geringem Wert - Notwendigkeit einer engmaschigen lokalen Lieferkette 	<ul style="list-style-type: none"> + Typischerweise höherwertige, leichte und kleine Artikel + Einfache Auslieferung über normale Logistikfirmen möglich
	Umgang mit Waren	<ul style="list-style-type: none"> - Häufig ist spezielle Ausrüstung, Behandlung und Zertifizierung notwendig 	<ul style="list-style-type: none"> + Einfach zu handhaben
KUNDENGETRIEBEN	Technische Beratung	<ul style="list-style-type: none"> - Zahlreiche Produkte erfordern technische Beratung und Unterstützung 	<ul style="list-style-type: none"> + Viele Produkte lassen sich gemäß Spezifikation erwerben
	Produktauswahl	<ul style="list-style-type: none"> - Der typische Kunde kauft eine kleine Zahl vorhersehbarer Produkte, sodass vor Ort nur einige Hundert oder Tausend Artikel vorzuhalten sind 	<ul style="list-style-type: none"> + Kunden kaufen Tausende unterschiedliche Artikel
	Zusätzliche Dienstleistungen	<ul style="list-style-type: none"> - Verdünnung, Mischung, Reinigung etc. ist oftmals gefragt und nur vor Ort machbar 	<ul style="list-style-type: none"> + Verfügbarkeitskontrolle, Sendungsverfolgung, Bestandsmanagement etc. lassen sich häufig aus der Ferne steuern
		Wenig geeignet für einen Einstieg ins Onlinegeschäft	Onlineplattform und zentralisierte Serviceleistungen befriedigen viele Kundenbedürfnisse

So startete AmazonSupply mit Industriebedarf wie Schrauben und Werkzeugen und nicht beispielsweise mit Chemikalien (vgl. Abbildung 2).

Die Frage ist nicht, ob AmazonSupply zu einer Bedrohung heranreift, sondern vielmehr, welche Kunden, Einkaufsformen und Warengruppen zuerst attackiert werden. Man muss nur an das Schicksal der Cash-and-Carry-Großhändler denken. Amazon bietet in einer Reihe von Warengruppen bereits eine vergleichbare oder größere Auswahl. Zudem lässt der Amazon-Service „Subscribe & Save“ den Wert und die Zahl der bei anderen Onlinehändlern vorgenommenen Einkäufe schrumpfen. Dabei erhält ein Kunde in regelmäßigen Abständen automatisch Artikel wie Rasierklingen oder Windeln zu günstigeren Preisen, bis er die Bestellung storniert oder ändert.

Welche Folgen dies haben kann, zeigt sich schon jenseits des Kerngeschäfts in Feldern wie individueller Schutzbekleidung für den Umgang mit Industriegasen oder Non-Food-Artikeln in der Gastronomie. Solche Geschäftsfelder stehen häufig für 20 bis 30 Prozent der Bruttomarge. Das ist eine Menge Geld, die im Kerngeschäft mit seinen oftmals niedrigeren Margen erst einmal verdient werden muss. Zudem unterminiert der Einkauf bei verschiedenen Anbietern die Position eines Großhändlers als Full-Service-Anbieter.

Der Wettbewerb entbrennt daher in erster Linie um die Consideration Rate. Diese meint den Anteil der Kunden, die ein Unternehmen als erste Anlaufstelle für Einkäufe in einer bestimmten Warengruppe sehen, sei es stationär, sei es online. Im B2C-Markt hat es Amazon bereits in zahlreichen Sparten geschafft, sich hier an die Spitze zu setzen – dank aggressiver Niedrigpreispolitik, großer Auswahl, pünktlicher Lieferung und reibungslosem Umtausch. Der Vorsprung ist so groß, dass viele Kunden die Preise und das Sortiment anderer Anbieter gar nicht mehr prüfen.

Im Vergleich zum Gros der traditionellen Großhändler startet AmazonSupply nach Einschätzung von Oliver Wyman mit einem Vorsprung bei den Vertriebs- und Verwaltungskosten in einer Größenordnung von mehr als 20 Prozent. Ursächlich dafür ist seine Größe sowie der Verzicht auf lokale Präsenz und Außendienst. Hinzu kommt ein Geschäftsmodell, das auf operativen Margen beruht, die dem Bruchteil etablierter Wettbewerber entsprechen. Aktuell liegen diese bei weniger als zwei Prozent. Es ist daher kein Zufall, dass schon heute viele Artikel bei AmazonSupply günstiger sind als anderswo.

Auch wenn Amazon sein B2B-Geschäft noch aufbaut – mit der Auswahl in den vorhandenen Warengruppen beginnt der Internetsiege bereits zu überzeugen (vgl. Abbildung 3). Und noch ein Faktor spricht für Amazon: die erheblichen Investitionen in zusätzliche Fläche. In Europa gab es bis Ende 2013 23 Logistikzentren; 2014 war die Eröffnung von weiteren sieben Zentren mit einer Fläche von insgesamt mehr als 650.000 Quadratmetern geplant. Weitere 20 Satelliten-depots dürften sich in der Pipeline befinden. In Großbritannien kann Amazon schon heute Kunden im Großraum London und in 18 weiteren Städten am selben Tag beliefern. Die Reichweite wächst – und dies schnell. AmazonSupply wird in den meisten Großhandelssektoren mehr und mehr zum ernst zu nehmenden Kontrahenten werden und damit das Wettbewerbsgleichgewicht nachhaltig verändern.

Abbildung 3: AmazonSupply hat sein Portfolio in weniger als einem Jahr verdoppelt



Produktauswahl für repräsentative Warengruppen

	AMAZON (USA)	GRAINGER (USA)	MSC (USA)	ANIXTER (EUROPA)
Schleifmittel	15.000	10.000	7.000	<1.000
Befestigungselemente	60.000	56.000	~4.000	110.000
Handwerkzeug	55.000	39.000	7.000	1.000

Anmerkung: Vergleich erfolgte am 15. Dezember 2013

DAS WETTBEWERBSUMFELD WIRD KOMPLEXER

Bislang wurden hier zwei Geschäftsmodelle genauer skizziert. Es gibt die traditionellen Großhändler mit ihrer lokalen Präsenz und Lagerhaltung, einem Außendienst mit entsprechendem Expertenwissen und bestehenden Kundenbeziehungen. Ihnen gegenüber stehen die Onlinegroßhändler wie AmazonSupply, die zentralisierter operieren und gar nicht erst vorgeben, mit technischem Know-how oder einem Außendienst punkten zu wollen. Aus beiden aber geht noch ein drittes Geschäftsmodell hervor: der Omni-Channel-Großhändler. Mit einem integrierten, nahtlos ineinandergreifenden Angebot überlässt dieser es dem Kunden zu entscheiden, ob er sich im Internet, per Telefon, über mobile Endgeräte oder persönlich informieren will und wie er seine Bestellungen aufgibt. Einige Unternehmen arbeiten bereits intensiv daran, sich in den kommenden zwei bis drei Jahren zu einem solchen Anbieter zu entwickeln.

Diese werden sich allerdings nicht allein mit AmazonSupply auseinandersetzen müssen. „Google Shopping for Suppliers“ befindet sich derzeit in den USA im Betatest. Dabei handelt es sich im Wesentlichen um einen Onlinekatalog mit zunächst drei Testwarengruppen, bei denen sich detaillierte und strukturierte technische Informationen über verschiedene Artikel und Lieferanten hinweg vergleichen lassen. Bislang beschränken sich die Umsätze von Google auf jeweils 1.000 US-Dollar pro Lieferant für die einmalige Prüfung ihrer Angaben. Diese geprüften Anbieter führen die jeweiligen Suchergebnisse an. Für Kunden ist das Angebot verlockend. Sie erhalten einen umfassenden, stets aktuellen Katalog von Produkten, der so einfach zu durchsuchen ist wie Google selbst.

Vergessen werden aber darf nicht, wie Google tatsächlich Umsätze erzielt: Unternehmen bieten für AdWords, die neben den normalen Suchergebnissen erscheinen. Wie lange wird es wohl dauern, bis Großhändler für Suchbegriffe mehr oder minder in Echtzeit bieten können? Und was wären sie für einen möglichen Verkauf von Ausrüstung im Wert von 10.000 Euro im Vergleich zum Verkauf normaler Konsumgüter im Wert von 100 Euro bereit zu zahlen? Dieser Trend dürfte binnen kurzer Zeit den Wettbewerb um neue Umsätze anheizen und die Transparenz im Markt erhöhen. Zugleich wächst die Komplexität für die Großhändler selbst.

Daneben könnten früher oder später in einigen Warengruppen auch Meta-Suchmaschinen eine Rolle spielen und Preise vergleichen, wie es heute schon in B2C-Märkten bei Reisen (etwa bei ab-in-den-Urlaub.de) oder Versicherungen (beispielsweise comparethemarket.com) möglich ist. Schließlich könnten auch traditionelle Lieferketten unterbrochen werden. Schon heute nutzen einige Hersteller das Web für den direkten Kundenkontakt und verringern damit die Abhängigkeit von ihren Handelspartnern. Zugleich entstehen neue, starke Partnerschaften. Zum Abschluss ein Gedankenexperiment: Wie würde Ihr Unternehmen reagieren, wenn Ihr wichtigster Wettbewerber morgen eine Partnerschaft mit AmazonSupply melden würde?

MIT DER RICHTIGEN POSITIONIERUNG ÜBERLEBEN UND WACHSEN

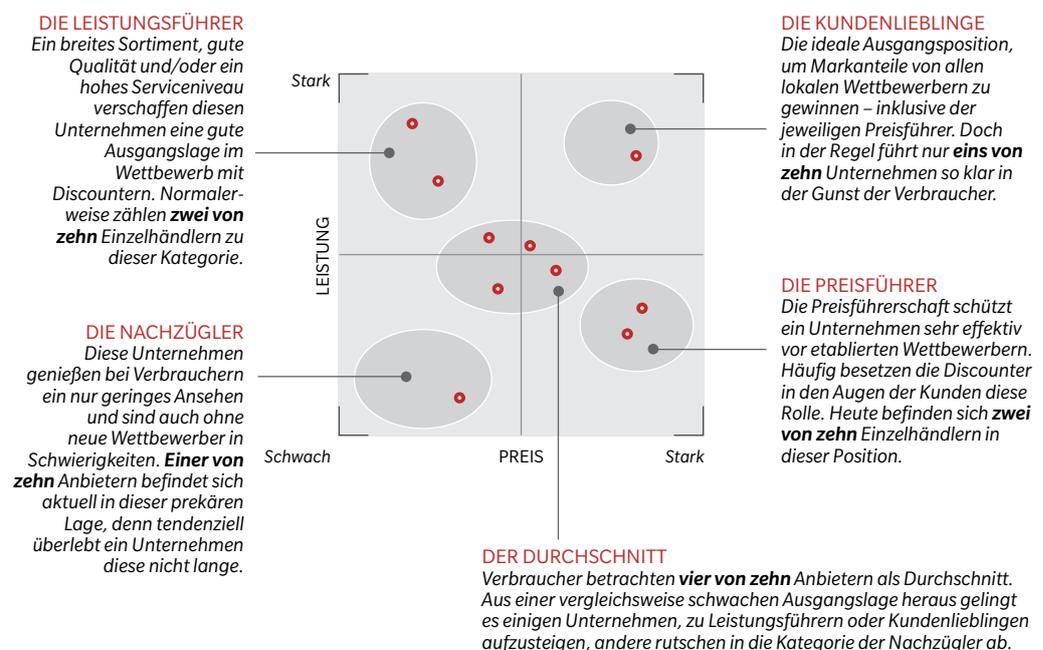
In anderen Branchen gibt es Beispiele, die einen Vorgeschmack darauf geben, was sich in den kommenden Jahren im Großhandel tun könnte. Dazu gehört unter anderem die Entwicklung im Lebensmitteleinzelhandel in Europa in den vergangenen zwei Jahrzehnten. Die Expansion der Discounter Aldi und Lidl forderte eine traditionelle Supermarktkette nach der anderen heraus. Das Auftauchen eines wesentlich größeren Wettbewerbers mit einer niedrigen Kostenbasis, einem überlegenen Sortiment und mit häufig im Wettbewerbsvergleich um 15 bis 20 Prozent geringeren Artikelpreisen hat die meisten Supermärkte drastisch verändert.

Typisches Muster ist eine Polarisierung der Etablierten. Das Nachsehen hatten die Lebensmitteleinzelhändler mit einem vergleichsweise wenig differenzierten Angebot, die mit Preissenkungen und mehr Aktionen im Wettbewerb mitzuhalten versuchten. Obwohl die Preiselastizität langfristig durchaus hoch ist, liegt sie kurzfristig niedriger. Wer also in Preissenkungen investierte, konnte nicht schnell genug den Absatz steigern, um die kurzfristigen Margenverluste ausgleichen zu können. Dadurch verschärften sich die finanziellen Schwierigkeiten.

Wer stattdessen mit Bedacht in Qualität, Frische und alternative Ladenformate investierte und sich nicht mehr als zehn Prozent vom Preisniveau der Discounter entfernte, konnte die Umsätze steigern. Heute gibt es in vielen Ländern neben den Discountern nur noch ein oder zwei starke konventionelle Lebensmitteleinzelhändler. Diese prosperierten auf Kosten der Anbieter, die aus dem Markt ausschieden (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Die Customer Perception Map – ein typisches Muster für den Einzelhandel

Wer in den Augen der Kunden ein überzeugendes Sortiment und ein zufriedenstellendes oder besseres Preis-Leistungs-Verhältnis bot, besaß nach dem Markteintritt der Discounter den Schlüssel zum Überleben im Lebensmitteleinzelhandel



Anmerkung: Bei der Abbildung handelt es sich um ein Beispiel für eine Customer Perception Map von Oliver Wyman. Es ist ein wichtiges Tool, um Einschätzungen von Kunden abzubilden, Marktanteilsgewinne oder -verluste vorherzusagen und kundenorientierte Strategien zu verstehen.

HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DEN NACHHALTIGEN ERFOLG

Eine konsequente Digitalisierung ist nicht die einzige Antwort auf die sich verändernde Wettbewerbslandschaft. Vielmehr geht es darum, die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden zu verstehen und diese besser sowie schneller als der Wettbewerb zu befriedigen. Wie das Beispiel des Lebensmitteleinzelhandels zeigt, ist es nicht notwendig, den jeweiligen Preisführer zu überholen. Aber es gilt, seine „alten Bekannten“ aus der Branche hinter sich zu lassen. Sobald Amazon oder andere neue Anbieter einen maßgeblichen Marktanteil erlangen, wird der Kuchen für die Etablierten kleiner. Unternehmen, die dann noch wachsen wollen, müssen sich einen größeren Anteil am verbleibenden Markt sichern und eventuell auch ihre Absatzgebiete erweitern. Erfolgreich wird sein, wer bei seiner Strategieentwicklung folgende Schlüsselfaktoren beachtet:

1. Mutigen Blick in die Zukunft werfen

Was könnte Amazon in einer Branche anrichten, wenn der Onlinegigant es ernst meint? Unternehmen sollten sich diese Frage aus Kundensicht und unter Berücksichtigung von Einkaufsanlässen und Warengruppen stellen. Welche Kunden und welche Einkäufe zählen zum Kerngeschäft und sind auf jeden Fall zu verteidigen? Welche Faktoren könnten Schlüssellieferanten zu einer Partnerschaft veranlassen, anstatt mit einem Wettbewerber oder Amazon zusammenzuarbeiten oder in den Direktvertrieb einzusteigen? Wie könnte das neue Wettbewerbsgleichgewicht aussehen? Wenn solche Szenarien das Ausscheiden eines Unternehmens oder seiner Wettbewerber aus dem Markt sowie Zusammenschlüsse nicht berücksichtigen, sind sie nicht mutig genug!

Beispiel: Ein Großhändler „simuliert“, wie sich seine Kunden in Zukunft verhalten werden. Er erfasst die wirtschaftliche Lage der Kunden sowie mögliche Innovationen im Onlinebereich und entwickelt auf dieser Basis neue Dienstleistungen und Lösungen, um seinen Vorsprung zu halten.

2. Bevorzugter Einkaufsort der Kunden bleiben

Wenn die Preise eines Unternehmens mehr als zehn Prozent über dem Niveau von Amazon liegen, ist es Zeit, die Preispolitik kritisch zu prüfen. Dabei ist aber mit Blick auf das Beispiel des Lebensmitteleinzelhandels Vorsicht angesagt, denn die kurz- und langfristigen Preissensitivitäten können auseinanderklaffen. Wenn ein Unternehmen nicht mehr als 90 Prozent seiner Artikel am nächsten Werktag ausliefern kann, gehört die Lieferkette auf den Prüfstand. Und wie lassen sich das technische Wissen und der lokale Kundendienst nutzen, um die eigene Position in den zuerst umkämpften Warengruppen zu verteidigen? Eigenmarken und Exklusivvereinbarungen über den Vertrieb bestimmter Marken könnten bei diesem Thema ebenfalls eine wichtige Rolle spielen.

Beispiel: Verschiedene Großhändler konzentrieren sich bereits heute auf eine 90- bis 100-prozentige Verfügbarkeit von Produkten am gleichen oder nächsten Werktag. Sie schulen ihren Vertrieb, um mehr über das Bestellverhalten der Kunden in Erfahrung zu bringen, und konsolidieren die Zahl ihrer Lieferanten, um die Gefahr von Lieferunterbrechungen bei wichtigen Kunden zu minimieren.

3. Nah an Kunden und Wettbewerbern sein

Gibt es monatliche Auswertungen des Kundenfeedbacks zur Qualität lokaler Services? Weiß ein Unternehmen, wie die Kunden es im Vergleich zum Wettbewerb bei Schlüsselfaktoren wie Preis-Leistungs-Verhältnis, Qualität, Service sowie technischem Support einschätzen? Und kann es diese Einschätzungen in eine Customer Perception Map im Vergleich zu AmazonSupply übersetzen? Verfolgt ein Unternehmen überhaupt die Preise des Wettbewerbs im Feld und im Internet? Gibt es Instrumente, um herauszufinden, welche Bestellungen einem Unternehmen entgangen sind und welche Kunden abzuwandern drohen?

Beispiel: Ein Großhändler misst die Kundenzufriedenheit jeden Monat in jeder Filiale, betreibt ein großangelegtes Programm von Testkäufen und erfasst Erfüllungsquoten sowie Themen aus dem Kundendienst in einem monatlichen Kunden-Dashboard.

4. Trumpfkarte Kundenbindung ausspielen

Bei welchen Informationen, Services und Apps könnte sich ein Unternehmen in einem Multi-Channel-Umfeld verbessern, damit gerade wichtige Kunden Zeit sparen oder ihre Produktivität erhöhen können? Welche Dienstleistungen lassen sich online „automatisieren“, um Kosten zu sparen und die Umsätze zu steigern? Ist es möglich, neue Pricing-Modelle zu entwickeln, um zu verhindern, dass sich Kunden Artikel für Artikel die Rosinen herauspicken?

Beispiele: Mehrere Großhändler setzen auf Services, die es Kunden erlauben, sich mehr auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren und weniger Zeit für Backoffice-Aufgaben aufzuwenden. Dazu gehören Backoffice-Apps, CRM oder Berichte über Verkäufe und Lagerhaltung. Ein Unternehmen hostet Dutzende von Internetauftritten der Kunden und nutzt dafür deren Infrastruktur. Ein anderer Großhändler hat ein Warenkorb-Pricing-Modell entwickelt und damit die Umsätze in einem stagnierenden Markt um mehr als 20 Prozent gesteigert.

5. In die Offensive gehen

Sobald ein Unternehmen einen Onlinekatalog erstellt hat und Onlineaufträge abwickelt, kann es auf dieser Basis auch in das B2C-Geschäft einsteigen. Steht die Logistik, kann es sich über benachbarte Sortimentsbereiche Gedanken machen. Mehr noch: Solche Unternehmen könnten sich auch mit der Kundengewinnung durch Pay-per-Click-Modelle, Affiliate-Programme oder gezielte E-Mail-Aktionen befassen. Schließlich stellt sich die Frage, ob das eigene Unternehmen möglicherweise als Partner für AmazonSupply oder einen großen B2C-Player in Betracht kommt.

Beispiel: Verschiedene Unternehmen treiben ihr E-Commerce-Geschäft im Groß- und im Einzelhandel voran und meistern die Herausforderung, dabei mit den eigenen Kunden zu konkurrieren.

6. Mobilen Endgeräten Vorfahrt gewähren

2013 war das erste Jahr, in dem mehr mobile Endgeräte mit dem Internet verbunden waren als PCs. Laut Prognosen könnte sich das Volumen des Mobile Commerce in den nächsten fünf Jahren vervierfachen. Im Großhandel sind die meisten Kunden von Natur aus mobil erreichbar – sei es auf einer Baustelle, sei es in einem Laden oder in einer Großküche. Einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil erlangt derjenige, der seinen Kunden einfache, relevante und möglichst personalisierte Informationen, Dienstleistungen und Bestellmöglichkeiten anbieten kann.

Beispiele: Großhändler ermöglichen bereits den Zugriff auf technische Produktinformationen über mobile Endgeräte und liefern auch aktuelle Angaben beispielsweise zur Warenverfügbarkeit, der Bestellung selbst und ihrem Fortschritt. Großes Potenzial verspricht zudem die Bereitstellung der richtigen Informationen für den Außendienst. Über iPad ist es dem Außendienst eines Großhändlers möglich, die Bestellhistorie von Kunden und ihre nach statistischen Gesichtspunkten voraussichtlich nächsten Einkäufe abzurufen. Darüber hinaus kann er sich über abwanderungswillige Kunden, aktuelle Verkaufsempfehlungen und potenzielle Neukunden informieren.

Neben dem „Was tun“ ist aber auch die Frage nach dem „Wie“ entscheidend: Wie lassen sich Unternehmen mit Ideen, Geschwindigkeit und Flexibilität verändern? Und wie ist es möglich, andere Typen von Mitarbeitern zu rekrutieren und zu motivieren?

Ein Erfolgsrezept stammt von den Onlinegiganten selbst. Sowohl Amazon als auch Google haben komplett eigenständige Abteilungen mit dem Ziel eingerichtet, mit Hochdruck Geschäftsmodelle für die Zukunft zu entwickeln. Fehlschläge sind dabei ebenso einkalkuliert wie Triumphe. Amazon setzt bereits seit 2006 auf diesen Ansatz. Damals sah Jeff Bezos sein Kerngeschäft durch den Sony-E-Reader ernsthaft bedroht. Er etablierte innerhalb kürzester Zeit das „Lab 126“ – und nur 18 Monate später ging der erste Kindle an den Start. Wal-Mart verfolgt mittlerweile den gleichen Ansatz und verfügt im Silicon Valley – und damit räumlich wie kulturell weit entfernt von Bentonville in Arkansas – über eine von der Zentrale losgelöste Einheit, die angesichts der Bedrohung durch AmazonFresh zügig das eigene Onlinegeschäft neu ausrichten soll.

Heikel wird es, wenn die Pioniere den Status quo angreifen und sich am Markt erste Erfolge zeigen. Die entscheidende Frage lautet dann: Soll die neue Truppe weiter allein agieren oder Teil der bestehenden Organisation werden? Oder bleibt sie eine stete Quelle der Innovation, die bei Erreichen einer kritischen Größe in die einzelnen Geschäftsfelder eingebracht wird? Die Erfahrungen der Reisebranche und der Konsumelektronik, die am frühesten und schnellsten online gegangen sind, zeigen, dass Kunden Unterschiede bei Preisen und Angeboten zwischen den Kanälen nicht tolerieren. Mehr noch: Auch wenn Kunden Services und Beratung gerne offline nutzen, lassen sie sich letztendlich doch von den besseren Preisen und dem größeren Sortiment der Onlineplattform überzeugen.

FAZIT

AmazonSupply, „Google Shopping for Suppliers“ und weitere neue Anbieter werden in den kommenden fünf Jahren maßgeblichen Einfluss auf den Großhandel haben. In vielen Teilmärkten verändert sich in der Folge das Wettbewerbsgleichgewicht. Die Erfahrung aus anderen Branchen lehrt, wie die Etablierten in dem neuen Umfeld florieren können. Zum einen sollten sie auf ein differenziertes, qualitativ hochwertiges Angebot mit einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis setzen, zum anderen gilt es, schneller als andere die Möglichkeiten eines Multi-Channel-Ansatzes zu nutzen. Anderenfalls droht ein rückläufiges Geschäft.

Der Großhandel steht vor einem Innovationsschub. Vorausschauende Unternehmen investieren bereits massiv Zeit und Ressourcen in ihre Entwicklung hin zu einem starken Omni-Channel-Anbieter. Gebot der Stunde ist, Strategien zu entwickeln, die es möglich machen, in diesem neuen Umfeld zu überleben und zu wachsen. Für Unternehmen, die zögern, könnte die Zeit knapp werden, um zu den anderen noch aufzuschließen zu können.



NICHT-HANDELSWARE

Welche Potenziale lassen Sie im indirekten Einkauf ungenutzt?

Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten versuchen Einzelhändler konsequent, ihre Effizienz zu steigern und ihre Kosten zu senken. Doch ein Kostenblock genießt nur selten ihre volle Aufmerksamkeit: die Ausgaben für Nicht-Handelsware (NHW). Das ist die Gesamtheit aller nicht zum Weiterverkauf eingekauften Waren und Dienstleistungen. Dabei macht NHW im Normalfall rund 25 Prozent der gesamten Betriebskosten eines Einzelhändlers aus, was sechs bis acht Prozent des Umsatzvolumens entspricht. Trotzdem werden diese Ausgaben nur selten so genau geprüft wie andere Kosten, beispielsweise die Personalkosten im Vertrieb. Daher können sich mit den richtigen Ansätzen und bei hartnäckiger Umsetzung selbst jene Einzelhändler neue Einsparmöglichkeiten erschließen, die bei ihrer Kostenreduktion bereits vermeintlich rigoros durchgegriffen haben.

Der einfachste Weg zur Reduzierung der NHW-Ausgaben besteht in zeitlich befristeten, kosten-senkenden Maßnahmen oder simplen Anpassungen des Budgets: „Vorerst keine Reisen und Spesen mehr“, „Kürzung des Marketingbudgets um zehn Prozent“ oder „keine neuen Rechner mehr in diesem Jahr“. Angestellte betrachten solche Maßnahmen häufig als reine Willkür. Zudem resultieren daraus keine nachhaltigen Einsparungen. Da Arbeitsweise und Ausgabeverhalten unangetastet bleiben, erreichen die Kosten früher oder später wieder das alte Niveau oder überschreiten dieses sogar.

Doch auch Einzelhändler, die umfangreiche NHW-Programme durchgeführt oder spezielle NHW-Teams aufgebaut haben, können häufig nur einen Teil der möglichen Einsparungen realisieren. Wie ist das möglich? Vereinfacht ausgedrückt liegt das daran, dass solche Programme viele NHW-Warengruppen nicht abdecken oder nur einfache Hebel zur Leistungssteigerung genutzt werden. Hinzu kommt häufig eine unzureichende Koordination und Gleichrichtung der dezentralen Entscheidungsprozesse.

Nur eine kleine Gruppe von Einzelhändlern verfügt über ein ganzheitliches System zur NHW-Steuerung und folgte hierbei Best-Practice-Beispielen aus der Produktion. Dieser Ansatz verschafft den Unternehmen einen echten Wettbewerbsvorteil und führt zu substanziellen sowie nachhaltigen Einsparungen. Zugleich fördert dies die Innovationsbereitschaft auf Lieferantenseite, was wiederum die Effektivität der eigenen Organisation und das Einkaufserlebnis der Kunden verbessert.

WAS SIND NHW-AUSGABEN?

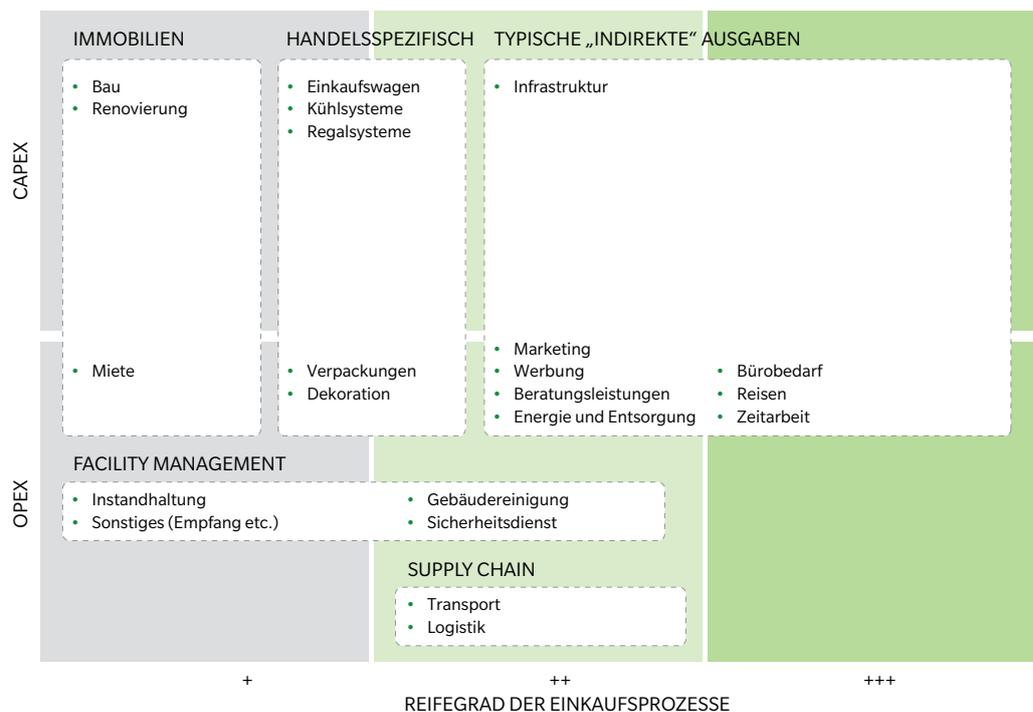
Weit verbreitet ist die Ansicht, dass NHW nur simple Produkte und Dienstleistungen wie Tragetaschen oder die Gebäudereinigung umfasst und daher einfach zu steuern ist. Doch dies ist in mehrfacher Hinsicht falsch.

Erstens besteht NHW aus ganz unterschiedlichen Warengruppen, die auch unterschiedlich anzugehen sind. Tendenziell unterscheidet sich hierbei der Reifegrad des Kostenmanagements bei Unternehmen erheblich (vgl. *Abbildung 1*):

- **Verbrauchsartikel** (wie Tragetaschen, Verpackungsmaterial für Frischwaren, Diebstahlsicherungen) sind durch niedrige Preise pro Einheit, hohe Einkaufsvolumina und Auftragsgrößen sowie eine fragmentierte Lieferantenbasis gekennzeichnet. Wenn es um den Einkauf geht, unterscheiden sie sich in mancher Hinsicht nicht so sehr von Handelsware.
- Bei **Filialausstattungen** (wie Regale, Kühlsysteme, Stromversorgung) wird dagegen ein umfassender, häufig komplexer Gesamtbetriebskostenansatz (TCO) benötigt, der verschiedene Kostenfaktoren wie Installation, Wartung, Ersatzteile und Energieverbrauch berücksichtigt.
- Bei **Services** (zum Beispiel IT-Services, Gebäudereinigung, Sicherheitsdienste und Zeitarbeit) geht es um eine Standardisierung komplexer Leistungen und die Zusammenfassung des Bedarfs über Filialen hinweg.

Zweitens umfasst NHW sowohl betriebliche Aufwendungen (OPEX) als auch Investitionen (CAPEX). Beide unterliegen jeweils besonderen Budgetvorgaben und Entscheidungsprozessen. Dies erschwert es, ein ganzheitliches Bild der finanziellen Lage zu gewinnen. Wenn beispielsweise die Immobilienabteilung Aufzüge einkauft, der laufende Betrieb aber für Wartung und Reparaturen aufkommt, kann es schwierig sein herauszufinden, was diese Aufzüge am Ende entlang des gesamten Lebenszyklus wirklich kosten.

Abbildung 1: Die großen Bereiche der NHW-Ausgaben und die typischen Reifegrade



Drittens umfasst NHW auch sensible Bereiche, die in Sachen Kostenmanagement Ausnahmen von der Regel bilden. Ursachen hierfür können unter anderem sein:

- Organisatorische Sonderstellung: IT, Marketing und Logistik sind beispielsweise häufig „geschützte“ Bereiche außerhalb des Einflussgebiets des NHW-Einkaufs.
- Rücksicht auf das Betriebsklima: Einige Maßnahmen wirken sich unmittelbar auf die Moral der Beschäftigten aus (wie Kürzungen bei Reisekosten, Spesen und Firmenwagen).
- Sichtbarkeit für die Kunden: Die Kürzung von Ausgaben in Bereichen mit Kundenkontakt ist sehr sensibel anzugehen. Dies gilt beispielsweise für die Filialreinigung, Tragetüten oder die Ausfallsicherheit der Kühlung oder Kassensysteme.

Viertens sind die zur Budgetierung und Kostenverfolgung üblicherweise genutzten Betriebskonten für eine enge NHW-Steuerung ungeeignet. Die Konten erlauben häufig weder eine einkaufsoptimierte Abgrenzung von Lieferantenmärkten noch ein aussagekräftiges Verbrauchsbenchmarking auf Kostenstellenebene. Im Ergebnis haben nur wenige CFOs über die in den Systemen abgebildete Transparenz einen engen Zugriff auf die NHW-Ausgaben.

Charakteristisch für NHW sind schließlich auch noch viele quer über die gesamte Organisation verteilte „Spezifizierer“ sowie Nutzer und damit äußerst dezentrale Entscheidungsprozesse. Schon allein dieser Punkt birgt einige große Herausforderungen. Alle Punkte zusammengenommen führen dazu, dass Einzelhändler selten die gesamten NHW-Ausgaben im Blick haben, wenn es um deren Steuerung geht. Im Allgemeinen beschäftigen sie sich mit nicht einmal der Hälfte der Gesamtkosten und nur einem Teil der möglichen Einsparmaßnahmen. Letztendlich bleibt so das Gros des Einsparpotenzials unberührt.

WELCHES POTENZIAL BIRGT EINE INTENSIVE BESCHÄFTIGUNG MIT NHW?

NHW ist eine wichtige Kostenposition und macht üblicherweise sechs bis acht Prozent der Umsätze eines Einzelhändlers aus. Nach Erfahrung von Oliver Wyman können diese Ausgaben bei einem Großteil der Händler über drei Jahre hinweg um 10 bis 15 Prozent reduziert werden. Das entspricht einer Kostensenkung um 50 bis 100 oder sogar mehr Basispunkte. Es steht also ein enormes Einsparpotenzial auf dem Spiel. Um solche Resultate zu erzielen, reicht es allerdings nicht aus, den Einkauf nur durch Nachverhandlungen oder die standortübergreifende Zusammenfassung des Bedarfs („Pooling“) zu optimieren. Vielmehr müssen drei Hebel zur Senkung und Steuerung der NHW-Ausgaben eingesetzt werden: günstiger einkaufen, besser einkaufen und weniger einkaufen.

Abbildung 2: Drei Hebel zur Reduktion der NHW-Kosten

NHW-EINSPARPOTENZIAL

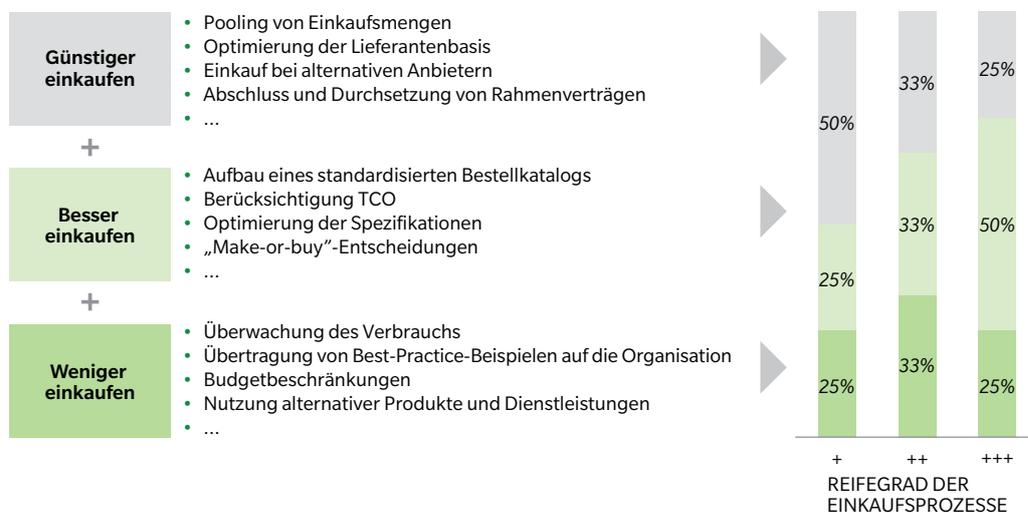


Abbildung 2 zeigt die jeweiligen Einsparpotenziale der unterschiedlichen Hebel. Um das Maximum aus einer NHW-Optimierung herauszuholen, müssen Unternehmen alle drei Hebel gleichermaßen konsequent nutzen.

Günstiger einkaufen

Die meisten Einzelhändler konzentrieren sich bei der Reduzierung der NHW-Kosten auf einen Teil der benötigten Waren und eine günstigere Beschaffung. Sie wollen mit anderen Worten die gleichen Waren und Dienstleistungen zu einem niedrigeren Preis kaufen, indem sie den Wettbewerb vergrößern, ihre Einkaufsmengen bündeln oder Nachverhandlungen mit Lieferanten führen. Natürlich lassen sich so häufig schnelle Gewinne realisieren, und es kommt zu vergleichsweise wenig Reibung zwischen den verantwortlichen NHW-Einkäufern und dem Rest des Unternehmens. Doch innovative und darüber hinausgehende Hebel eröffnen weitere Einsparmöglichkeiten. So setzen einige Einzelhändler bereits auf völlig neue Diebstahlsicherungen oder alternative Formen des Einkaufs. Sie optimieren ihre Gesamtkosten, indem sie beginnen, ihre bestehenden Strukturen für Importe aus Niedriglohnländern auch für NHW zu nutzen.

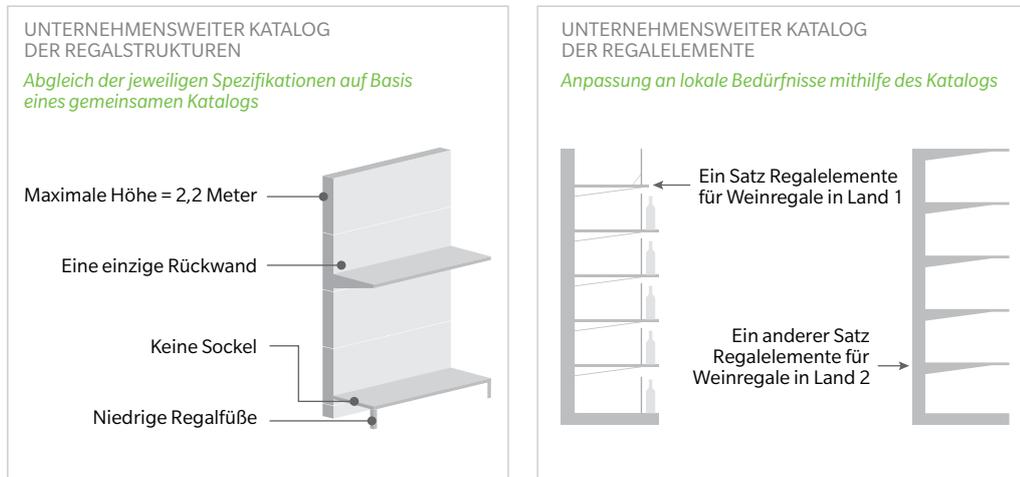
Besser einkaufen – Spezifikationen in den Griff bekommen

Hier wird der Fokus verlagert: weg vom Produkt und hin zum Bedürfnis, das befriedigt werden soll. Dies kann eine Überprüfung der Spezifikationen umfassen oder die Beantwortung der Frage, inwieweit die eigenen Bedürfnisse den Standards am Markt entsprechen. Ziel ist es immer, die damit verbundenen Einkaufsprozesse und -kosten positiv zu beeinflussen.

So summiert sich für einen international tätigen Einzelhändler beispielsweise die Zahl der zu beschaffenden Regalelemente leicht auf einige Tausend, wenn die Spezifikationen für Regale in Filialen in verschiedenen Ländern und für verschiedene Formate lokal erfolgen. Dies wiederum verschlechtert die Position von Einkäufern in Verhandlungen.

Abbildung 3: Die Optimierung der Ausgaben für Regale

Wie sich das Ausufern der Bestandseinheiten unter Berücksichtigung der lokalen Besonderheiten beim Regalbau begrenzen lässt



Zur Verringerung dieser Komplexität haben einige Einzelhändler sich ein Beispiel an den Modulbaukästen der Automobilhersteller genommen und entsprechende Standards für Regalstrukturen entwickelt. Sie basieren auf unternehmensweiten Vorgaben und einem Katalog möglicher Elemente (vgl. *Abbildung 3*). Dieses Vorgehen erlaubt es, alle lokalen Varianten zu berücksichtigen. Jedes Land kann „seine“ Regale durch Verwendung verschiedener Elemente selbst gestalten. Der Einkauf kann aber die benötigten Mengen auf Basis vereinfachter und gemeinsamer Standards zusammenfassen.

Weniger einkaufen – den Verbrauch aktiv steuern

Die Verringerung der Ausgaben und damit im Wesentlichen die Verringerung der verbrauchten Mengen ist vom Grundgedanken her einfach, aber schwierig in der Umsetzung. Doch in vielen Fällen macht es keinen Sinn, die Kosten durch einen günstigeren oder besseren Einkauf zu optimieren, ohne auch den Verbrauch zu überwachen. Für eine Verringerung der Ausgaben bedarf es passender Verbrauchskennzahlen, der Definition gemeinsamer Ziele, Regeln für den Verbrauch und einer wirksamen Kostenkontrolle – und das für jede NHW-Warengruppe über die gesamte Organisation hinweg. Beim Energieverbrauch in den Filialen gibt es beispielsweise gleich mehrere denkbare Vorgehensweisen, um den Verbrauch zu reduzieren. So kann die Kenntlichmachung des Energieverbrauchs Mitarbeiter zu einem effizienteren Umgang ermuntern.

Der Einbau von Stromzählern kann der Überwachung des Energieverbrauchs nach Abteilungen, Stunden oder auch im Jahresverlauf dienen und zugleich eine gute Basis für eine Optimierung sein. Es ist ebenfalls denkbar, neue Ziele für einen niedrigeren Energieverbrauch zu setzen. Auch lassen sich Programme aufsetzen, die filialübergreifend einen Austausch von Best-Practice-Beispielen fördern und so das Bewusstsein der Mitarbeiter für das Thema schärfen.

Aus einer solchen Form der Optimierung von NHW-Ausgaben ergeben sich zudem positive Nebeneffekte:

- Mit Initiativen wie einer Optimierung des Energieverbrauchs, der Entsorgung oder auch der Einführung biologisch abbaubarer Einkaufsstützen können Unternehmen ihr Nachhaltigkeitsimage stärken.
- Solche Initiativen können auch Lieferanten veranlassen, innovativere Lösungen zu entwickeln, was wiederum den Absatz oder die Produktivität der Filialen fördert.
- Schließlich kommen Initiativen zur Senkung der NHW-Kosten auch im Umfeld der Filialen gut an, geht es hier doch um Kosteneinsparungen, die nicht die Belegschaft betreffen.

WIE SICH EINSARPOTENZIALE BEI NHW WIRKLICH AUSSCHÖPFEN LASSEN

Nach Erfahrungen von Oliver Wyman müssen Einzelhändler fünf Erfolgsfaktoren im Auge behalten, um die bislang ungenutzten Möglichkeiten einer Optimierung von NHW-Ausgaben zu realisieren.

1. Unterstützung des Programms von ganz oben bis ganz nach unten

Die Einbeziehung des CEO und des CFO ist für den Erfolg von NHW-Programmen entscheidend und zwar nicht nur, um ein Momentum zu erzeugen und die Organisation auf das Programm einzuschwören. Sie sind auch wichtig, um die Ziele festzulegen und das Programm auf die operativen Ebenen herunterzubrechen. Das gilt beispielsweise mit Blick auf die Festlegung von Budgets für die einzelnen Filialen. Wenn die Vorgaben nicht über das ganze Unternehmen hinweg zusammenpassen, lassen sich die Ziele für eine Optimierung der NHW nicht erreichen.

2. Richtige Schwerpunktsetzung: 5 Prozent Strategie und 95 Prozent Umsetzung

Ausgaben für NHW sind von Natur aus fragmentiert. Ihre Optimierung bedingt daher auch die Steuerung eines Programms mit Tausenden verschiedenen Einzelinitiativen – pro Land und Region, pro Filiale und pro Warengruppe. Hierbei kommt es auf jedes einzelne Detail an, denn nicht wenige Schlüsselaktionen auf lokaler oder globaler Ebene liefern schon 80 Prozent der Einsparungen. Die Umsetzung eines Programms in dieser Größenordnung, mit diesem Umfang und dieser Komplexität bedarf eines ausgefeilten Projektmanagements sowie der Einführung von Instrumenten und Prozessen, um richtige Prioritäten zu setzen, Ressourcen entsprechend zuzuordnen und Fortschritte kontrollieren zu können.

3. Treiben der Veränderungen durch Worte und Taten

Programme dieser Größenordnung brauchen unbedingt ein Change Management. Um Skeptiker zu überzeugen, sind Vorschläge mit eindrucksvollen Business Cases sowie handfesten Detailanalysen zu untermauern. Bei Veränderungen von Spezifikationen oder einer Einführung von Verbrauchskontrollen sollte das Management mit gutem Beispiel vorangehen und den nötigen Kulturwandel vorantreiben. Zur Unterstützung des Change-Prozesses bedarf es einer koordinierten Kommunikation. Schon das ist an und für sich eine bedeutende Aufgabe. Denn diese könnte eine Roadshow durch alle Filialen umfassen, um dann vor Ort zu erläutern,

wie die vorgeschlagenen Veränderungen die Profitabilität beeinflussen und wie es dazu kam – mit besonderem Augenmerk auf für Kunden sichtbare Veränderungen.

4. Einführung eines neuen Betriebsmodells für Einkauf und Steuerung der NHW

Es braucht immer einen neuen, ganzheitlichen Ansatz, um die NHW-Kosten deutlich zu senken – und sie niedrig zu halten. Dazu zählt die Einstellung von erfahrenen Einkäufern für jede Warengruppe. Sie werden von versierten Spezifizierern unterstützt, um gemeinsam unternehmensweit einheitliche technische Standards und Beschaffungsstrategien zu erarbeiten. Diesen Einkäufern müssen Karrierewege mit ähnlichen Entwicklungsmöglichkeiten wie den Handelswareneinkäufern zur Verfügung stehen. Auch ein Wechsel in und aus dem Handelswareneinkauf sollte möglich sein. Bei der globalen, nationalen oder regionalen Ansiedlung in der Organisation müssen Unternehmen die richtige Balance in der Organisation von Spezifizierern und Nutzern finden. Darüber hinaus braucht es präzise und systematische Prozesse bis hinunter auf die Filialebene, um die Zufriedenheit der Nutzer zu erfassen, die Ausgaben zu steuern und sicherzustellen, dass sich alle an die geltenden Rahmenbedingungen halten.

5. Nachhaltige Sicherung der Gewinne

Es ist entscheidend, dass sich die Kostensenkungen auch wirklich im Ergebnis in der GuV niederschlagen, schon allein um den Erfolg des Programms zu dokumentieren und eine nachhaltige Unterstützung sicherzustellen. Die Einsparziele müssen zugleich Bestandteil des Budgetprozesses werden, um zu verhindern, dass sie einfach „verdunsten“. Ein detaillierter Abgleich der erwarteten Einsparungen mit den tatsächlichen Ergebnissen sichert das fortwährende Engagement aller Beteiligten. Mit einem E-Procurement-Tool lässt sich beispielsweise die effektive Umsetzung von Verträgen gewährleisten sowie der Verbrauch einzelner NHW-Warengruppen über die Zeit verfolgen.

FAZIT

Um das Maximum aus einer Optimierung der NHW-Ausgaben herauszuholen, muss es sich um weit mehr als ein „weiteres Projekt des Einkaufs“ handeln und auch weit mehr abdecken als kurzfristige Kostenreduzierungen und Nachverhandlungen. Will das Topmanagement dieses Optimum erreichen und systematisch sämtliche Hebel zur Kostensenkung entdecken und nutzen, bedarf es einer Mobilisierung der gesamten Organisation. Bei einem solchen Vorgehen können Programme zur Optimierung der NHW-Ausgaben einen erheblichen Nutzen bringen, die Profitabilität eines Einzelhändlers entscheidend verbessern und Mittel für Investitionen in neue Wachstumsfelder freisetzen. Es ist eine echte Herausforderung, die möglichen Einsparungen zu realisieren – die daraus entstehenden Vorteile aber sind Grund genug, diese Herausforderung anzunehmen.



INFORMATIONEN- ÜBERFLUSS?

Die Datenflut und die Distanzierung vom Kunden beherrschen

„Retail is Detail“ ist zweifellos ein Klischee, doch manchmal decken solche Redensarten wichtige Tatsachen auf. Es sind in der Tat die Details der Produkte, der Präsentation in Filialen und der Abläufe in Webshops, die über die Kundenzufriedenheit und somit den wirtschaftlichen Erfolg entscheiden. In den letzten Jahren verengte sich jedoch die Diskussion über Details immer stärker hin zu einer Diskussion über Daten: Aus „Retail is Detail“ wurde „Retail is Data“. Art und Umfang der verfügbaren Informationen explodierten und Händler wie Hersteller verwendeten viel Zeit und Geld darauf herauszufinden, wie sich diese bestmöglich nutzen lassen.

In der Theorie sollte eine wachsende Zahl von Daten zur besseren Entscheidungsfindung und somit zur Kundenzufriedenheit beitragen. In der Praxis erweisen sich datenbasierte Entscheidungen aber als gar nicht so einfach. Oft treten vor allem zwei Probleme auf:

1. **Eine Datenflut:** Category-Verantwortliche, aber auch Mitarbeiter im Vertrieb werden mit Informationen überschüttet. Gleichzeitig ist ihre verfügbare Zeit jedoch begrenzt. Diese Kombination macht es oft eher schwerer, gute Entscheidungen zu treffen.
2. **Eine wachsende Distanz zum Angebot:** Category Manager sind mittlerweile an ihre Rechner und angesichts unzähliger Meetings in der Zentrale gebunden. Ihnen fehlt die Zeit, Filialen zu besuchen, mit Kunden zu sprechen und Wettbewerber zu beobachten. Ihre Distanz zum Angebot am Point of Sale, das die Kundenerfahrung nun mal bestimmt, wird somit immer größer.

Nachfolgend werden Ansätze für den Umgang mit diesen Problemen beschrieben. In den Daten und ihrer effektiven Nutzung steckt enormes Potenzial. Jedoch sollten sie genutzt werden, um die Verbindung zum Kunden zu stärken und nicht zu schwächen.

1. DIE BEWÄLTIGUNG DER DATENFLUT

Beim Versuch, die Daten- und Faktenorientierung ihrer Organisation zu stärken, werden Händler, aber auch Hersteller häufig von rohen, unvollständigen oder vieldeutigen Daten geradezu überschwemmt. Statt den Aufwand zu reduzieren, verkompliziert diese Datenflut den Alltag und führt zu Frustration und Überlastung.

Neue Arbeitskreise und Meetings werden aufgesetzt, um die Bedeutung dieser Daten zu verstehen und ihre Konsequenzen für die Steuerung des operativen Geschäfts aufzudecken. Dies bedeutet zusätzliche Arbeit im ohnehin schon eng getakteten Tagesgeschäft. Ein weitgehend unkontrolliertes Anschwellen der Datenflut kann sogar dem eigentlichen Zweck zuwiderlaufen: Statt Entscheidungen zu beschleunigen und zu verbessern, verzögern und verschlechtern sich manche Prozesse.

Abbildung 1: Warnzeichen für eine Datenflut

-  **Anstieg von Dubletten im Sortiment** ohne positive Wirkung auf die Kundenzufriedenheit. Auslöser sind häufig fehlinterpretierte Daten und/oder zeitsparende Abkürzungen, um kurzfristige Ziele zu erreichen.
-  **Wenig attraktive Preispunkte im Einstieg und bei Eigenmarken.** Unter Zeitdruck konzentrieren sich Warengruppenverantwortliche zu sehr auf den direkten Wettbewerb und direkt vergleichbare Produktlinien. Sie vernachlässigen nicht-identische Produkte, da Sortiments- und Preisvergleiche hier deutlich aufwendiger sind.
-  **Verzerrte Preisstrukturen** mit wettbewerbsfähigen Eckartikeln, aber großen Lücken bei weniger im Fokus stehenden Artikeln, da bei Zeitengpässen die weniger wichtigen Sortimente weniger konsequent und sorgfältig verfolgt werden.

Die meisten Category Manager / Einkäufer kennen dieses Problem. Entsprechend ignorieren sie häufig einfach die neuen Daten und Berichte – ein Grund, warum es häufig so schwerfällt, ihre Entscheidungsprozesse zu verändern. Im Ergebnis greifen oft andere Abteilungen wie Marketing, Strategie oder Analyseteams diese Themen auf. Das führt jedoch unvermeidlich zu Spannungen, da nur die Category Manager / Einkäufer ihr Sortiment und die Feinheiten der Sortiments- und Preispolitik wirklich im Detail verstehen. Falls sich Category Manager / Einkäufer jedoch dafür entscheiden, die neuen Daten und Informationen selbst zur Verbesserung ihrer Entscheidungen zu nutzen, leiden oft andere Aufgaben darunter, da die Zeit in Summe begrenzt ist. All diese Lösungsansätze können schlimmstenfalls sogar die Attraktivität des Angebots schwächen.

Die zentrale Frage lautet also: Wie können Unternehmen die Vorteile analytischer Präzision nutzen, ohne die jeweiligen Entscheider zu überfordern? Der Schlüssel liegt in einer Konzentration auf das Wesentliche und damit auf die wichtigen und nicht auf die interessanten Themen. Als Leitmotiv muss gelten, dass jede Entscheidung einfach, schnell und gut getroffen werden kann. Daten und darauf aufbauende Erkenntnisse können in äußerst komprimierter Form aufbereitet werden, wenn sie genau auf die jeweilige Entscheidungssituation abgestimmt sind. Dabei legt die Tagesordnung der anstehenden Entscheidungen fest, welche Daten und Erkenntnisse vorliegen müssen. Viel zu häufig läuft es in der Praxis genau anders herum: wenig durchdachte, interessante, aber nicht wirklich notwendige Daten und Reports bestimmen die Tagesordnung und vernebeln die Entscheidungsfindung. Zudem braucht es Tools, die den Entscheidungsprozess wirklich voranbringen, anstatt den Category Managern / Einkäufern weitere Daten zu liefern, die diese erst einmal dechiffrieren müssen.

Unternehmen müssen darüber hinaus eventuell auch Steuerungsprozesse und -systeme verändern. Sie sollten überlegen, welche Meetings wirklich wichtig sind, wer daran zwingend teilnehmen muss und welche Entscheidungen dort zu treffen sind. Meetings, die nur der Durchsicht von Daten oder der Diskussion neuer Erkenntnisse, aber nicht der unmittelbaren Entscheidungsfindung dienen, sind zu streichen oder anders zu konzeptionieren. Darüber hinaus zahlt es sich oft aus zu überprüfen, ob ausgewählte Entscheidungen, die heute von bestimmten Personen getroffen werden, von anderen übernommen oder gar automatisiert werden sollten.

2. DIE ÜBERWINDUNG DER DISTANZ ZUM KUNDEN

Das zweite Problem mit datengesteuerten Ansätzen – die wachsende Distanz zur Realität am Point of Sale – ist eine Entwicklung der letzten 10 bis 15 Jahre. Warenverantwortliche der alten Schule waren bekannt für regelmäßige Filialbesuche. Sie legten ihren Mitarbeitern auch mal ein Produkt vor und fragten sie, was dieses in den Geschäften zu suchen habe. Ein solches Vorgehen stärkte zwar nicht unbedingt die Moral. Es sorgte aber dafür, dass sich die Category Manager/ Einkäufer mit der Realität an der Schnittstelle zum Endkunden auseinandersetzten und nachvollziehen konnten, welche Produkte und Preise ihre Kunden sahen und kauften und welche nicht.

Heutzutage sitzen die Warenverantwortlichen in den Zentralen fest. Hier befinden sich die Computer und Systeme sowie die Informationen, auf deren Basis sie ihre Arbeit machen. Dies bringt jedoch eine Gefahr mit sich: Der Blick dieser Verantwortlichen verengt sich und richtet sich nach innen, getrennt von der Realität der Produkte, Filialen, Internetseiten und Kunden.

Es gibt verschiedene praktische Möglichkeiten, die Praxisorientierung der Vergangenheit mit den datenbasierten Erkenntnissen der neuen Welt zu verbinden. Dazu zählen beispielsweise:

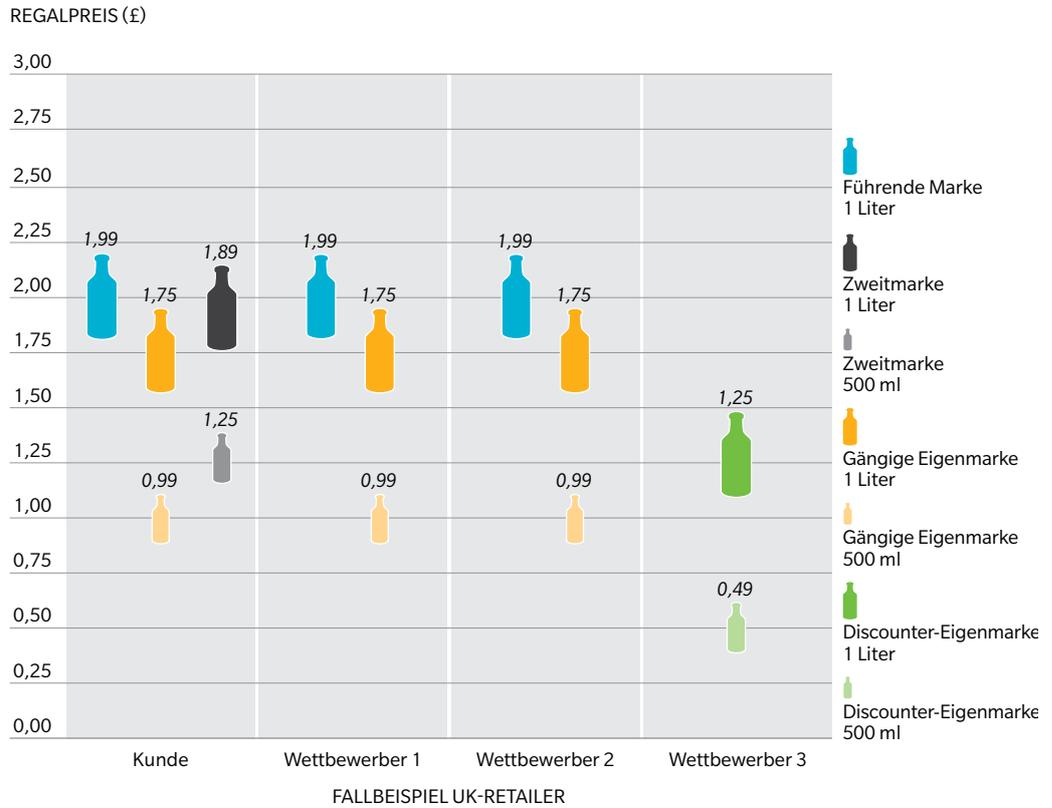
- Die Abbildung der Kundenerfahrung in der Zentrale
- Die Integration regelmäßiger Außentermine in die Arbeitsabläufe
- Das Kappen der starren Technikbindung an die Zentrale

Die Abbildung der Kundenerfahrung in der Zentrale

Schon ein einfacher Sortimentsworkshop kann auf effektive Weise Category Manager/ Einkäufer wieder näher an ihr Sortiment heranführen. Dabei wird die gesamte Produktpalette aller Anbieter beschafft und so präsentiert, dass sich nachvollziehen lässt, wie der Kunde sie wahrnimmt und vergleicht (vgl. *Abbildung 2*). Jedes Produkt wird mit den wichtigsten wirtschaftlichen Daten und Kundeninformationen markiert. Dazu zählen die Verkaufszahlen, die Marge, die Substituierbarkeit und die Marktdurchdringung in verschiedenen Kundensegmenten.

Solche Workshops machen das Sortiment lebendig und „anfassbar“. Sie lenken die Aufmerksamkeit auf das Ganze und die von Kunden angetroffene Realität, die ansonsten in Daten, Tabellen und Listen kaum zu sehen sind. Noch konkreter wird dies in sogenannten „Lab Stores“, dem Nachbau ganzer Filialen. Besonders wirkungsvoll sind diese in Verbindung mit Sortimentsworkshops, da sich dort identifizierte Veränderungen direkt nachvollziehen und im Regal testen lassen.

Abbildung 2: Stark vereinfachtes Beispiel eines typischen Sortimentsworkshops und der daraus resultierenden Ideen und Erkenntnisse am Beispiel Orangensaft



Referenz

Erkenntnis

Zu prüfende Idee



Deutlich erkennbare Preisschwelle bei £1,99; mögliches Potenzial oberhalb von £2

Entwicklung einer neuen Premium-Eigenmarke mit einem Verkaufspreis von £2,20 bis £2,50



Geringe Distribution der Zweitmarke; Austausch gegen Eigenmarke gut möglich

Auslistung beider Größen der Zweitmarke; Verlagerung des Absatzes zur Eigenmarke



Discounter bieten mit Ein-Liter-SKU die niedrigsten Preise pro Milliliter

Einführung einer Dritt-/Industriemarke mit Ein-Liter-Flasche zu einem Preis nahe £1,25



Discounter beherrschen die Preiswahrnehmung mit einem Einstiegspreis von £0,49. Hier muss besser gegengehalten werden

Einführung einer neuen Niedrigpreislinie-SKU unterhalb der gängigen Eigenmarke mit veränderter Spezifikation um einen Preis von £0,75

Die Integration regelmäßiger Außentermine in die Arbeitsabläufe

Das Vorgehen einiger Unternehmen zeigt: Der wöchentliche Arbeitsrhythmus lässt sich so verändern, dass Zeitfenster frei von Terminen in der Zentrale bleiben, damit Warenverantwortliche sich im Markt umsehen können. Diese Unternehmen legen im ersten Schritt eindeutig fest, welche Meetings der Steuerung des operativen Geschäfts und den wichtigsten Entscheidungen im Tagesgeschäft tatsächlich dienen. Dabei wird explizit darauf geachtet, dass der Wochenplan freie Zeitblöcke für Außentermine lässt. Im zweiten Schritt sind diese Unternehmen sehr darauf bedacht, dass wirkliche Entscheidungen im Mittelpunkt der Meetings stehen und die dafür benötigten Daten gut aufbereitet sowie leicht abrufbar sind. Entsprechende Tools ermöglichen den Warenverantwortlichen eine problemlose und schnelle Entscheidungsfindung. Zu Beginn kann es aber schon helfen, auf interne Meetings am Freitag zu verzichten.

Das Kappen der starren Technikbindung an die Zentrale

Selbst wenn Warenverantwortliche die Zeit für Filialbesuche hätten, dürften sie immer noch zögern, ihr Büro wirklich zu verlassen, da sie für ihre Arbeit ihren Rechner benötigen. Was wäre, wenn ihre Tools auf Tablets funktionieren würden? Und wie wäre es, wenn Category Manager ihr Sortiment oder ihre Preissetzung überprüfen könnten, während sie in einer Filiale oder im Laden eines anderen Einzelhändlers stehen? Oliver Wyman hat solche Tools bereits gemeinsam mit Kunden entwickelt und geht davon aus, dass diese sich zügig im Alltag durchsetzen. Wenn Category Manager die Genauigkeit datenbasierter Entscheidungsfindung mit einem geschulten kaufmännischen Auge und einem intuitiven Verständnis für die Kunden verbinden, dürfte sich das Versprechen datenbasierter Ansätze wirklich erfüllen.

FAZIT

Mehr Daten sollten eigentlich helfen, die Performance zu steigern. Doch sie können auch den gegenläufigen Effekt haben und den Alltag überfluten sowie die Distanz zur Realität der Kunden vergrößern. Um dies zu verhindern, müssen sich Unternehmen auf das Wesentliche konzentrieren, anstatt zu versuchen, alles, was interessant erscheint, zu analysieren. Dies bedingt meist eine genaue Überprüfung der Art und Weise, wie Informationen und Erkenntnisse aufbereitet und verbreitet werden. Warenverantwortliche haben so die Möglichkeit, mehr Zeit am Point of Sale zu verbringen, häufiger eigene Produkte mit Artikeln des Wettbewerbs zu vergleichen und so ihr Verständnis für das eigene Sortiment zu erweitern. Die neuen Daten und Erkenntnisse können das traditionelle Handels-Know-how ergänzen, aber letztendlich nicht ersetzen.



EINSTANDSKOSTEN SENKEN

Möglichkeiten jenseits der Jahresgespräche

Angesichts des harten Wettbewerbs ist eine Senkung der Einstandskosten (COGS) im Einzelhandel wichtiger denn je. Günstigere Einkaufspreise verbessern die finanzielle Lage auch in Zeiten, in denen signifikante Umsatzzuwächse nur noch schwer zu erzielen sind. Zudem erfordert diese Form der Kostensenkung nur geringe Investitionen und schafft Spielraum, um in andere Bereiche zu investieren.

Eine Verbesserung der COGS ist dabei ohne Frage leichter gesagt als getan. Händler haben schon immer alles daran gesetzt, Waren zu den bestmöglichen Konditionen einzukaufen, und die meisten haben ihre Anstrengungen in den vergangenen Jahren noch einmal erheblich verstärkt. Angesichts hoher Wettbewerbsintensität und einer vielerorts schwächelnden Nachfrage haben zwar viele Hersteller ihr Absatzniveau über Konditionenzugeständnisse stabilisiert. Doch sie können steigende Kosten nicht endlos kompensieren und werden sie an den Handel weitergeben müssen. Zugleich sind immer weniger Händler in der Lage, sich weitere Konditionenverbesserungen mit der Zusage spürbar steigender Abnahmemengen zu sichern.

Ungeachtet dieser Rahmenbedingungen können Händler ihre Einstandskosten dennoch erheblich reduzieren – in einigen Fällen sind Einsparungen von bis zu zehn Prozent möglich (vgl. *Abbildung 1*). Es bedarf dabei eines umfassenden Kompetenzaufbaus über drei bis fünf Jahre, um das volle Potenzial auszuschöpfen. Am Ende steht eine deutliche Verbesserung der Profitabilität.

Für eine deutliche und nachhaltige Reduzierung der Einstandskosten ist die hervorragende Vorbereitung und Durchführung der Lieferantenverhandlungen notwendig, aber bei Weitem nicht ausreichend. Es gibt viele weitere Möglichkeiten für Einsparungen, wenn man über die reinen Verhandlungen hinausgeht und sich im Detail mit den Kosten der Lieferanten auseinandersetzt. Zur Realisierung dieser Einsparpotenziale muss das Verhältnis zwischen Händler und Lieferant jedoch von Grund auf neu gestaltet werden.

Nachfolgend wird aufgezeigt, wie die optimale Verhandlungsführung bei Lieferantengesprächen zu erreichen ist und wie sich durch eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Lieferanten die Kosten weiter reduzieren lassen.

Abbildung 1: Eine Fülle von Möglichkeiten

EINSPARPOTENZIAL IN PROZENT



OPTIMALE VERHANDLUNGSFÜHRUNG BEI LIEFERANTENGESPRÄCHEN

Viele Händler haben ihre Verhandlungsführung in den vergangenen Jahren bereits stark professionalisiert und damit den traditionellen Vorsprung der Lieferanten weitgehend aufgeholt. Deren Vertrieb kann sich zwar auf eine geringere Anzahl von Produkten konzentrieren als die Einkäufer im Handel, doch dafür verfügt der Einkauf über den Vorteil, auf eine wesentlich größere Datenbasis zurückgreifen zu können. Wenn der Einkauf in der Lage ist, diese Daten effektiv zu analysieren und zu nutzen, verschiebt sich das Gleichgewicht bei Lieferantengesprächen zu seinen Gunsten.

Die wesentliche Herausforderung vieler Handelsunternehmen ist allerdings, dass die verhandlungsrelevanten Informationen häufig noch auf viele alleinstehende und oft inkompatible Systeme verteilt sind. Dies erschwert es dem Einkauf enorm, sich unter hohem Zeitdruck auf die Vielzahl an Gesprächen vorzubereiten. Unternehmen müssen zentrale Lösungen zur Verfügung stellen, um ihre Einkäufer einfach und nutzerfreundlich mit den wichtigsten Informationen zu versorgen. So stellen sie sicher, dass der Einkauf jederzeit über die bestmöglichen Argumente verfügt und damit die optimalen Ergebnisse in Verhandlungen erzielt.

Drei bereits veröffentlichte Artikel von Oliver Wyman vertiefen die Aspekte einer effizienten Verhandlungsführung in Lieferantenverhandlungen. Auf Anfrage schicken wir Ihnen die Artikel „Mit mehr Wissen besser verhandeln“, „Auf Augenhöhe verhandeln“ und „Mehr Verhandlungserfolg dank besserer Argumente“ gerne zu.



KOSTENSENKUNG DURCH PARTNERSCHAFTEN MIT LIEFERANTEN

Jenseits der üblichen Lieferantenverhandlungen gibt es viele bislang unerschlossene Möglichkeiten für Händler, ihre Kosten weiter erheblich zu senken. Das volle Potenzial kann dabei nur durch eine tief greifende Veränderung der Denk- und Arbeitsweise realisiert werden. Es liegt in der Natur der meisten Einkäufer, bei Verhandlungen mit Lieferanten auf Konfrontation zu setzen, um die bestmöglichen Konditionen herauszuholen. Für die Realisierung zusätzlicher Einsparpotenziale entlang der gesamten Lieferkette eines Produkts bedarf es jedoch einer äußerst engen Zusammenarbeit mit Lieferanten. Beide Parteien müssen sich wirklich als Partner verstehen und Informationen sowie mögliche Gewinne teilen.

Ein solcher Ansatz ist in der Luftfahrt- oder der Automobilbranche längst Alltag. Dort sind langfristige Beziehungen zu Lieferanten die Norm, und allen Beteiligten ist ihre gegenseitige Abhängigkeit bewusst. Nach Erfahrung von Oliver Wyman betrachten die meisten Händler eine solch enge Beziehung mit großem Unbehagen. Sie scheuen langfristige Zusagen an Lieferanten und sind häufig der Meinung, nichts über die Herstellung der Produkte wissen zu müssen. Um ihre Einstandskosten weiter zu senken, treten sie stattdessen noch aggressiver in Verhandlungen auf. Auf lange Sicht stoßen sie damit aber an Grenzen, da das Sparpotenzial irgendwann ausgereizt ist. Mehr noch: Lieferanten in einer starken Verhandlungsposition konzentrieren sich auf die Zusammenarbeit mit weniger aggressiven Konkurrenten. Schwächere Lieferanten geraten in finanzielle Schwierigkeiten oder machen Einschränkungen bei der Produktqualität und Sicherheit, um die Preisvorstellungen ihrer Gegenüber zu erfüllen.

Die Auswahl der richtigen Partner

Es ist weder sinnvoll noch praktikabel, eine intensive Partnerschaft mit allen Lieferanten aufzubauen. Gerade zu Beginn ist dieser Prozess arbeits- und zeitaufwendig. Selbst die größten Einzelhandelsunternehmen verfügen nicht über die nötigen Kapazitäten für eine Partnerschaft mit allen Lieferanten. Empfehlenswert ist daher eine Beschränkung auf eine Gruppe von üblicherweise bis zu 50 Unternehmen. In der Regel sind das große Lieferanten, wobei sich auch hier nicht alle für eine Partnerschaft eignen. Es gibt eine Reihe von Faktoren, die bei der Suche nach den richtigen Partnern helfen:

- Die Händler müssen überzeugt sein, dass es sich um den richtigen Lieferanten für einen längeren Zeitraum handelt. Dazu zählen:
 - Lieferanten, deren Sortiment und Geschäftsmodell dauerhaft einen Beitrag zu steigenden Umsätzen und attraktiven Margen leisten.
 - Lieferanten mit starken Marken und hoher Kundenloyalität, die dadurch als langfristige Lieferanten gesetzt sind. Ihre Produkte bilden das Herzstück des Sortiments und bleiben dies auch auf absehbare Zeit.
 - Lieferanten mit einer besonderen Positionierung, beispielsweise aufgrund eines strukturellen Wettbewerbsvorteils in Sachen Kosten und Qualität oder aufgrund einzigartiger Produkte.
- Eine tragfähige Beziehung mit Lieferanten erfordert:
 - Ein hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen und Offenheit. Der erhoffte Erfolg lässt sich nur schwer mit Lieferanten erreichen, die kein Interesse haben, konsequent zu kooperieren.
 - Ein starkes Bedürfnis nach Zusammenarbeit auf beiden Seiten. Es macht keinen Sinn, eine Partnerschaft mit einem Lieferanten aufzubauen, der wesentlich enger mit einem Wettbewerber kooperiert.

Der Aufbau langfristiger Partnerschaften steht nicht für das Ende einer konfrontativen Führung von Lieferantengesprächen. Es zählt zu den Herausforderungen für Händler auszutesten, wie sich beide Ansätze effektiv miteinander kombinieren lassen. Gerade der Auswahlprozess der Partner lässt sich nutzen, um günstigere Konditionen auszuhandeln. Mit Aussicht auf eine mögliche Partnerschaft werden Lieferanten bis an die Grenzen des Machbaren gehen. Sie wissen: Partner wachsen gemeinsam und Nicht-Partner haben das Nachsehen.

Der Auswahlprozess bietet auch eine gute Möglichkeit, neue Lieferanten sowie neue Formen von Lieferanten in Betracht zu ziehen:

- Lässt sich beispielsweise ein Großhändler durch einen Hersteller ersetzen?
- Bieten sich neue Partner aus Niedriglohnländern an?
- Gibt es Lieferanten mit einem besseren Angebot in Sachen Qualität, Service oder Liefergeschwindigkeit?
- Gibt es Lieferanten mit einzigartigen Innovationen oder Produkten, die sich exklusiv vertreiben lassen?

Die gemeinsame Reduzierung der Kosten

Schon der Auswahlprozess selbst, die Vereinbarung einer längerfristigen Zusammenarbeit und die systematische Verlagerung von Ausgaben in Richtung der Partner bringen erhebliche Vorteile mit sich. Doch wirklich substanzielle Einsparmöglichkeiten lassen sich erst realisieren, wenn Händler sich gemeinsam mit ihren Lieferanten ein detailliertes Bild von den Kosten verschaffen. Die größten Chancen für Kostenreduzierungen liegen in der Regel in den folgenden Bereichen:



SUPPLY CHAIN

Händler haben vielfältige Möglichkeiten, Lieferanten bei einer Reduzierung der Kosten in deren Lieferkette zu unterstützen. So verfügen Handelsunternehmen häufig über eine größere Einkaufsmacht als Lieferanten. Das gilt beispielsweise für bestimmte Rohstoffe, aber auch für Gebrauchsgüter wie Treibstoff. Wenn ein Lieferant die größere Einkaufsmacht eines seiner Kunden im Handel zur Kostenreduzierung nutzt, profitieren erst einmal alle seine Kunden. Für den Partner geht es darum, sich selbst einen überproportionalen Anteil dieser Einsparungen zu sichern. Logistikkosten sind ein weiteres Beispiel für denkbare Kostensenkungen. Durch eine Optimierung der Rücktransporte lassen sich beispielsweise die Logistikkosten eines Lieferanten nahezu eliminieren. Die leeren Fahrzeuge des Händlers stoppen hierzu auf dem Rückweg in die Logistikzentren bei der Fabrik des Lieferanten und nehmen dessen Ware mit.

DIE PRODUKTSPEZIFIKATION

Beim Thema Produktspezifikation verstehen selbst große Händler häufig zu wenig von den Auswirkungen ihrer Forderungen auf die Kosten. Und selbst der Key Account des Lieferanten besitzt oftmals keinen vollständigen Überblick über die detaillierten Fertigungskosten einzelner Produkte. Dies belegt das Beispiel eines Herstellers von Silikondichtstoffen. Um den Preisforderungen einer Baumarktkette zu entsprechen, reduzierte er die Menge pro Tube minimal, um damit vermeintlich Kosten zu senken. Die Folgekosten einer Unterbrechung des Fertigungsprozesses berücksichtigte er bei dieser Entscheidung nicht. In einem anderen Fall erstellte ein Händler detaillierte Vorgaben für die Verpackung eines seiner Eigenmarkenprodukte ohne zu bedenken, dass dies den Hersteller zu einem nicht standardisierten und teureren Druck zwingen würde. Durch eine kleine, für den Endkunden unmerkliche Veränderung hätte sich stattdessen ein bestehender Standardprozess nutzen lassen.

SCHNITTSTELLEN ZWISCHEN HÄNDLER UND LIEFERANT

Auch die Art und Weise der Zusammenarbeit zwischen Händler und Lieferant kann mit erheblichen Kosten verbunden sein. Es gibt vielfältige Möglichkeiten, die Kernprozesse wie Nachfrageprognosen, Disposition, Warenauszeichnung und Bezahlung besser zu verzahnen. Kleine Veränderungen beispielsweise beim Datenaustausch können große Verbesserungen auslösen, da das Arbeitspensum reduziert und die Genauigkeit erhöht wird. Dabei können die Bestellmengen selbst einen erheblichen Einfluss auf die Herstellungskosten des Lieferanten haben. So sind die Herstellungskosten pro Artikel bei der Fertigung einer ganzen Charge erheblich günstiger als bei der Produktion kleinerer Stückzahlen – aufgrund der jeweiligen Rüstkosten und -zeiten. Wer die optimalen Bestellmengen kennt und dabei alle Kosten inklusive der Fertigung und Lagerung berücksichtigt, kann erhebliche Gewinne in bestimmten Sortimentsbereichen erzielen, wie Fallstudie 1 näher erläutert.

Händler und Lieferanten können beträchtliche Gewinne einfahren, wenn sie die Kosten durch eine engere Zusammenarbeit reduzieren. Doch die Händler sollten einen Punkt unbedingt im Auge behalten: Es besteht das Risiko, dass Lieferanten Wege finden, Vorteile aus dem nachlassenden Wettbewerbsdruck durch ihren Partnerstatus zu ziehen. Um dies zu verhindern, müssen Händler in den jeweiligen Verträgen entsprechende Vorsichtsmaßnahmen treffen – beispielsweise durch die Aufnahme von Bestpreisgarantien. Diese geben dem Händler die Möglichkeit, in bestimmten Intervallen die besten am Markt verfügbaren Preise zu eruiieren, zum Beispiel durch Benchmarking-Analysen oder die Durchführung von Ausschreibungen. Um seinen Status zu erhalten, muss der Partner dann mit dem so ermittelten Bestpreis gleichziehen.

Diese Unterlage konzentriert sich auf mögliche Kostenvorteile einer Partnerschaft. Doch es gibt zahlreiche weitere Vorzüge einer engen Zusammenarbeit mit wichtigen Lieferanten. Ein entscheidender Wettbewerbsvorteil kann sich beispielsweise durch eine intensive Partnerschaft mit ausgewählten Lieferanten in Bereichen ergeben, in denen es immer wieder zu Lieferengpässen kommt. In anderen Fällen können sich Vorteile aus einer gemeinsam erarbeiteten Verbesserung der Produktnachhaltigkeit, des Services oder der Qualität ergeben. Ein Wettbewerbsvorsprung entsteht auch aus der gemeinsamen Entwicklung auf dem Markt sonst nicht erhältlicher Produkte.

MULTINATIONALER GROSSHÄNDLER

Auf der Suche nach Einsparmöglichkeiten arbeitete dieser multinationale Großhändler eng mit einem seiner wichtigsten Lieferanten zusammen. Gemeinsam erkannten sie die Vorteile einer Bestellmengenoptimierung. Die Produktion erfolgte bis dahin nach Auftragseingang. Bei kleinen Bestellungen musste der Hersteller entsprechend eine Fertigungslinie vorbereiten und nach ein paar Stunden bereits wieder für die Reinigung stilllegen. Bei einer Vergrößerung der Bestellmengen würden die Stückkosten so lange sinken, bis die Nutzung einer zweiten Fertigungslinie die Stückkosten wieder in die Höhe treiben würde (vgl. *Abbildung 2*). Eine Analyse zeigte, dass die Bestellungen diesen Zusammenhang bislang nicht berücksichtigten. Nur in sieben Prozent der Fälle erfolgte eine Fertigung zu den geringstmöglichen Kosten (vgl. *Abbildung 3*). In ihre Überlegungen zu einer künftigen Minimierung der Gesamtkosten bezogen die beiden Unternehmen auch die Lager- und Lieferkosten ein. Dank der partnerschaftlichen Zusammenarbeit wusste der Großhändler so, welche Bestellmengen die Gesamtkosten minimieren würden und orderte fortan entsprechend. Die so realisierten Einsparungen teilten sich beide Unternehmen.

Abbildung 2: Kosten abweichender Bestellmengen

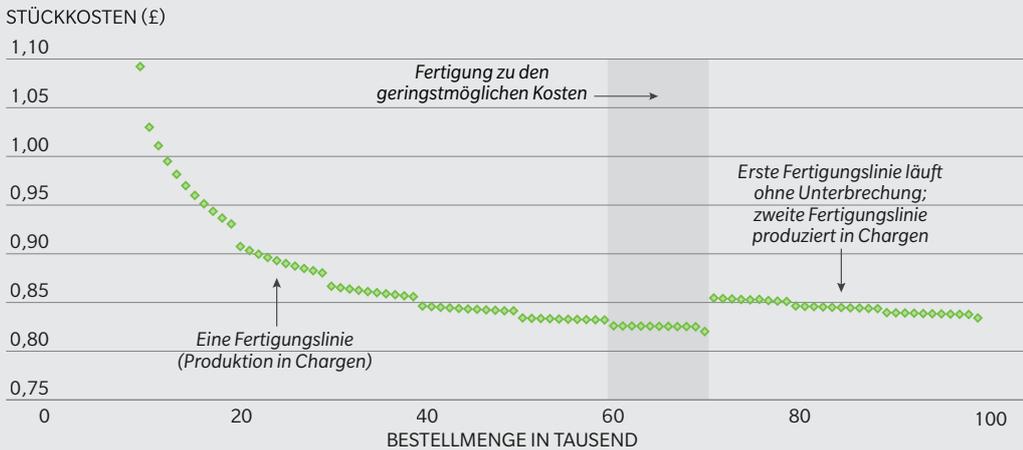
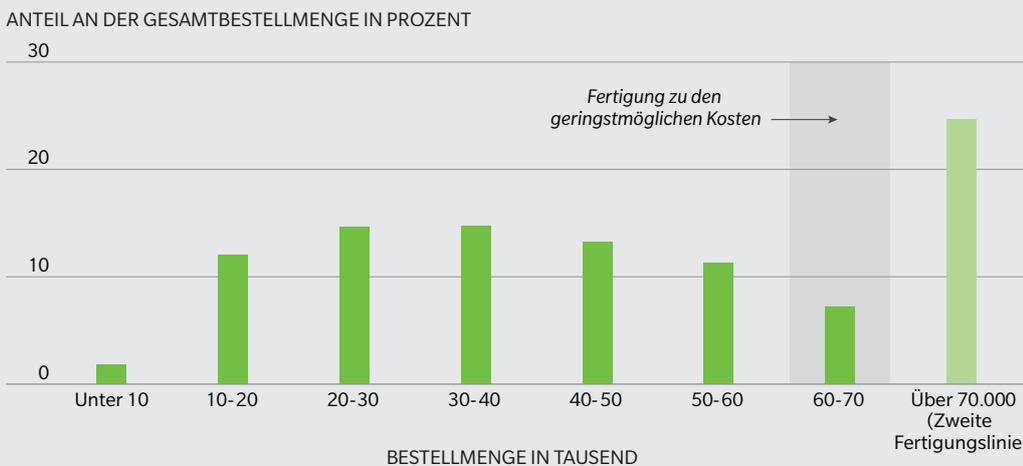


Abbildung 3: Aufteilung der Gesamtbestellmenge



WIE DIE UMSETZUNG IN DIE PRAXIS FUNKTIONIERT

Eine systematische Reduzierung der Einstandskosten kann zu beträchtlichen Gewinnen führen, doch sollte der damit verbundene Aufwand nicht unterschätzt werden. Es bedarf eines erheblichen Engagements des Einkaufs über das Tagesgeschäft hinaus. Dabei sind die Einkäufer häufig schon mit vielen anderen Aufgaben vollständig ausgelastet. Dazu zählen Datenpflege, Aktionsgeschäft, Preissetzung und vieles mehr.

Die Herausforderung bei Lieferantenverhandlungen liegt daher üblicherweise auch weniger im fehlenden Verständnis der Einkäufer für die anstehenden Aufgaben als vielmehr in der mangelnden Zeit und einem fehlenden Zugriff auf Daten und Werkzeuge, mit deren Hilfe sich eine optimale Verhandlungsposition entwickeln ließe.

Die erfolgreiche Umsetzung eines Programms zur partnerschaftlichen Kostenreduzierung mit Lieferanten ist eine noch größere Herausforderung für die meisten Händler. Es bedarf eines erheblichen Change-Management-Aufwands nicht nur im eigenen Einkauf, sondern auch bei den Lieferanten. Eine klare und durchgängige Kommunikation ist erforderlich, sodass die Lieferanten verstehen, was passiert, warum es wichtig ist und welche Erwartungen damit an sie verbunden sind. Lieferantenkonferenzen und eine direkte Kommunikation auf Vorstandsebene spielen hier eine wichtige Rolle. Intern müssen alle Beteiligten auf eine gemeinsame Linie eingeschworen werden und begreifen, wie sie mit ihren Partnern auf Lieferantenseite zusammenarbeiten sollen und welche Erwartungen auf beiden Seiten bestehen. Ein Monitoring sämtlicher Aktivitäten zusammen mit einer aussagekräftigen Messung der erzielten Fortschritte stellt danach sicher, dass das Programm über alle Partner hinweg auf Kurs bleibt.

Händler mit einem gewissen Maß an vertikaler Integration oder einem bestehenden Einkauf in Niedriglohnländern verfügen bereits über Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit vorgelagerten Lieferanten. Dessen ungeachtet erfordert eine Partnerschaft in den meisten Fällen ganz andere Fähigkeiten, sodass es auch hier notwendig ist, Spezialisten mit weitreichenden Erfahrungen bei Kostenreduzierungen (gerade auch aus anderen Branchen) hinzuzuziehen und ein umfangreiches Training für den Einkauf aufzusetzen.

Wer über Lieferantenverhandlungen hinaus eine umfassende, auf Kostenreduzierungen zielende Partnerschaft mit Lieferanten aufbaut, setzt nicht einfach ein einmaliges Projekt auf. Es handelt sich vielmehr um ein mehrjähriges Programm, bei dem es schwerpunktmäßig um den Aufbau und die Verankerung neuer Fähigkeiten in der Organisation geht. Nur mit einem solchen Verständnis lässt sich gewährleisten, dass die erhofften Erfolge von Dauer sind. Wenn dies gelingt, können Reduzierungen von Einstandskosten erreicht werden, die durch Verhandlungen allein nicht so leicht möglich gewesen wären. Fallstudie 2 beschreibt, wie ein Händler das Thema anging und letztendlich für den Aufwand belohnt wurde.

EIN EUROPÄISCHER BAUMARKT

Ausgangslage

Lange hatte eine international tätige Baumarktkette mit ihren verschiedenen Formaten hohe Margen erzielt. Doch der Markteintritt neuer Wettbewerber erschwerte das Geschäft zunehmend. Der Einkauf hatte schon hart mit Lieferanten verhandelt, obwohl es kaum länderübergreifende Synergien gab. Ein neues Managementteam sah ungeachtet dessen die Möglichkeit einer Reduzierung der Einstandskosten um acht bis zehn Prozent und startete ein entsprechendes Dreijahresprogramm.

Der Ansatz

Das Managementteam entwickelte eine Strategie, um die avisierte Reduktion der Einstandskosten binnen drei Jahren zu erreichen. Den Kern bildete der Aufbau von Partnerschaften mit Lieferanten. Zu Beginn konzentrierte sich der Baumarkt auf die 50 wichtigsten Lieferanten. Nach einer Lieferantenkonferenz erfolgte eine detaillierte Analyse, um für jeden Lieferanten maßgeschneiderte Forderungen und einen strukturierten Verhandlungsprozess zu erarbeiten. So wurden Vorschläge und Angebote eingeholt, die die Neuausrichtung des Baumarkts und dessen Wachstum bestmöglich unterstützten. Dieser Ansatz wurde danach in modifizierter Form auf andere Lieferanten übertragen.

Bei den regelmäßigen Treffen befasste sich die Geschäftsführung mit Angebot und Auswahl der Partner. Alle Partner erhielten über drei Jahre laufende Vereinbarungen, um die angebotenen Einsparungen festzuhalten und die nächsten Schritte zu vereinfachen. Nachdem die Auswahl der Partner beendet und das Gros der Einkäufe bei ihnen gebündelt war, startete die Baumarktkette ein Programm zur Kostensenkung, um weitere Einsparungen zu identifizieren und zu realisieren – und so die von den Lieferanten versprochenen Einsparpotenziale auch tatsächlich umzusetzen.

Gleichzeitig startete das Unternehmen eine Reihe von Ausschreibungen, Onlineauktionen und Benchmarkings von Produktkosten. Diese dienten zum einen der Realisierung weiterer Einsparungen bei Lieferanten außerhalb des Partnerkreises und zum anderen der Überprüfung, ob die Partner wirklich die bestmöglichen Konditionen im Wettbewerb boten. In einigen Sortimentsbereichen kam es hierdurch zu einer Verlagerung von Einkäufen in Länder mit einem niedrigeren Kostenniveau.

Ein umfassendes Programmmanagement stellte während der gesamten dreijährigen Laufzeit sicher, dass die Aktivitäten nach Plan liefen und sich die messbaren Einsparungen auch in günstigeren Konditionen niederschlugen. Darüber hinaus halfen externe Spezialisten mit Erfahrung in solchen Programmen dem Unternehmen bei der Realisierung der Einsparungen mit den einzelnen Partnern und schulten den Einkauf entsprechend. Neue Tools ermöglichten dem Einkauf eine Wiederholung der damit verbundenen Prozesse und so eine nachhaltige Sicherung der Vorteile.

Ergebnis

Das Programm befindet sich auf einem guten Weg, die geplanten Einsparungen in Höhe von acht Prozent binnen drei Jahren zu erreichen. Und dies trotz eines extrem schwierigen Wettbewerbsumfelds, in dem es nur begrenzt möglich ist, den einzelnen Lieferanten Wachstumschancen in Aussicht zu stellen. Das Programm zur Reduktion der Einstandskosten leistete damit einen entscheidenden Beitrag zu der guten finanziellen Entwicklung der Baumarktkette in diesem Zeitraum.



STEUERUNG DER PERSONALKOSTEN

Personaleffizienz im Verkauf weiter verbessern

Einzelhändler sind gezwungen, die Arbeitseffizienz ihres Verkaufspersonals kontinuierlich zu verbessern. Der Grund: Die Gehälter und die damit verbundenen Kosten steigen schneller als die Inflationsrate. In der Vergangenheit haben zahlreiche Unternehmen ihre Personalkosten vor allem durch von oben verordnete Kürzungen des entsprechenden Budgets oder durch punktuelle Prozessoptimierungen reduziert. Ab einem bestimmten Punkt aber beeinträchtigen diese Maßnahmen das Einkaufserlebnis der Kunden – und genau dort sind viele Einzelhändler mittlerweile angelangt. Was also können Unternehmen angesichts des zunehmenden Kostendrucks im Hinblick auf das Personal noch tun?

Nach Beobachtungen von Oliver Wyman gibt es unterschiedliche Erfolgsstrategien. Allen Unternehmen gemein aber ist: Sie beschäftigen sich weniger mit weiteren Budgetkürzungen als vielmehr mit einer grundlegenden Reorganisation der Filialprozesse. Gleichzeitig legen sie den Fokus darauf, welche Prozesse eine hohe Kundenwertschöpfung bieten. Erfolgreiche Händler verstehen, welche Leistungen die Kunden besonders schätzen und wie sich die Mitarbeiter hier am besten einsetzen lassen. Zugleich beschränken erfolgreiche Einzelhändler ihre Analysen nicht länger nur auf den Verkauf, sondern beziehen die gesamte Wertschöpfungskette in ihre Überlegungen mit ein. Dabei befassen sie sich mit der Frage, welche vorgelagerten Entscheidungen in den Filialen Zusatzkosten verursachen, und nehmen eine Optimierung nach Total-Cost-Gesichtspunkten vor.

Eine neue Arbeitsorganisation verlangt eine enge Zusammenarbeit des Verkaufs mit Einkauf/ Category Management, Logistik und Ladenbau, teilweise aber auch mit Lieferanten. Der Zentrale kommt dabei eine entscheidende Bedeutung zu. Die erforderlichen Datenanalysen können ausgesprochen komplex sein. Deshalb müssen sie den Filialen einfach und intuitiv vermittelt werden. Weitere Verbesserungen machen dabei nicht zwingend ein mehrjähriges Programm erforderlich. Oft lässt sich mit vergleichsweise einfachen Ansätzen und geringem Aufwand bereits nach kurzer Zeit ein echter Mehrwert erzielen.

Nachfolgend sind mithilfe von Fallstudien drei verschiedene Ansätze dargestellt, mit denen Unternehmen ihre Filialorganisation schlanker gestalten konnten, ohne die Kundenleistung zu beeinträchtigen. Dies sind:

- **Personaleinsatzplanung analytisch unterstützen:** Durch eine umfassende Analyse vorhandener Informationen erhalten Filialen einen besseren Einblick in den tatsächlichen Personalbedarf und können den Mitarbeiterinsatz optimieren.
- **Kostentreiber entlang der gesamten Wertschöpfungskette angehen:** Eine umfassende Betrachtung zeigt, welche Kosten zum Beispiel der Einkauf tatsächlich verursacht.
- **Filialprozesse von Grund auf neu organisieren:** Ein „Grüne-Wiese-Ansatz“ zeigt den möglichen Quantensprung in der Personaleffizienz auf und lässt sich zu großen Teilen auch auf bestehende Filialen übertragen.

PERSONALEINSATZPLANUNG ANALYTISCH UNTERSTÜTZEN

Für eine weitere Verbesserung von Planung und Steuerung des Personaleinsatzes brauchen Filialen gezielte Zusatzinformationen. So können sie die Personaleinsatzplanung optimieren und die Kosten reduzieren, ohne dass es zu einer Beeinträchtigung der Kundenleistung kommt. Die Datenanalyse muss dabei nicht immer kompliziert sein – hätten die Filialmanager die Zeit, könnten sie solche Analysen selbst vornehmen. Der Schlüssel zum Erfolg ist, den Ansatz einfach zu halten, die Daten zentral zu analysieren und den Filialen danach in einer leicht nutzbaren Form bereitzustellen.

Fallstudie 1: Effektivere Besetzung der Kassen

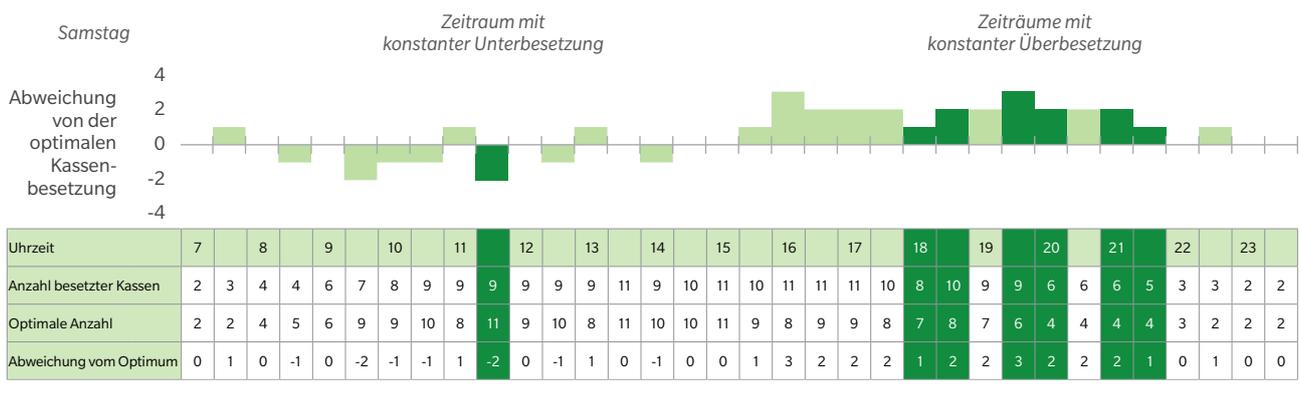
Bei einem Vergleich der Arbeitszeiten seiner Kassierer mit den Kundenfrequenzen stellte ein US-Lebensmittelhändler fest, dass die Kassen – abgesehen von gelegentlichen Engpässen – in der Regel überbesetzt sind. Dadurch bot sich die Chance, die Personalkosten gezielt zu reduzieren. Zuvor jedoch wurden die Analysen intensiviert, um eine Beeinträchtigung für die Kunden vollständig ausschließen zu können.

Bislang hatte der Vorschlag des Personaleinsatzplanungs-Tools auf manuellen Angaben der Abteilungsleiter basiert – beispielsweise zur Personalverfügbarkeit oder zu den jeweiligen Referenzwochen des Vorjahrs. Um ihr Personalkostenbudget einzuhalten, mussten die Filialleiter diesen Planungsvorschlag im Anschluss aufwendig manuell anpassen. Die endgültige Personaleinsatzplanung hatte daher nur wenig Ähnlichkeit mit den ursprünglichen Empfehlungen des Tools.

Der Einzelhändler entwickelte einen neuen Kassenauslastungsbericht, der die Filialleiter in die Lage versetzt, fundiertere Entscheidungen über den Personaleinsatz treffen zu können. Dieser Bericht zeigt die Über- oder Unterbesetzung der Kassen in 30-Minuten-Intervallen auf und ermöglichte es den Filialleitern so, die Gesamteinsatzstunden der Kassierer ebenso zu reduzieren wie die Wartezeit an den Kassen.

Zuvor galt es jedoch eine besondere Hürde zu überwinden. Selbst wenn den Filialleitern punktuelle Überbesetzungen bewusst waren, gingen sie diese nur zögerlich an. Groß war die Unsicherheit, inwieweit sich die Kürzungen mit arbeitsrechtlichen Vorschriften vereinbaren lassen. Auch scheuten sie den Konflikt mit Mitarbeitern oder sie hatten Bedenken hinsichtlich anderer Personalthemen. Das Unternehmen bot seinen Filialleitern daher eine umfassende Schulung an. So ist es bei schwierigen Diskussionen mit Mitarbeitern beispielsweise wichtig, die Notwendigkeit für eine Veränderung der Arbeitszeiten hervorzuheben und dabei die Fakten aus den neu zur Verfügung stehenden Berichten als Argumentationshilfe zu nutzen.

Abbildung 1: Beispiel für eine Analyse der Kassenbesetzung



Die Ergebnisse dieser Veränderungen sprechen für sich: Der US-Lebensmittelhändler konnte die Personalkosten um zehn Prozent verringern. Phasen, in denen zu wenig Kassen geöffnet waren, haben sich ebenfalls um zehn Prozent reduziert. Ausschlaggebend für den Erfolg war die richtige Balance zwischen unternehmensweiten Vorgaben und lokaler Kompetenz. Die Verkaufsleitung hätte die Zeitplanung auf Basis der neuen Faktenlage einfach vorgeben können. Doch sie beschränkte sich auf Empfehlungen und überließ den Filialleitern die endgültigen Entscheidungen – ausgehend von der Tatsache, dass nur die lokalen Führungskräfte alle Besonderheiten vor Ort kennen und sie letztendlich auch die Verantwortung für ihre Mitarbeiter tragen.

WO STEHT IHR UNTERNEHMEN?

- Beschwerden sich viele Kunden zur Hauptgeschäftszeit über eine zu geringe Personaldichte?
- Erfordern die Vorschläge des Personaleinsatzplanungs-Tools für Tätigkeiten wie Regalauffüllen oder Kassieren umfangreiche manuelle Anpassungen?

KOSTENTREIBER ENTLANG DER GESAMTEN WERTSCHÖPFUNGSKETTE ANGEHEN

Einkaufsentscheidungen haben Auswirkungen auf die Kosten in den Filialen – und zwar bei allen Arbeitsschritten, die anfallen, bis der Kunde seinen Einkauf abgeschlossen hat. Dies reicht vom Handling in der Logistik über das Öffnen der Verpackung, das Einräumen ins Regal und das Nachfüllen von Restmengen bis hin zum Artikelscanning an der Kasse. Arbeiten Einkäufer und Filialen eng zusammen und untersuchen diese Gesamtkosten, ergeben sich nach Analysen von Oliver Wyman erhebliche Einsparmöglichkeiten.

Fallstudie 2: Effizientere Colligrößen und Sortimentswechsel

Ein europäischer Einzelhändler startete ein umfassendes Programm, um Kostensenkungspotenziale aus der Optimierung von Colligrößen und Verpackungen zu realisieren. Um eine ganzheitliche Verbesserung sicherzustellen, hat er die Filialen, den Einkauf und die Lieferanten mit eingebunden.

Im ersten Schritt überarbeitete der Einzelhändler die Anforderungen an Colligrößen auf Artikel Ebene. Hierzu überprüfte er die den einzelnen Artikeln zugeordnete Regalfläche, die jeweiligen Colligrößen und die Umschlaghäufigkeit. Die Analyse ergab, dass Planogramme und Warenumschlag gut harmonisieren, die Colligrößen jedoch zu einem erheblichen Zusatzaufwand für das Verkaufspersonal führen. So zeigte das Planogramm beispielsweise Platz für zwölf Einheiten eines Artikels an, der jedoch wurde in Kisten zu 24 Stück geliefert. Da beim Auffüllen meist noch Artikel im Regal vorhanden sind, muss mehr als die Hälfte der Anlieferung in den Filialen zwischengelagert werden. Dies führt nicht nur zu einem beträchtlichen Mehraufwand für die Verkaufsmitarbeiter, sondern birgt auch ein erhöhtes Out-of-Stock-Risiko. Denn die automatischen Bestellsysteme differenzieren in der Regel nicht zwischen Beständen im Regal und im Filiallager. Diese Analysen haben die Einkäufer genutzt, um mit den Lieferanten eine Optimierung der Colligrößen zu erarbeiten. Durch Kenntnis des Kosten-Nutzen-Verhältnisses waren sie auch für den Fall vorbereitet, dass die Lieferanten für kleinere Einheiten höhere Preise verlangen. Alle Entscheidungen wurden unter Total-Cost-Gesichtspunkten getroffen.

Im zweiten Schritt verbesserte der Einzelhändler die Prozesse beim Sortimentswechsel. Beziehen Einkäufer die Filialprozesse in ihre Überlegungen nicht mit ein, sehen sie Veränderungen im Sortiment allein in Bezug auf eine bessere Auswahl für den Kunden, eine verkaufsfördernde Planogrammgestaltung nach neuesten Erkenntnissen oder eine attraktivere Lieferantenfinanzierung. In der Praxis kann aber bereits die Aufnahme weniger neuer Artikel den vollständigen Umbau eines Regals in allen Filialen erfordern, was zahlreiche Arbeitsstunden kosten würde. Der Einzelhändler entwickelte daher für seine Category Manager eine Kennzahl für „Umbaustunden“. Diese machte transparent, welche Kosten mit der Einführung eines neuen Produkts verbunden sind, und stellte sicher, dass die entsprechende Entscheidung unter Abwägung aller Kosten und des erwarteten Mehrwerts fiel. Die Folge: Produkteinführungen wurden bis zum nächsten turnusmäßigen Umbau verschoben. Ausnahme waren sehr wichtige Produkteinführungen oder solche, bei denen der Lieferant die Umbaukosten übernahm. Durch die Kombination dieser Maßnahmen senkte der Einzelhändler den Zeitaufwand für die Regalauffüllung um acht Prozent.

WO STEHT IHR UNTERNEHMEN?

- Haben Ihre Einkäufer/Category Manager ein Bewusstsein für die Kosten, die sie mit ihren Entscheidungen in den Filialen (zusätzlich) verursachen?
- Thematisieren Ihre Einkäufer mit den Lieferanten systematisch Colligrößen, Umverpackungen oder die Art der Verpackungen mit Blick auf die Verkaufseffizienz?

FILIALPROZESSE VON GRUND AUF NEU ORGANISIEREN

Einige Einzelhändler versorgen ihre Filialen bereits mit umfassenden Analysen und berücksichtigen bei der Entscheidungsfindung sämtliche Kosten. Der nächste Schritt auf dem Weg zu niedrigeren Personalkosten stellt allerdings eine noch größere Herausforderung dar. Sukzessive gilt es zu überdenken, welche Arbeit in den Filialen tatsächlich anfällt und wie sich diese in einem „Grüne-Wiese-Ansatz“ abbilden lässt. Ausgehend von einer für den Filialbetrieb unverzichtbaren Minimalbesetzung werden jeder einzelnen Aufgabe Arbeitskräfte hinzugefügt und dazu Informationen aus dem Einkauf, der Logistik und dem Ladenbau genutzt.

Fallstudie 3: Der Prototyp einer schlanken Filiale

Für die Entwicklung eines neuen Filialprototyps stellte ein nordamerikanischer Einzelhändler ein abteilungsübergreifendes Expertenteam aus Verkauf, Ladenbau, Logistik und Einkauf zusammen. Ziel war die gemeinsame Entwicklung eines Formats und eines Personaleinsatzmodells, um die Prototypfiliale möglichst effizient und ohne Einschränkungen für die Kunden betreiben zu können. Zuerst wurde das für den Filialbetrieb nötige Mindestpersonal festgelegt. Danach wurden gezielt diejenigen Aufgaben hinzugefügt, die eine besondere Wertschätzung seitens der Kunden genießen.

Wie so oft enthüllte dieser „Grüne-Wiese-Ansatz“ eine hohe Anzahl an Aufgaben, die entweder komplett gestrichen oder in ihrer Häufigkeit reduziert werden konnten. So machte ein Wechsel der Tiefkühlgeräte beispielsweise ein Abtauen überflüssig. Der Verzicht auf den Verkauf von Geschenkkarten wiederum ersparte den zeitaufwendigen Freischaltungsprozess an den Kassen und fiel beim Umsatz kaum ins Gewicht. Die bedarfsgerechte Reduzierung der sanitären Einrichtungen schließlich verringerte den Reinigungsaufwand.

Die größten Ersparnisse aber entstanden durch die Reorganisation der Filialprozesse. So wurden beispielsweise die Kassenprozesse überarbeitet. Der Einzelhändler installierte neues Equipment mit schnelleren Kassenbändern und kürzeren Greifwegen für die Kassierer. Möglich wurde auch eine schnellere Scan-Technologie, da es durch die Zusammenarbeit mit Einkauf und Lieferanten gelang, die Barcode-Aufdrucke zu vergrößern. Zuletzt bewirkte die Einführung einer systematischen Messung der Leistung am Kassenplatz, Best Practices einzelner Mitarbeiter schneller zu erkennen und filialweit umzusetzen.

Abbildung 2: Die Überarbeitung des Kassensprozesses



Ohne Zweifel war die effektive Zusammenarbeit von Einkauf, Logistik, Verkauf und Ladenbau der Schlüssel zum Erfolg. In nahezu jede wesentliche Verbesserung waren mindestens zwei Bereiche eingebunden. So konnten neue Verpackungen mit größeren Barcode-Aufdrucken, leichter einzuräumende Umverpackungen sowie bessere Liefermethoden, Regalsysteme, Filial- und Regalaufteilungen realisiert werden.

Die Auswirkungen dieser Neuorganisation waren enorm: Das neue Filialkonzept kam mit 30 Prozent weniger Personaleinsatz aus, ohne dass es zu Einschränkungen bei Prozessen kam, die den Kunden wirklich wichtig sind.

Darüber hinaus ließen sich die meisten neuen Ideen, abgesehen von der Filialgestaltung und den Regalsystemen, auch in den bestehenden Filialen nutzen. Nach nur ein bis zwei Jahren hatten sich die Investitionen amortisiert, und der erforderliche Personaleinsatz in den Filialen war nachhaltig um etwa 20 Prozent reduziert.

WO STEHT IHR UNTERNEHMEN?

- Kennen Sie den Wert jeder Tätigkeit in Ihren Filialen aus Kundensicht?
- Wie lange ist es her, dass ein abteilungsübergreifendes Team (Verkauf, Ladenbau, Logistik, Einkauf) die Filialprozesse ganzheitlich hinterfragt hat?

FAZIT

Die Steuerung der Personalkosten im Verkauf ist ein Thema, das jeden Einzelhändler seit jeher beschäftigt. Hat ein Unternehmen faktische Überbesetzungen mithilfe massiver Personalkürzungen korrigiert, muss es äußerst behutsam vorgehen, um mit weiteren Einsparungen nicht das Einkaufserlebnis zu trüben und Kunden zu enttäuschen.

Einige Einzelhändler orientieren sich beim Personaleinsatz in den Filialen allein an Vorgaben der Zentrale und setzen die Arbeitsstunden strikt in Relation zu den Umsätzen. Andere überlassen die Entscheidungen und die Steuerung der lokalen Gewinn- und Verlustrechnung ihren Filialleitern. In beiden Fällen kann eine ganzheitliche Betrachtung der Filialprozesse über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg Sparpotenziale freisetzen, die Filialen allein nicht erreichen können. Die Devise muss lauten: Reorganisation der Filialprozesse statt undifferenzierte Vorgaben für weitere Personalkürzungen.

Nach Erfahrung von Oliver Wyman gibt es verschiedene Wege, diese Sparpotenziale zu realisieren. Eine fundierte Auswertung vorhandener Daten lässt Einzelhändler besser verstehen, wie ihre Filialen arbeiten. Eine ganzheitliche Betrachtung aller Kosten verhindert, dass die Filialen die Folgekosten von Entscheidungen tragen müssen, die anderenorts getroffen wurden. Eine weitere Möglichkeit ist eine umfassende Neuorganisation der Filialprozesse. Die Fallstudien zeigen, dass jeder dieser Wege eine echte Chance ist, die Kosten zu reduzieren und die Ertragskraft zu stärken – ohne dabei das Einkaufserlebnis für die Kunden zu beeinträchtigen.



LEBENSMITTEL- VERSCHWENDUNG STOPPEN

Was der Einzelhandel dazu beitragen kann

Nachhaltiges Handeln und damit auch die Vermeidung von Lebensmittelverschwendung hat bei den meisten Einzelhandelsunternehmen einen hohen Stellenwert, zumal dieses Thema viel Aufmerksamkeit in Politik und den Medien genießt. Zahlreiche Einzelhändler haben Programme zur Reduzierung ihrer Abfälle gestartet. Einige äußern sich sehr prononciert. So meldete die britische Tageszeitung „The Telegraph“ 2013, dass Tesco der Lebensmittelverschwendung den Kampf ansagt („war on food waste“). Die ganze Branche ist mittlerweile aktiv. Zusammenschlüsse wie die Food Waste Reduction Alliance in den USA, das Waste and Resource Action Programme (WRAP) in Großbritannien und das Retailers' Environmental Action Programme (REAP) in Europa verfolgen primär das Ziel, die Masse an Lebensmittelabfällen zu verringern.

Supermarktketten werden in der emotionalen Debatte um Lebensmittelabfälle häufig in ein negatives Licht gerückt – zu Unrecht, denn in den vergangenen Jahrzehnten haben große Einzelhandelsunternehmen die Effizienz ihrer Lieferketten enorm verbessert. Der Anteil der von Supermärkten weggeworfenen Nahrungsmittel ist heute vergleichsweise gering und sinkt weiter. Obwohl der Einzelhandel heute wesentlich weniger Abfall als vor zehn Jahren verursacht, gibt es noch großes Verbesserungspotenzial. Lebensmittelabfälle aufseiten der Einzelhändler machen allerdings den kleinsten Teil des Problems der Lebensmittelverschwendung aus.

Grob lässt sich der Weg der Nahrung „vom Erzeuger zum Verbraucher“ in zwei Abschnitte unterteilen – vom Erzeuger zum Einzelhändler und vom Einzelhändler zum Verbraucher. Bereits beim Erzeuger kommt es zu Verlusten von Nahrungsmitteln, bedingt durch Überproduktion, ineffiziente Lieferketten und eine fehlende Balance zwischen Angebot und Nachfrage. Obwohl durchaus relevant, ist der Verlust am Anfang der Wertschöpfungskette jedoch vergleichsweise gering.

Auf dem Weg hin zum Verbraucher kommt es zu weiteren Verlusten, doch der mit Abstand meiste Abfall entsteht in den privaten Haushalten. Fakt ist: Die größten Verschwender von Nahrungsmitteln sind die Verbraucher. Aufgrund steigender Einkommen und veränderter Lebensgewohnheiten wanderten in den vergangenen Jahrzehnten immer mehr Lebensmittel aus den Küchen und Kühlschränken der Haushalte direkt in die Mülltonne. Der Lebensmittelhandel kann Verbrauchern nicht ihre Konsumgewohnheiten vorschreiben. Er kann aber durchaus die Menge der von ihnen weggeworfenen Nahrungsmittel beeinflussen. Der nachfolgende Artikel erläutert daher nicht nur, wie Einzelhändler selbst ihre Abfallmengen weiter reduzieren können, sondern zeigt auch auf, wie die Unternehmen Lieferanten und Kunden dabei unterstützen können, Lebensmittelverschwendung zu reduzieren.

WIE GRAVIEREND DIE VERSCHWENDUNG VON LEBENSMITTELN WIRKLICH IST

Die Lebensmittelverschwendung ist ein großes Problem. Die Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen (FAO) schätzt, dass ein Drittel der weltweiten Nahrungsmittelproduktion auf dem Weg zum Verbraucher verloren geht oder verschwendet wird. Das entspricht 1,3 Milliarden Tonnen pro Jahr.¹

Abbildung 1: Typische Gründe für Lebensmittelverschwendung



¹ „Verlust“ von Lebensmitteln ist hier definiert als Menge der essbaren, für den menschlichen Verbrauch bestimmten Nahrungsmittel, die auf dem Weg zum Handel verloren gehen, während sich „Lebensmittelverschwendung“ auf die nachfolgenden Stufen der Wertschöpfungskette bezieht. Hier werden beide Begriffe aus Gründen der Vereinfachung zusammengefasst.

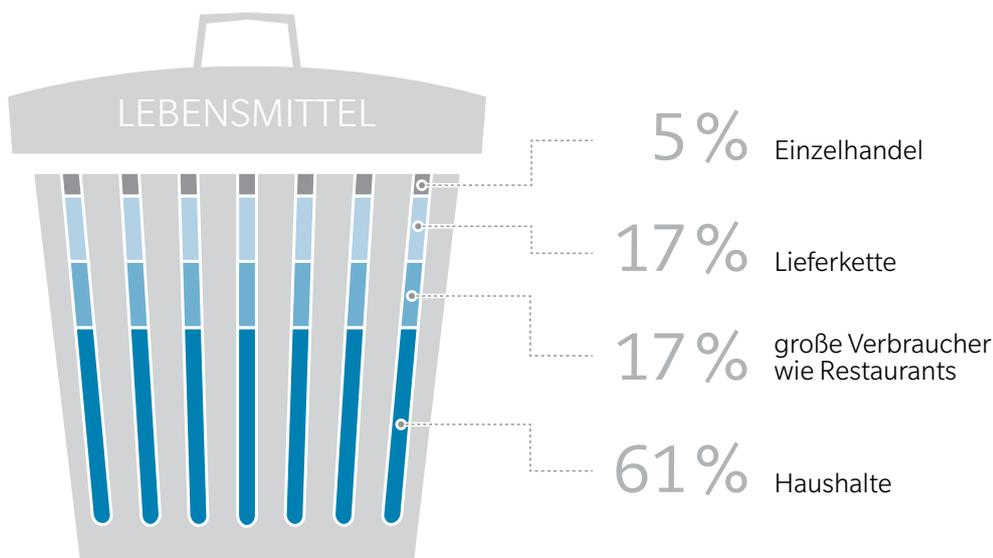
Das Phänomen tritt entlang der gesamten Wertschöpfungskette auf – von der Verarbeitung direkt nach der Ernte über die Lieferkette bis hin zu den Filialen und Verbrauchern. Abbildung 1 zeigt die jeweils maßgeblichen Ursachen.

Dabei verursachen weggeworfene Lebensmittel keinesfalls überall die gleichen Kosten. Die wirtschaftlichen Kosten einer Tonne landwirtschaftlicher Erzeugnisse, die direkt nach der Ernte aussortiert wurden, sind erheblich geringer als der monetäre Wert der gleichen Menge, die vom Verbraucher entsorgt wird. Je weiter ein Nahrungsmittel zum Zeitpunkt des Wegwerfens die Wertschöpfungskette durchlaufen hat, desto größer ist der monetäre und ökologische Schaden. Die wirtschaftlichen Folgen des Wegwerfens von Lebensmitteln durch Verbraucher übersteigen die Verluste in den vorgelagerten Stufen deutlich.

Doch gerade auf Verbraucherebene fällt in den Industriestaaten mengen- wie wertmäßig der Großteil der Abfälle an. 2012 landeten in britischen Haushalten 19 Prozent aller eingekauften Nahrungsmittel und Getränke im Müll. 60 Prozent hiervon wären vermeidbar gewesen.² In Deutschland wird die Gesamtsumme der Lebensmittelabfälle auf elf Millionen Tonnen pro Jahr geschätzt. Dies entspricht rund 130 Kilogramm pro Kopf. Wie Abbildung 2 zeigt, verursachen Konsumenten 61 Prozent dieser Abfälle, weitere 17 Prozent sind vorgelagerten Stufen der Lieferkette zuzurechnen und nur fünf Prozent direkt dem Einzelhandel.³

Somit ist das Verhalten der Verbraucher der Haupttreiber des globalen Problems Lebensmittelverschwendung, nicht primär das der Erzeuger oder Handelsunternehmen. Doch obwohl der prozentuale Anteil weggeworfener Lebensmittel, der bei Einzelhändlern anfällt, vergleichsweise gering ist, nehmen diese eine zentrale Rolle ein, wenn es darum geht, Verbrauchern bei der Reduzierung ihrer Abfallmengen zu helfen.

Abbildung 2: Die Mehrzahl der Lebensmittel wird in Deutschland von Verbrauchern weggeworfen



Quelle: Studie der Universität Stuttgart aus dem Jahr 2012, gefördert vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft

² WRAP Report: Verschwendung von Nahrungsmitteln und Getränken in Großbritannien, 2012

³ Studie der Universität Stuttgart aus dem Jahr 2012, gefördert vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft

WENIGER LEBENSMITTELABFÄLLE ENTLANG DER GESAMTEN WERTSCHÖPFUNGSKETTE

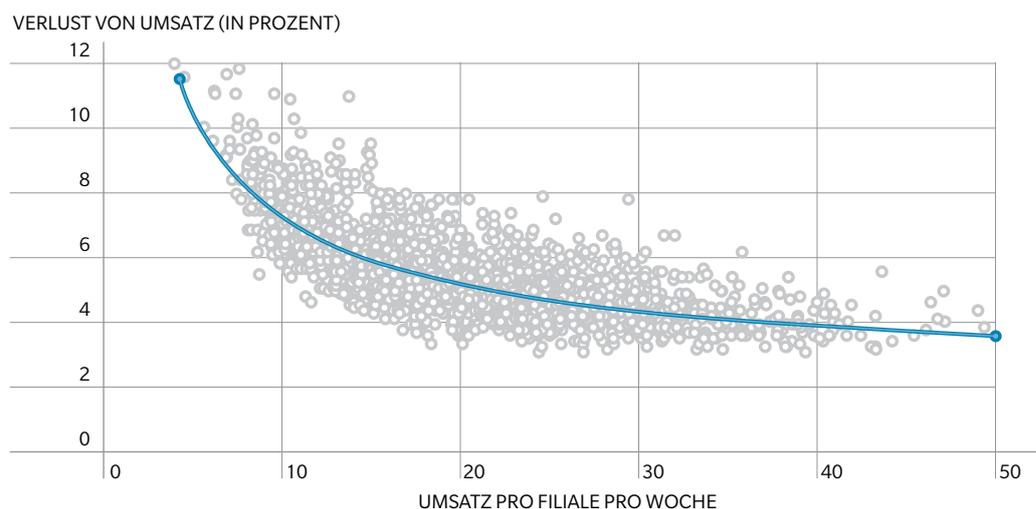
Verluste von Lebensmitteln sind ein großes Problem für Einzelhändler – ethisch wie wirtschaftlich –, aber sie können es nicht alleine lösen. Es handelt sich vielmehr um ein systemisches Problem. Jedes Glied der Wertschöpfungskette „vom Erzeuger zum Verbraucher“ beeinflusst dieses Problem, positiv wie negativ. Der Einzelhandel kann aber eine Führungsrolle übernehmen, indem er nicht nur eigene Defizite behebt, sondern auch andere Beteiligte in ihren Bestrebungen unterstützt. Ziel ist die Reduzierung der Lebensmittelverschwendung entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Zur Erreichung dieses Ziels kann der Einzelhandel dank seiner zentralen Rolle in dieser Kette den entscheidenden Beitrag leisten.

Weniger Abfälle im Handel selbst

Die Verluste von Lebensmitteln im Einzelhandel, das heißt in der Lieferkette und in den Filialen, befinden sich heute auf vergleichsweise niedrigem Niveau. Dies lässt sich unter anderem mit Skaleneffekten aufgrund der deutlich gestiegenen Größe der Unternehmen begründen. Der prozentuale Anteil von Verlust und Verderb von frischen Lebensmitteln sinkt mit steigendem Umsatz dramatisch (vgl. *Abbildung 3*). Nach Erfahrung von Oliver Wyman bewirkt eine Verdoppelung des Umsatzes eine Reduktion des Verlustanteils um 20 bis 40 Prozent (unter der Voraussetzung eines konstant bleibenden Sortiments). Heutige absatzstarke Supermärkte erweisen sich damit als erheblich effizienter als ihre kleineren Vorgänger. Dies unterstreicht die entscheidende Rolle eines hohen Warenumschlags im Geschäft mit Frischwaren.

Abbildung 3: Verlust und Verderb frischer Lebensmittel ist geringer in umsatzstärkeren Supermärkten

Beispiele für Verlust und Verderb frischer Waren in verschiedenen Filialen eines Einzelhändlers



Ungeachtet der bereits hohen Effizienz fallen allerdings bei den meisten Einzelhandelsunternehmen noch erhebliche Verluste von Frischwaren an – zumeist Ware, die im Markt abläuft, noch bevor sie verkauft werden kann. In der Praxis ist es kaum möglich, alle Verlustarten vollständig und präzise zu erfassen, daher besitzen nur wenige Unternehmen ein klares Bild über die insgesamt verloren gegangenen Mengen. Je nach Sortimentsbereich und Filiale kann sich der Verlustanteil auf einen niedrigen einstelligen Prozentsatz bis hin zu einer Größe von nahezu 20 Prozent vom Umsatz belaufen. Gemäß unseren Erfahrungen gibt es für viele Einzelhändler noch ein beachtliches Potenzial, Abfallmengen zu reduzieren und damit zugleich das Ergebnis deutlich zu verbessern. Im Wesentlichen können drei Maßnahmen große Wirkung zeigen.

1. DIE BELIEFERUNG DER FILIALEN ZUR RICHTIGEN ZEIT MIT DEN KORREKTEN MENGEN

Je besser die Kundennachfrage zum vorhandenen Warenbestand in den Filialen passt, desto geringer sind die potenziellen Verluste. Schon heute nimmt jeder Lebensmittelhändler die Themen Prognosen und Bestellungen sehr ernst. Dennoch gibt es – gerade in den Frischbereichen – enorme Unterschiede im Entwicklungsstand verschiedener Händler. Einige Unternehmen verlassen sich immer noch auf einfache Ansätze wie Papierordersätze. Hier lässt sich noch viel verbessern. In einigen Fällen verringern sich dadurch die Verluste um bis zu 35 Prozent. Auf die Ertragslage wirkt sich dies gleich in zweifacher Hinsicht positiv aus: Einerseits verbessert sich die Spanne aufgrund niedrigerer Abschriften, andererseits wird eine Verbesserung der Warenverfügbarkeit und Qualität erzielt, was zu mehr Umsatz und Rohertrag führt.

Es ist alles andere als einfach, die Prognosen und das Bestellwesen zu verbessern. Umstellungen der Warenwirtschaftssysteme und -prozesse können sich häufig zu langjährigen Großprojekten entwickeln. Doch oft lassen sich auch sichtbare Fortschritte erzielen, ohne gleich radikale Systemveränderungen durchzuführen. So können der Bestellprozess in den Filialen verbessert und Mitarbeiter bei der Bestellung durch einfache, effektive Hilfsmittel unterstützt werden. Gerne senden wir Ihnen auf Anfrage den Artikel „A Retailer’s Recipe: Fresher Food and Far Less Shrink“ zu, der mehr Details zu diesem Thema enthält.

2. STRAFFUNG DES SORTIMENTS, UM DEN FRISCHEGRAD ZU STEIGERN

Einzelhändler wollen ihren Kunden immer die bestmögliche Auswahl anbieten. Doch bevor sie einen neuen Artikel listen, sollten sie unbedingt die Auswirkungen auf den Frischegrad und die Verlustraten des gesamten Sortiments prüfen. Bei gegebener Umsatzgröße gibt es eine natürliche Grenze für den maximalen Sortimentsumfang bei Frischprodukten. Wird diese überschritten, steigen Verluste deutlich an. Wenn die Auswahl zu groß wird, sinkt die Umschlaggeschwindigkeit der einzelnen Artikel – mit kritischen Folgen für die Langsamdreher. Wenn dies geschieht, setzt sich ein gefährlicher Kreislauf in Gang (vgl. *Abbildung 4*): Eine niedrigere Umschlaggeschwindigkeit senkt den Frischegrad und ein niedrigerer Frischegrad verringert wiederum die Umschlaggeschwindigkeit. Im Ergebnis entsteht ein Teufelskreis aus sinkenden Umsätzen und steigenden Verlusten durch Verderb.

Abbildung 4: Eine niedrigere Umschlagsgeschwindigkeit frischer Lebensmittel löst einen gefährlichen Kreislauf aus



Speziell die Listung von Dubletten oder Artikeln, die Kunden als austauschbar ansehen, ist ein sicherer Weg, die Umschlagsgeschwindigkeit zu verringern und Abschriften und Lebensmittelabfälle zu erhöhen. Best Practice ist daher eine regelmäßige Überprüfung des Sortiments sowie die Auslistung langsam drehender, gut substituierbarer Randprodukte unter Berücksichtigung der Abschriften, die diese Artikel erzeugen. Damit konsolidieren sich die Umsätze auf die verbleibenden Artikel, was deren Umschlaggeschwindigkeit erhöht, die Abfallmengen senkt und den Frischegrad steigert.

3. OPTIMIERTER UMGANG MIT MINDESTHALTBARKEITSDATEN

Zu Lebensmittelabfällen im Handel kommt es auch, wenn Artikel mit unterschiedlichen Mindesthaltbarkeitsdaten im selben Regal stehen. Kunden greifen häufig zu den Produkten mit der längsten Resthaltbarkeit, während die älteren Artikel unweigerlich im Müll landen. Um das Problem an der Wurzel zu packen, müssen sich Einzelhändler zuerst mit Prognosen und Sortimentspolitik beschäftigen, denn bessere Abverkaufsprognosen und eine Beschränkung auf die richtigen Artikel pro Markt erlauben eine Senkung der Sicherheitsbestände. In Verbindung mit optimierten Prozessen bei Bestellung und Regalbewirtschaftung führt dies zu geringerer Bevorratung und weniger unterschiedlichen Mindesthaltbarkeitsdaten im Regal. Die Konsequenz sind eine bessere Frische, weniger Verluste und weniger Lebensmittelabfälle.

Weniger Verluste auf Lieferantenseite

Einzelhändler können nur indirekt die Menge der Lebensmittelverluste beeinflussen, die bei ihren Lieferanten entstehen. Dennoch hat der Händler die Möglichkeit, positiv auf die Verluste seiner Lieferanten einzuwirken. Damit reduziert er die Menge weggeworfener Lebensmittel und senkt gleichzeitig die lieferantenseitigen Kosten – ein Win-win-Vorteil, an dem auch der Händler partizipieren kann.

Nach Erfahrung von Oliver Wyman gibt es zwei Wege, um Abfälle bei Lieferanten zu reduzieren. Sie erfordern keine großen Investitionen, bringen aber häufig erhebliche Gewinne: zum einen die Zusammenarbeit bei der Mengenplanung, zum anderen eine Überprüfung der Anforderungen an die Artikelspezifikation und der Qualitätssicherung.

1. ZUSAMMENARBEIT BEI DER MENGENPLANUNG

Partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Händlern und Lieferanten ist ein Dauerthema, das die Industrie seit Jahrzehnten beschäftigt. Bessere Kollaboration und Kommunikation bei der Mengenplanung ist ein Hebel, der es Lieferanten und Erzeugern ermöglicht, Verluste von verderblichen Lebensmitteln erheblich zu reduzieren.

Unsicherheit über die Nachfrage ist ein wesentlicher Grund für Überproduktion und Überbestände in der Lieferkette, die wiederum ursächlich für schlechte Frische und Verderb sind.

Drei Faktoren stellen insbesondere Frischwarenlieferanten vor besondere Herausforderungen. Erstens ist Nachfrage (und zum Teil auch das Angebot) besonders hohen Schwankungen ausgesetzt. Beispielsweise hat das Wetter bei Obst und Gemüse einen entscheidenden Einfluss auf die Kundennachfrage, aber auch auf die Ernte und damit das Angebot. Ein zweiter Faktor sind Aktionen, die Nachfragespitzen und damit eine Art „Kettenreaktion“ in der Lieferkette auslösen. Hohe Lager(rest-)bestände und Verweildauern verursachen häufig erhöhten Verlust und Verderb von Lebensmitteln, insbesondere im Nachgang von Aktionen. Nicht nur die Aktionsware ist betroffen, sondern auch andere Produkte sind es. Kannibalisierungseffekte führen dazu, dass die Nachfrage nach anderen Artikeln unerwartet sinkt, da die Konsumenten lieber zur Aktionsware greifen. Drittens verändert sich bei Frischwaren häufig das Sortiment oder die Listung bestimmter Produkte in verschiedenen Filialen. Dadurch ändert sich häufig spontan die Nachfrage im gesamten Sortimentsbereich.

Vor diesem Hintergrund gibt es auf Lieferantenseite ein hohes Maß an Unsicherheit bei der Frage, welche Mengen nun wirklich produziert oder vorgehalten werden sollen. Da Lieferanten bei Mengenveränderungen nicht überrascht werden wollen und eine hohe Lieferbereitschaft angestrebt wird, setzen sie entweder auf einen Sicherheitsbestand im Lager oder lange Vorlaufzeiten bei der Lieferung. Beides schadet dem Frischegrad und erhöht letztendlich die Abfallmengen.

Mehr Planungssicherheit kann sich für Lieferanten, Einzelhändler und Verbraucher auszahlen. Der Lieferant kann seine Lagerbestände und -kosten senken und seine Produktion besser aussteuern. Der Einzelhändler erhält frischere Ware, die Abfallmengen sinken und die Warenverfügbarkeit steigt. Dies führt letztendlich zu höheren Umsätzen und Gewinnen, und der Konsument profitiert von frischerer, länger haltbarer Ware. Der Schlüssel zur Realisierung dieser Vorteile liegt in einer engeren Zusammenarbeit und einem regelmäßigen Informationsaustausch. Die meisten Einzelhändler nutzen Prognosesysteme zur Steuerung des Warennachschubs. Wenn diese Daten Lieferanten zugänglich gemacht werden, müssen sie sich nicht länger auf eigene Prognosen oder Schätzungen verlassen. Messen die Händler darüber hinaus systematisch die Kannibalisierungseffekte während der Laufzeit von Aktionen, dann erhalten sie ebenso wie ihre Lieferanten einen besseren Überblick über die betroffenen Produkte und reduzieren damit die Unsicherheit bezüglich der Nachfrage noch weiter.

2. ÜBERPRÜFUNG DER QUALITÄTSANFORDERUNGEN UND -KONTROLLEN

Ein erheblicher Anteil der Lebensmittelabfälle in der Lieferkette entsteht aufgrund strikter Qualitätsanforderungen, wobei die Auswirkungen nicht so gravierend sind wie allgemein vermutet. Die Nahrungsmittelindustrie verarbeitet enorme Mengen an frischen Produkten. Es wird also längst nicht jeder Apfel oder jede Kartoffel weggeworfen, der beziehungsweise die aus optischen Gründen nicht in den Verkauf gelangt. Dennoch können Einzelhändler durch eine Lockerung ihrer Vorgaben Lieferanten aus der Landwirtschaft helfen, mehr Produkte zu verkaufen und damit weniger Abfälle zu produzieren.

Gelockerte Anforderungen, die nicht zwingend zulasten der Qualität gehen müssen, und damit eine größere Vielfalt bei frischen Produkten werden schon seit Längerem thematisiert. Ein solches Vorgehen eröffnet auch die Möglichkeit, Qualitätsunterschiede stärker herauszustellen. Für viele Warengruppen gibt es seit Langem eine klar abgestufte Preisarchitektur mit Einstiegsartikeln, Handelsmarken, Markenartikeln und Premiumprodukten. Einige Einzelhändler bieten nun auch Obst und Gemüse in verschiedenen Qualitätsstufen an, wobei sie die Artikel mit geringerer Qualität zu deutlich niedrigeren Preisen als die Premiumprodukte verkaufen. Dabei achten sie darauf, dass die Marge über die gesamte Warengruppe hinweg attraktiv bleibt.

Strenge Qualitätsvorgaben sind aber nicht der einzige Grund, warum Einzelhändler frische Lebensmittel zurückweisen. Häufig resultiert eine Nichtannahme aus Prozessfehlern. Manchmal sind Standards nicht ausreichend klar definiert oder kommuniziert. In anderen Fällen haben sich Einkäufer und Lieferanten saisonal auf veränderte Qualitätsstandards geeinigt, ohne dass diese Vereinbarung über die internen Kommunikationskanäle alle Beteiligten beim Einzelhändler erreicht hat. Zum Teil unterscheiden sich auch die Kriterien zwischen einzelnen Filialen oder Lagern, wenn es darum geht, ob eine Lieferung angenommen oder zurückgewiesen wird.

Ein optimaler Prozess der Qualitätskontrolle ist der Schlüssel dafür, dass kein Produkt ohne guten Grund aussortiert wird und zugleich höchste Standards bei Qualität sowie Lebensmittelsicherheit gewährleistet bleiben. Dies wiederum setzt eindeutige transparente Standards voraus, die über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg kommuniziert und angewandt werden – vom Produzenten über die Logistik bis hin zu den Filialen und letztendlich den Verbrauchern.

Weniger Abfälle bei Verbrauchern

Die meisten Lebensmittel werden am Ende der Wertschöpfungskette von den Verbrauchern weggeworfen. Eine Reduzierung der Abfälle ist auf dieser Ebene eher schwierig. Unterschieden werden sollte aber zwischen „strukturbedingten“ und „vermeidbaren“ Abfällen: Die Lebensgewohnheiten der Verbraucher und ihr Einkaufsverhalten führen eben zu einer gewissen Abfallmenge. Doch wenn Einzelhändler ihre Kunden bei der Abfallreduzierung unterstützen wollen, sollten sie sich auf die vermeidbaren Abfälle konzentrieren und zugleich anerkennen, dass es Grenzen für ihre Bestrebungen gibt – gerade weil die meisten Abfälle in den Haushalten entstehen.

Gelegentlich wird Supermarktketten vorgeworfen, sie hätten ein starkes Eigeninteresse an der Lebensmittelverschwendung der Verbraucher. Nach unserer Überzeugung ist dieser Vorwurf unhaltbar. Für Einzelhändler überwiegt die Chance jedwedes Risiko, aktiv zu einer Abfallreduzierung beizutragen. Das Risiko rückläufiger Umsätze ist gering. Die Reduzierung der Abfälle in den Privathaushalten ist ein langsamer, gradueller und mühsamer Prozess in einer Zeit steigender Einkommen und der zunehmenden Vielfalt von Lebensgewohnheiten.

Zugleich steigt die Nachfrage nach qualitativ hochwertigeren, frischeren Lebensmitteln. Wer hier punktet, erarbeitet sich einen immer wichtigeren Wettbewerbsvorteil. Abbildung 5 zeigt, welche Bedeutung die Verfügbarkeit von qualitativ hochwertigen, frischen Produkten bei der Wahl der Einkaufsstätte besitzt. Und obwohl es den Verbrauchern schwerfallen wird, weniger wegzuworfen, dürften sie die Versuche von Einzelhändlern, sie an diesem Punkt zu unterstützen, registrieren und sogar begrüßen.

Abbildung 5: Wie wichtig ist die Verfügbarkeit qualitativ hochwertiger Frischprodukte?

Anteil der Verbraucher, für die die Verfügbarkeit von qualitativ hochwertigen Frischprodukten das wichtigste Argument bei der Entscheidung für eine Einkaufsstätte ist

LAND	ANTEIL
USA	70 %
Großbritannien	60 %
Frankreich	52 %
Deutschland	43 %

Quelle: Oliver Wyman; Umfrage und Analyse zu Frischwaren

1. VERKAUF VON FRISCHEREN PRODUKTEN MIT LÄNGERER HALTBARKEIT

Viele Verbraucher planen ihre Mahlzeiten im Voraus, doch Pläne können sich ändern. Ein guter Teil der Lebensmittelabfälle in den Haushalten resultiert aus mangelnder Resthaltbarkeit der Produkte zum Zeitpunkt des Kaufs. Diese lässt den Kunden zu wenig Zeit, die Produkte zu verbrauchen, und schränkt ihre Flexibilität bei der Essensplanung ein.

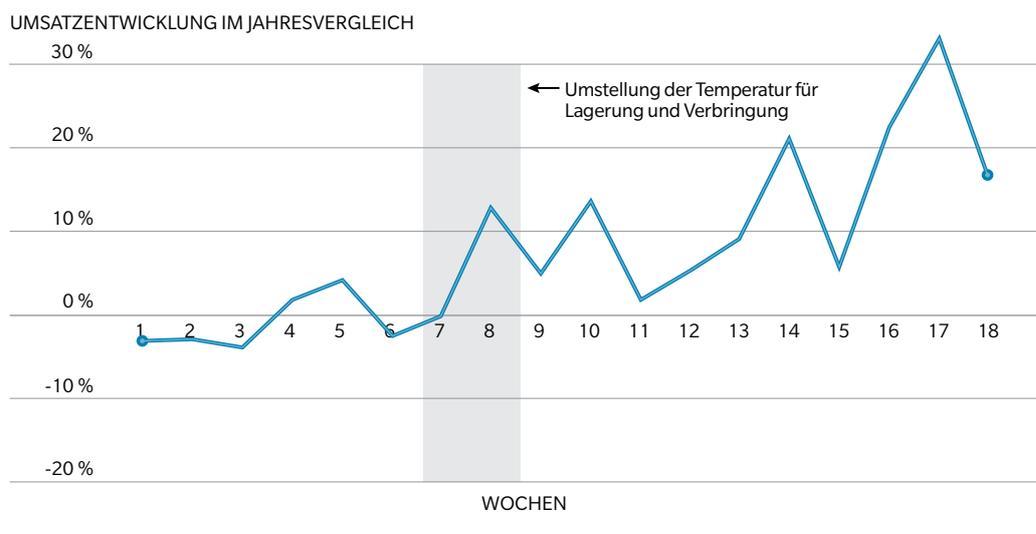
Ein verbesserter Frischegrad im Regal setzt in der Regel eine höhere Umschlaggeschwindigkeit und einen beschleunigten Lieferprozess voraus. Eine schnellere, besser auf die einzelnen Produkte abgestimmte Lieferkette reduziert die Abfallmengen nicht nur auf Verbraucherebene, sondern auch im Einzelhandel und bei den Lieferanten selbst. Entscheidend sind dabei zwei Treiber für Abfälle in der Lieferkette: zum einen der Zeitraum zwischen der Ernte beziehungsweise Herstellung und dem Abverkauf aus dem Regal. Jede Stunde und jeder Tag in der Lieferkette verkürzt die restliche Lebenszeit eines Produkts und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass es am Ende weggeworfen wird. Zum anderen der Umgang mit den Produkten. Viele frische Lebensmittel reagieren sehr empfindlich auf eine unsachgemäße Behandlung in der Lieferkette (zum Beispiel falsche Temperaturführung). Ihre Qualität kann darunter erheblich leiden. Beide Treiber haben einen massiven Einfluss auf die Menge der Lebensmittel, die letztendlich vom Verbraucher weggeworfen werden, und beeinflussen auch die Abfallmengen im Handel und bei den Lieferanten.

Es gibt zahlreiche Gründe, warum frische Produkte zu lange in der Lieferkette bleiben. So verringern hohe Lagerbestände die Umschlaggeschwindigkeit, und auch die Anzahl der Logistikstufen kann das Tempo drosseln. Die Bündelung von Logistikstandorten kann daher helfen, Bestände an einem Ort zu konsolidieren und insgesamt zu reduzieren. Warenannahme, Kommissionierung und Auslieferung wiederum laufen nach festgelegten Zeittakten. Es kann zu Verzögerungen kommen, bevor es für ein bestimmtes Produkt weitergeht. Eine bessere Abstimmung kann diese Prozesse beschleunigen und damit den Frischegrad erhöhen. Dies gilt beispielsweise für eine optimierte Lieferfrequenz für die Märkte oder für eine Synchronisierung der Annahmezeiten in den Logistikzentren mit den Zeitplänen der Lieferanten. So werden im Idealfall etwa Erdbeeren frühmorgens gepflückt, erreichen noch vor Mittag das Lager eines Einzelhändlers, werden am Nachmittag ausgeliefert und bereits am gleichen Abend von Kunden gekauft.

Ein unsachgemäßer Umgang mit Produkten ist ein zweiter Verlusttreiber. Lebensmittel landen entweder direkt im Müll, da sie nicht mehr für den Verkauf geeignet sind, oder später, da sich ihre Haltbarkeit verringert hat. Der richtige Umgang startet hier mit der richtigen Verpackung. Für viele frische Lebensmittel spielt zudem die Temperatur bei Lagerung und Verbringung eine entscheidende Rolle.

Bei Produkten wie Fleisch ist eine ununterbrochene Kühlkette sogar gesetzlich vorgeschrieben und auch mit Blick auf Gesundheit und Lebensmittelsicherheit unabdingbar. Kein Einzelhändler würde an dieser Stelle Kompromisse eingehen. Bei anderen Artikeln wie Obst und Gemüse gibt es dagegen in den meisten Ländern wenig gesetzlich bindende Vorschriften. Einzelhändler suchen daher oft einen Mittelweg zwischen Qualität und Kosten. Häufig rückt hierbei das Thema Qualität in den Hintergrund. So kommt es bei Bananen zu Schäden, wenn sie zu kalt transportiert oder gelagert werden. Brot nimmt rasch Schaden bei Feuchtigkeit, etwa durch Kondensation bei einem Wechsel zwischen zwei Temperaturzonen.

Abbildung 6: Wie der Umsatz mit Bananen steigt, wenn mehr Wert auf die richtige Temperatur in der Lieferkette gelegt wird (am Beispiel eines Einzelhändlers)



Wer als Einzelhändler mehr Wert auf den richtigen Umgang mit empfindlichen Produkten legt, stellt häufig fest, dass höhere Umsätze (vgl. *Abbildung 6*) und geringere Abschriften die Investitionen in die Lieferkette mehr als aufwiegen und sich zugleich ein wichtiger Wettbewerbsvorteil erreichen lässt. Zudem sinkt erheblich die Wahrscheinlichkeit, dass der Verbraucher das Produkt letztendlich doch wegwirft.

2. KUNDEN HELFEN, NUR DAS ZU KAUFEN, WAS SIE AUCH WIRKLICH ESSEN

In den privaten Haushalten entstehen weniger Abfälle, wenn die Verbraucher nur die wirklich benötigten Produkte kaufen. Das ist allerdings gar nicht so einfach. Enorme Verpackungsgrößen und Aktionen wie „Kauf eins, nimm zwei“ bei verderblichen Lebensmitteln lassen den Konsumenten manchmal kaum eine Alternative. Man könnte sogar so weit gehen zu sagen, dass solche sogenannten „Multi-Buy“-Aktionen Nahrungsmittel derart billig machen, dass der Kunde „verführt“ wird, mehr zu kaufen, als er verbrauchen kann oder wird.

Einzelhändler können kleinere Packungsgrößen anbieten und die Zahl der Aktionen reduzieren, die zum Kauf größerer Mengen animieren. Sie können auch die Zahl der Bedienungstheken erhöhen und anstelle von abgepacktem Obst und Gemüse lose Waren anbieten, sodass der Kunde selbst über die benötigten Mengen entscheiden kann. Ein anderer Ansatz ist der Aufbau eines Sortiments, das explizit Produkte mit unterschiedlichem Reifegrad anbietet und beispielsweise unterscheidet zwischen einem zum direkten Verzehr bestimmten Artikel und einem, der erst zu Hause nachreifen sollte.

Darüber hinaus lässt sich auch mithilfe moderner Technologie vermeiden, dass Verbraucher mehr kaufen als nötig. So eröffnen sich durch die flächendeckende Verbreitung von Smartphones neue Wege, Kunden bei der Abfallvermeidung zu unterstützen. Noch befinden sich Apps für den Einkauf und die Menüplanung in einem vergleichsweise frühen Stadium der Entwicklung. Doch schon in naher Zukunft werden sie erheblich häufiger zum Einsatz kommen – gerade bei Verbrauchern, die Wert darauf legen, weniger Lebensmittel zu verschwenden. Schon heute bieten viele Einzelhändler solche Apps an. Es bleibt aber noch Raum für Innovationen. Denkbar wären beispielsweise Rezepte für Reste sowie Tipps, wie sich diese noch verwenden lassen. Eine andere Möglichkeit wären Apps, die den Verbraucher daran erinnern, welche Lebensmittel er bald verbrauchen muss. Diese Idee ist gar nicht so weit hergeholt, wenn man bedenkt, welche Rolle Smartphones beim Onlineshopping und Self-Scanning zukommen kann.

FAZIT

Lebensmittelverschwendung ist ein viel diskutiertes Thema, dessen Bedeutung in den kommenden Jahren noch weiter zunehmen wird. Jürg Peritz, ein früheres Mitglied der Geschäftsleitung von Coop in der Schweiz und ein Fürsprecher der Nachhaltigkeit im Lebensmittelhandel, erklärte kürzlich in einem Interview: „Kunden interessieren sich schon heute für das Thema Nachhaltigkeit und ihr Interesse wird weiter steigen. Daraus ergibt sich eine große Chance für Einzelhändler, sich und ihre Marke erfolgreich vom Wettbewerb zu differenzieren.“

Einzelhändler haben bereits viel unternommen, um die Menge der weggeworfenen Lebensmittel in ihren Filialen und Logistiksystemen zu verringern. Sie können allerdings noch mehr machen. Mit besseren Prognosen, sorgfältigeren Sortimentsentscheidungen und einer größeren Disziplin im Umgang mit Mindesthaltbarkeitsdaten lassen sich die Abfälle noch einmal deutlich reduzieren. Zugleich kann der Handel seine Lieferanten bei der Abfallvermeidung unterstützen, indem er mit ihnen enger bei der Bedarfsplanung zusammenarbeitet und die eigenen Qualitätsvorgaben und -kontrollen überprüft.

Entscheidend für die Gesamtmenge der Abfälle ist aber die einzigartige Position des Handels gegenüber seinen Kunden, aus der heraus er die Lebensmittelverschwendung in den Haushalten eindämmen kann. Der Schlüssel liegt in einer Verbesserung des Frischegrads und der Warenqualität durch eine Beschleunigung der Prozesse in der Lieferkette sowie in einem sachgemäßen Umgang mit Produkten über alle Stufen der Lieferkette hinweg. Darüber hinaus kann der Handel Verbrauchern bei der Vermeidung übermäßiger Einkäufe helfen, indem er sein Sortiment auf die jeweiligen Bedürfnisse zuschneidet, kleinere Verpackungsgrößen anbietet und sich bei verderblichen Waren mit „Multi-Buy“-Aktionen zurückhält. Künftig bieten Apps für den Einkauf und die Menüplanung weitere Möglichkeiten, aufgeschlossene Kunden zu unterstützen.

Die gute Nachricht zum Schluss: Eine Reduzierung der Abfälle in den Filialen und der Lieferkette senkt in der Regel die Kosten und lässt sich oft mit vergleichsweise geringen Investitionen erreichen. Wer Verbrauchern mit einem höheren Frischegrad und einer längeren Haltbarkeit dabei hilft, Abfälle zu verringern, stärkt zugleich das eigene Angebot. Letztendlich erweisen sich damit viele Beiträge zur Reduzierung der Lebensmittelverschwendung nicht nur als gesamtgesellschaftlich sinnvoll – sie rechnen sich auch für den Einzelhandel.



WIE FRISCH IS(S)T ÖSTERREICH?

Studie zur Frischewahrnehmung

Für die Studie untersuchte Oliver Wyman gemeinsam mit dem Handelsverband – Verband österreichischer Mittel- und Großbetriebe des Handels die Bedeutung von Frische für die österreichischen Konsumenten und die Frischeleistung der wichtigsten Anbieter im Lebensmitteleinzelhandel. Die Studie basiert auf der Befragung von knapp 2.000 österreichischen Konsumenten.

Frische ist für die Österreicher von großer Bedeutung. 64 Prozent der für die Studie befragten Kunden geben an, dass sie bei einem Anbieter nicht mehr einkaufen würden, wenn sie mit der Leistung in der Frische nicht zufrieden sind. Entsprechend stark wirkt sich Frische auf die Wahl der Einkaufsstätte aus. Kunden, die ihren Hauptmarkt nicht als führend in der Frischeleistung sehen, tätigen ihren Frischeeinkauf mit sehr viel höherer Wahrscheinlichkeit anderswo. Dadurch gehen Umsätze verloren – und auf Dauer auch Loyalität. Die Zufriedenheit mit der Frische beeinflusst zudem direkt die Einkaufsfrequenz und Warenkorbgröße der Konsumenten.

Im internationalen Vergleich fällt auf, dass es den Österreichern schwerfällt, einen klaren Spitzenreiter in der Frischeleistung zu identifizieren – fast die Hälfte der Befragten sieht kaum Qualitätsunterschiede und kauft daher beim günstigsten Anbieter. Dies legt die Vermutung nahe, dass es in Österreich noch Raum gibt, sich mit hervorragender Frischeleistung vom Wettbewerb abzusetzen. Umsatz und Abschreibungen befinden sich in der Frische in der Regel in einem Spannungsverhältnis. Die Hauptansatzpunkte für eine nachhaltige Optimierung – und damit einen deutlichen Wettbewerbsvorsprung in beiden Dimensionen – sind Warenversorgung, Umsetzung, Sortimente und Präsentation. Frische in den Griff zu bekommen heißt daher nicht zuletzt auch Margenverbesserung. Gemäß der Erfahrung von Oliver Wyman kann diese mehrere Prozentpunkte des Gesamtumsatzes betragen.

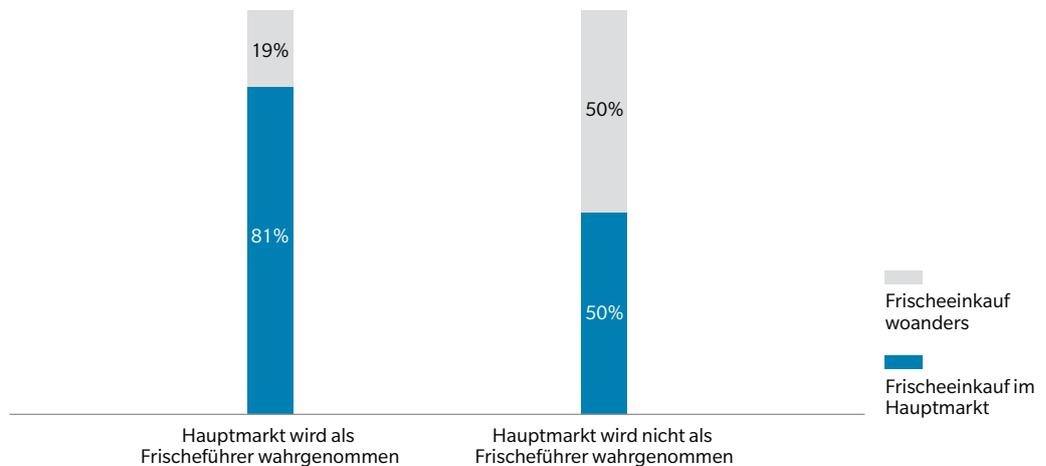
WAHL DER HAUPTEINKAUFSTÄTTE

Nach den drei Hauptkriterien für die Wahl ihres Hauptmarkts gefragt, nennen die Österreicher vor allem Punkte, die den Bereichen Preiswürdigkeit und Erreichbarkeit zuzuordnen sind. Diese beiden Kriterien spielen für circa 60 Prozent der Konsumenten eine wesentliche Rolle. Dahinter folgen die Auswahl und Qualität der Produkte sowie das Einkaufserlebnis.

Kunden kaufen zudem häufig bei dem Anbieter ein, bei dem sie die beste Frische vermuten. Nur 19 Prozent der Kunden, die ihre Haupteinkaufsstätte als besten Anbieter von frischen Lebensmitteln sehen, kaufen ihre Frischeprodukte überwiegend woanders. Bei Kunden, die ihren Hauptmarkt nicht als besten Frischeanbieter wahrnehmen, liegt dieser Wert bereits bei 50 Prozent (vgl. *Abbildung 1*).

Dabei erledigen die Konsumenten diese Einkäufe nicht nur in anderen Supermärkten. Ein signifikanter Teil der Befragten kauft bestimmte Warengruppen beim Fachhändler. Dies ist vor allem bei Brot, Obst und Gemüse sowie Fleisch der Fall. Allein 32 Prozent gehen für gewöhnlich zum Bäcker. Einen Fischhändler suchen indes nur wenige Kunden (fünf Prozent) regelmäßig auf. Darüber hinaus führen besondere Anlässe verstärkt ins Fachgeschäft. Fast 50 Prozent gehen für spezielle Anlässe zum Bäcker, rund 40 Prozent zum Wochenmarkt und Metzger.

Abbildung 1: Wahrnehmung des Hauptmarkts und Frischeeinkauf¹



¹ Basierend auf den Fragen „Welchen Supermarkt würden Sie als Ihre ‚Haupteinkaufsstätte‘ bezeichnen? Wo kaufen Sie am häufigsten ein?“ und „Wo kaufen Sie regelmäßig Frischeprodukte ein? Bitte geben Sie zu jeder nachstehenden Warengruppe Ihre Haupteinkaufsstätte an.“

FRISCHE ALS ENTSCHIEDENDER WETTBEWERBSFAKTOR

Dass Frische im Lebensmitteleinzelhandel ein entscheidender Wettbewerbsfaktor ist, lässt sich nicht nur an der Bewertung der Märkte und der Wahl der Haupteinkaufsstätten durch die Konsumenten erkennen, sondern geht auch aus den Antworten auf die allgemeinen Fragen zum Thema Frische hervor. So ist Frische ein wichtiges Mittel der Kundenbindung und spielt für den Großteil der österreichischen Kunden eine zentrale Rolle für die Gesamtzufriedenheit mit ihrem Markt. 64 Prozent würden den Anbieter wechseln, wenn sie mit der Frischeleistung ihres Supermarkts nicht mehr zufrieden sind. Dies ist der international höchste Wert, obwohl die Bedeutung der Frische auch in den anderen Ländern hoch ist. Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Zahlungsbereitschaft der Konsumenten. Mehr als die Hälfte der befragten Kunden (54 Prozent) ist bereit, für besonders frische Produkte mehr zu bezahlen.

Abbildung 2: Auswirkung von Frischeleistung auf Einkaufsfrequenz und Warenkorb²



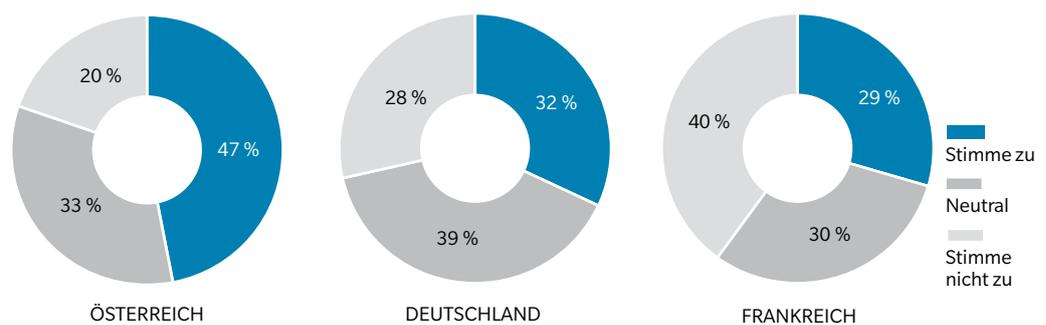
² „Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Einkauf in den folgenden Warengruppen: Frische“, Skala 1 (total zufrieden) bis 5 (total unzufrieden); zufriedener Kunde = 1, neutraler Kunde = 2-3, unzufriedener Kunde = 4; Werte berechnet aus Antworten zu den Fragen „Wie häufig kaufen Sie in den folgenden Supermärkten ein?“ und „Wie viel Geld geben Sie bei einem typischen Einkauf aus?“; Angaben zum Warenkorb jeweils relativ zum Gesamtdurchschnitt.

Frische ist zudem ein wichtiger Treiber von Kundenfrequenz, Warenkorb und Umsatz. Kunden, die mit der Frischeleistung ihres Markts zufrieden sind, kaufen nicht nur öfter dort ein, sondern geben auch mehr aus. Ein Kunde, der mit der Frischeleistung unzufrieden ist, kauft 1,46-mal pro Woche ein und gibt 24 Prozent weniger aus als der durchschnittliche Kunde. Ein zufriedener Konsument hingegen kauft 1,65-mal pro Woche ein und gibt 7 Prozent mehr aus als der Durchschnitt (vgl. *Abbildung 2*). Darüber hinaus hat Frische einen starken Verbundeffekt. Wie eine Regression des Gesamtumsatzes auf den Frischeumsatz eines Konsumenten zeigt, treibt jeder Euro zusätzlicher Umsatz in der Frischeabteilung 1,26 Euro Umsatz im gesamten Markt.

Frische bietet darüber hinaus die Möglichkeit, sich von Mitbewerbern abzusetzen und neue Kunden zu gewinnen. Die Umfrage zeigt, dass den Händlern eine Differenzierung über das Trockensortiment zunehmend schwerfällt. Diese Produkte sind in allen Supermärkten sehr ähnlich, sodass 72 Prozent der Kunden verpackte Lebensmittel regelmäßig dort kaufen, wo sie am günstigsten sind. Es gelingt jedoch bisher auch keinem der Marktteilnehmer in Österreich, sich als klar führend bei der Frische zu positionieren. 47 Prozent der Konsumenten sehen in den Supermärkten auch bei der Frische so geringe Qualitätsunterschiede, dass sie stets beim günstigsten Anbieter kaufen (vgl. *Abbildung 3*).

In Österreich gibt es für die Supermarktketten offenbar noch Raum, sich mit hervorragender Frischeleistung zu differenzieren. So werden die Unterschiede zwischen einzelnen Händlern in Deutschland und Frankreich stärker wahrgenommen. Zwar wird die Qualität der Frischeprodukte insgesamt als gut eingestuft, doch liegen die Anbieter in der Frischeleistung aus Kundensicht sehr nah beieinander. Insbesondere gilt dies im Vergleich mit den USA und Großbritannien. Es fehlt also ein Anbieter, der in der Gunst der Kunden klar aus der Masse herausragt.

Abbildung 3: Differenzierung bei Frischeprodukten im internationalen Vergleich³



„Die Frische ist in allen Supermärkten in (Land) sehr gut. Ich kaufe hier immer beim günstigsten Anbieter.“

³ Differenz auf 100 Prozent; keine Angabe

ERGEBNISSE DES FRISCHE-RANKINGS

Aus den Bewertungen, die die Befragten über ihre Haupt- und Zweitmärkte abgegeben haben, wurden ein Gesamt-Frische-Ranking, ein Ranking nach Frischekategorien und eines nach Warengruppen erstellt (vgl. Abbildung 4).

Im österreichischen Markt können die drei Großformate Merkur, Maximarkt und Interspar ihre systembedingte Stärke ausspielen und führen die Gesamtwertung an. Auf dem vierten und fünften Platz rangieren Lidl und Spar Gourmet. Insgesamt liegen die Anbieter alle sehr dicht beieinander und erreichen Wertungen im guten bis sehr guten Bereich.

Abbildung 4: Frische-Ranking der österreichischen Lebensmitteleinzelhändler im Überblick⁴

KUNDENZUFRIEDENHEIT MIT DER FRISCHE INSGESAMT		
1 Merkur	6 MPREIS	11 Billa
2 Maximarkt	7 Hofer	12 Penny
3 Interspar	8 Eurospar	13 Nah & Frisch
4 Lidl	9 Unimarkt	14 Zielpunkt
5 Spar Gourmet	10 Spar	15 Adeg

⁴ „Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit dem Einkauf in der Frische bei Haupt- und Zweitmarkt?“
Skala 1 (total zufrieden) bis 5 (total unzufrieden)

Das internationale Ranking zeigt jedoch, dass die österreichischen Anbieter im Vergleich zu den führenden Händlern in anderen Ländern noch Potenzial haben, sich in der Frischeleistung weiterzuentwickeln. Insbesondere die Spitzenanbieter aus den USA und Großbritannien erreichen bessere Werte in der Konsumentenwahrnehmung. Die ersten drei Plätze belegen Wegmans (USA), Waitrose (GB) und Marks & Spencer (GB). Die bestplatzierten österreichischen Wettbewerber sind Merkur, Maximarkt und Interspar. Sie erreichen Rang 12, 15 beziehungsweise 17. Die besten drei Anbieter überzeugen bei der Frische auch in den Bereichen Qualität, Auswahl und Verfügbarkeit. Dort führt jeweils Maximarkt vor Interspar und Merkur. In der Kategorie Preiswürdigkeit hingegen sind die Discounter vorn. Lidl und Hofer liegen hier noch vor Maximarkt. Beim Einkaufserlebnis belegt Merkur den ersten Platz, gefolgt von Interspar und Spar Gourmet. Ein insgesamt sehr ähnliches Bild ergibt sich bei den Rankings für die verschiedenen Warengruppen. Maximarkt führt in den drei Kategorien Obst & Gemüse, Brot und frisches Fleisch, während Merkur bei Molkereiprodukten vorn liegt. Bemerkenswert ist der zweite Platz von Lidl bei Backwaren. Dieser verhilft dem Unternehmen in Verbindung mit der starken Platzierung bei der Preiswürdigkeit zu dem guten vierten Rang in der österreichischen Gesamtwertung.

WAS MACHEN DIE INTERNATIONALEN SPITZENREITER RICHTIG?

Die drei internationalen Beispiele sollen darstellen, wie es Händlern gelingen kann, im Rahmen ihres Geschäftsmodells hohe Zufriedenheit in der Frische zu erzielen. Zu beachten gilt, dass es angesichts stark unterschiedlicher Rahmenbedingungen in Österreich, Großbritannien und den USA nicht immer möglich ist, die Geschäftsmodelle zu übertragen.

Spitzenreiter Wegmans (vgl. *Abbildung 5*) ist in allen Frischedimensionen führend, und auch in der Preiswürdigkeit werden hervorragende Ergebnisse erreicht. Bei Wegmans handelt es sich um ein familiengeführtes Unternehmen aus dem Nordosten der USA. Mit vorwiegend großflächigen Filialen wird in erster Linie ein kaufkraftstarkes Publikum bedient. In der Frische gelingt es Wegmans, durch hochwertige Möbel, aufwendige Präsentation und Beleuchtung einen „Wow-Effekt“ zu erzielen. Kunden sind bereit, für dieses Einkaufserlebnis auch weite Anfahrten in Kauf zu nehmen.

Abbildung 5: Treiber der Frischeleistung bei Wegmans

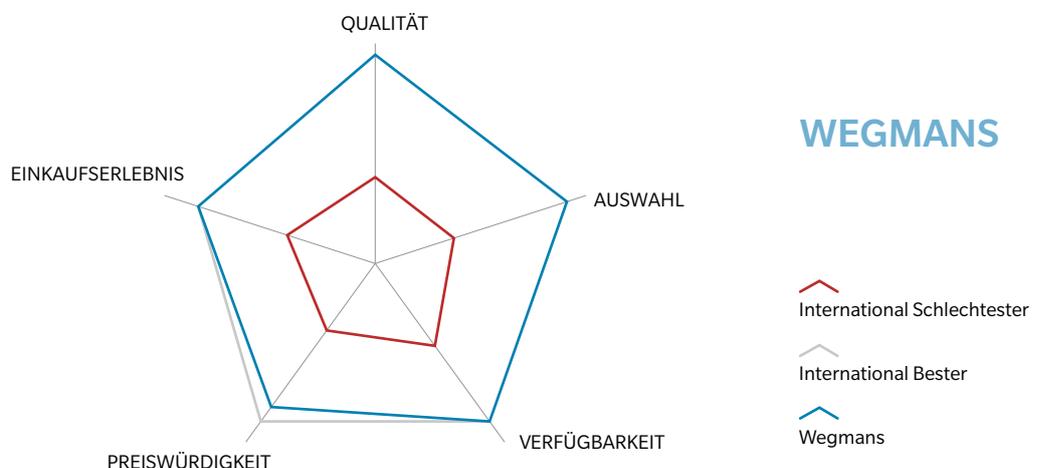
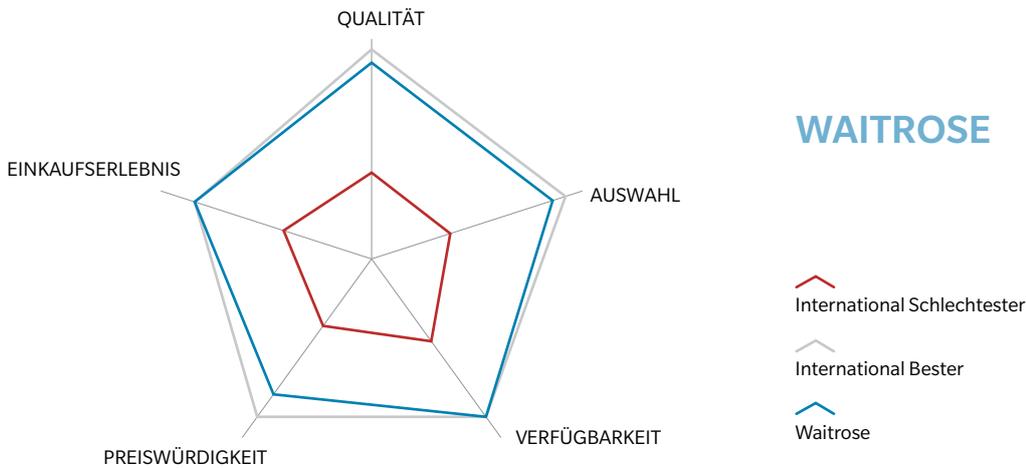


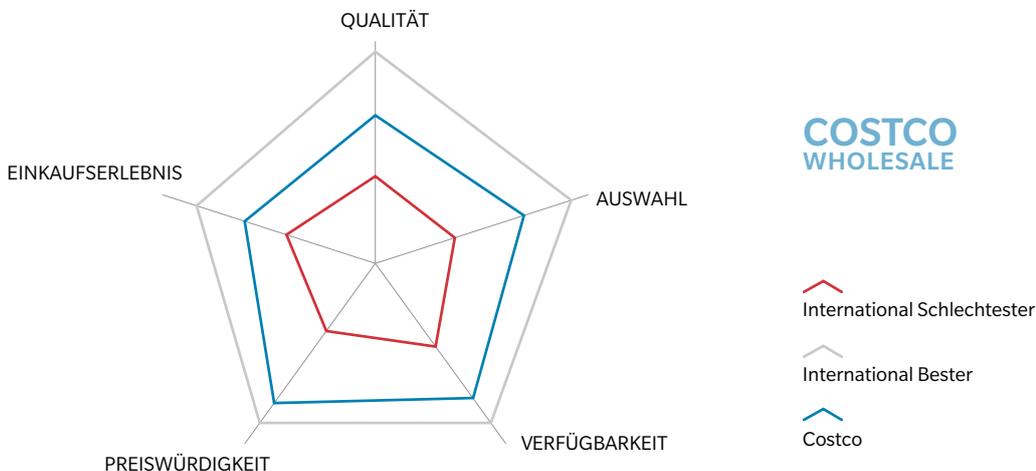
Abbildung 6: Treiber der Frischeleistung bei Waitrose



Waitrose (vgl. Abbildung 6) ist bei der Frischeleistung in Großbritannien führend und überzeugt in allen Frischedimensionen mit Ausnahme der Preiswürdigkeit. Waitrose ist der sechstgrößte britische Lebensmitteleinzelhändler und punktet in der Frische durch einen starken Schwerpunkt auf Qualität und Service. So werden verstärkt regionale und Bioprodukte angeboten – vor allem an den exzellenten Servicetheken. Besonders hoch bewertet wird das Einkaufserlebnis in der Frische. Das übermäßig starke Engagement der Mitarbeiter ergibt sich auch aus der Tatsache, dass sie Miteigentümer des Unternehmens sind.

Die US-amerikanische Costco (vgl. Abbildung 7), einer der größten Händler weltweit, erzielt unter den Discount-Geschäftsmodellen die höchste Zufriedenheit mit der Frische. Dies ist in erster Linie auf herausragende Preiswürdigkeit und gute Verfügbarkeit in den großflächigen Läden zurückzuführen. Bei Qualität und Auswahl liegt der Anbieter hingegen im Mittelfeld. Um Kosten zu sparen, verzichtet Costco auch bei der Frische auf eine aufwendige Warenpräsentation. Die Produkte werden größtenteils in Pappkartons und auf Paletten dargeboten. Daher gibt es in der Kundenwertung Abstriche beim Einkaufserlebnis.

Abbildung 7: Treiber der Frischeleistung bei Costco

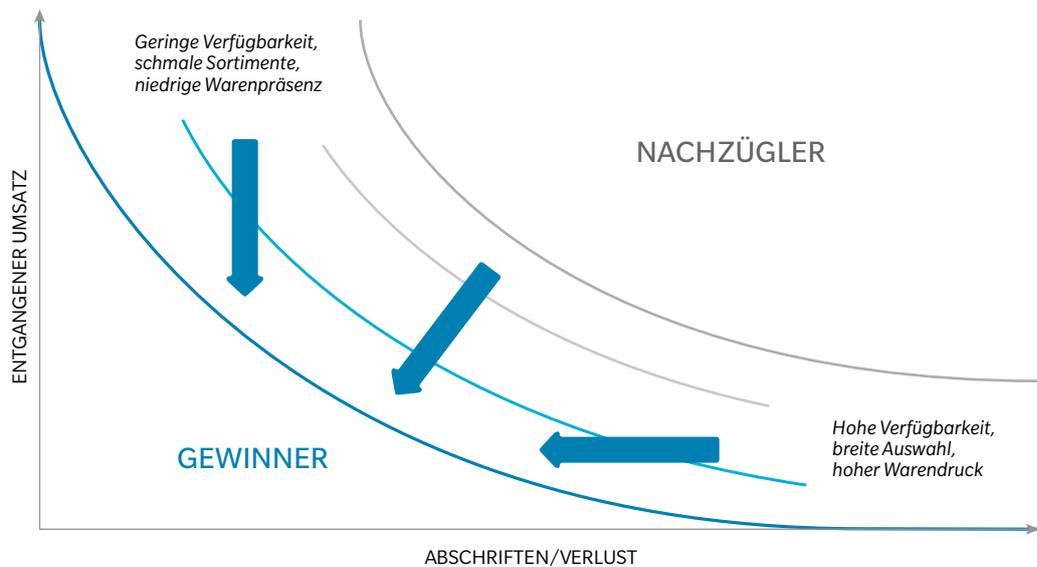


WIE KÖNNEN HÄNDLER REAGIEREN?

Umsatz und Abschreibungen stehen in der Frische in der Regel in einem Spannungsverhältnis zueinander. Viele Händler haben in der Vergangenheit Initiativen gestartet, um entweder den Frischeumsatz zu steigern oder die Verluste zu senken. In der Regel führt dies dazu, dass der eine Aspekt auf Kosten des anderen optimiert wird. Nicht selten muss nach Abschluss der Programme gegengesteuert werden. Es gilt also, eine Balance zu finden und nach Möglichkeit das Spannungsfeld zu durchbrechen.

Eine bessere Frischeleistung ist der Hebel, um diesem Teufelskreis zu entkommen, denn bessere Frische sorgt für höhere Zufriedenheit und Loyalität der Konsumenten, höhere Umschläge im Markt und niedrigere Verweildauer bis zum Verzehr zu Hause (vgl. *Abbildung 8*). In der Frische führende Händler haben häufig einen Vorsprung bei mindestens einem der vier Hebel Warenversorgung, Umsetzung, Sortimente und Präsentation. Diese vier Bereiche bilden damit die Hauptansatzpunkte für eine Optimierung. Die Projekterfahrung von Oliver Wyman hat gezeigt, dass eine umfassende Optimierung dieser Hebel zu einer direkt zuzuordnenden Verbesserung der Marge um mehrere Prozentpunkte führen kann.

Abbildung 8: Spannungsfeld zwischen Umsatz und Abschreibungen



Warenversorgung: Die Logistikkette gilt es so zu optimieren, dass die Zeit zwischen Herstellung der Ware und Kauf durch den Kunden auf ein Minimum reduziert wird. Die geringere Verweildauer in der Lieferkette und die stärkere Orientierung am Bedarf der Kunden führen zu einer höheren Qualität der Ware und einer Verbesserung der Verfügbarkeit. Dies kann durch folgende Ansätze erreicht werden: prognosebasierte Disposition, kurze Bestellvorläufe, Abstimmung von Produktion und Anlieferung der Ware zum Zeitpunkt der höchsten Kundennachfrage sowie konsequente Anwendung einheitlicher Qualitätsstandards entlang der Lieferkette.

Umsetzung: Vertrieb, Category Management, Logistik und Einkauf müssen an einem Strang ziehen. Für viele Unternehmen bedeutet dies, die vorherrschende Silo-Mentalität, sprich: „jede Abteilung optimiert sich selbst“, zu überwinden. Folgende Maßnahmen helfen dies zu gewährleisten: Best-Practice-Prozesse, konsequente Umsetzung in allen Bereichen und auf allen Hierarchieebenen, starker Fokus auf Mitarbeiterschulungen, „Führen nach Zahlen“ sowie faire Ziele und Anreize.

Sortimente: Mit attraktiven Sortimenten, die optimal und marktindividuell an die lokale Nachfrage angepasst sind, können Händler ihre Kunden begeistern. Um das zu erreichen, müssen Händler Sortimentsinnovation leben, bei Lokalität und Regionalität führend sein sowie markt-spezifische Zusatzsortimente einführen.

Präsentation: Je Artikel und Standort muss der Händler die optimale Platzbemessung und Präsentation finden. Dazu sind folgende datengestützte Entscheidungen zu treffen: richtige Flächenanteile je Abteilung, richtige Flächen pro Artikel, Bedientheken wo sinnvoll sowie optimale Bestelleinheiten.

FAZIT

Die österreichischen Lebensmitteleinzelhändler geraten im Verdrängungswettbewerb immer stärker unter Druck. Um im Preiskampf nicht aufgegeben zu werden, müssen die Anbieter in Leistung investieren, zugleich aber ihre Preiswürdigkeit im Auge behalten. Die Frischesortimente spielen dabei eine zentrale Rolle.

Die Chancen für Händler in Österreich sind groß, denn bislang gelingt es keinem Unternehmen, in der Kundenwahrnehmung hervorzustechen. Internationale Beispiele zeigen, dass ein solcher „Superstar“ Kunden von weit außerhalb des regulären Einzugsgebiets anziehen kann, auch wenn es alternative Einkaufsstätten gibt. Die Auswirkungen auf Umsatz und Marge sind entsprechend hoch.



LIPPINCOTT

DAS KUNDENERLEBNIS VERBESSERN

Die nächste Stufe der Differenzierung

Lange standen vor allem Produkte im Mittelpunkt der Innovationstätigkeit. Durch die beständige Arbeit an zusätzlichen Funktionalitäten, die Integration neuer Technologien und das Entdecken von Nischenmärkten kam es zu entscheidenden Entwicklungen. Die erfolgreichsten „Produktentwickler“ in Branchen wie Software, Elektronik, Konsumgüter und Automobile erreichten wirtschaftliche Werte in Milliardenhöhe. Auch Dienstleister konnten mit Produktinnovationen wie ausgefeilten Bonussystemen oder extrem einfachen Tarifen beeindruckend. Doch mittlerweile können sich Unternehmen immer weniger darauf verlassen, dass sich ihre Anstrengungen in der Produktentwicklung auch lohnen. Der weltweite Wettbewerb und der Verbreitungsgrad moderner Technologien sorgen dafür, dass sich die meisten Verbesserungen schnell beim Wettbewerb finden lassen. Auch die enorme Transparenz digitaler und sozialer Medien veranlasst Verbraucher, sich unverzüglich dem jeweils verlockendsten Produkt zuzuwenden. Bei vielen führenden Marken steht daher das Produkt heute gar nicht mehr im Vordergrund. Dieser Artikel unserer Schwestergesellschaft Lippincott erläutert, wie ein besseres Kundenerlebnis Differenzierung und Wachstum treibt.

EINE NEUE PERSPEKTIVE FÜR INNOVATIONEN

Unternehmen steigern ihren Markterfolg und die Loyalität zu ihrer Marke, indem sie das gesamte Produkterlebnis ihrer Kunden optimieren, anstatt sich nur auf bestimmte Produkteigenschaften oder das Produktdesign zu konzentrieren. Der Fahrdienst Uber verändert weder die Automobile selbst noch die Fahrweisen ihrer Besitzer, sondern vielmehr die Art und Weise, wie Menschen Fahrdienstleistungen bestellen, nutzen und bezahlen. Airbnb kümmert sich nicht um das Redesign eines Reiseportals oder eines Hotels. Es bietet stattdessen Reisenden neue Wege, passende Unterkünfte zu finden. Selbst Produktinnovatoren mit legendärem Ruf realisieren, dass sie mit einem verbesserten Kundenerlebnis die Umsätze steigern können. Nike Plus bietet neue Möglichkeiten, Sport zu treiben und andere daran teilhaben zu lassen, jedoch keine neuen Schuhe.

Warby Parker, aber auch das deutsche Pendant Mister Spex, haben erkannt, wie umständlich der Kauf modischer Brillen ist und wie teuer sich dieser bei Augenoptikern gestalten kann. Der gesamte Kaufprozess lässt sich bei diesen Unternehmen nun vollständig online abwickeln. Das Beispiel Warby Parker verdeutlicht das kreative Potenzial einer umfassenden Innovation in Sachen Kundenerlebnis – angefangen von dem 95-Dollar-Einheitspreis über die Spende einer Brille an Bedürftige nach jedem Kauf und die hochmodernen Flagship-Stores bis hin zu der ungewöhnlichen Verpackung.

In jedem der hier skizzierten Fälle setzen die Unternehmen beim Kundenerlebnis an, um bislang unbefriedigte Bedürfnisse zu adressieren, im Gespräch zu bleiben und die eigene Differenzierung und damit letztendlich das eigene Wachstum zu forcieren.

Diese Unternehmen betrachten nicht nur ihre Produkte, sondern ihr gesamtes Umfeld und erkennen so rund um ihre Produkte und Dienste weitere Möglichkeiten zur Steigerung ihrer Relevanz für Kunden. Damit wird eine neue Disziplin im Wettbewerb eingeführt: die Erlebnisinnovation. Die Unternehmen entwickeln neue Wege, Kunden zu begeistern, indem sie deren Alltag und den Umgang mit dem eigenen Produkt in ihre Überlegungen einbeziehen und daraufhin neue, unerwartete und unverwechselbare Momente schaffen. Diese Innovatoren lösen Kundenprobleme in einer bislang unbekannt Form – mit vielen Erlebnissen in Verbindung mit ihrem Kernangebot. Solche Innovationen stechen zunehmend konventionelle Produktinnovationen aus.



DAS KUNDENERLEBNIS PRÄGT DIE MARKE

Erlebnisinnovationen gibt es selbstverständlich schon länger. Maßstäbe setzen seit vielen Jahren die Flughafen-Lounges von Virgin, die Flagship-Stores von Nike, die Cafés von Starbucks und die Themenparks von Disney. Diese Innovatoren zeigen, dass es nicht nur um Flugzeuge, Schuhe, Kaffee oder Fahrgeschäfte geht, sondern vielmehr um das Erlebnis der Kunden im Umgang mit diesen Produkten oder Dienstleistungen.

Viele Unternehmen wissen um die Bedeutung dieses Themas, doch nur wenige gehen es richtig an und stellen sich entsprechend auf. In einer Forrester-Studie erklärten kürzlich mehr als 80 Prozent der befragten Führungskräfte, dass ein Fokus ihrer Unternehmen auf der Verbesserung des Kundenerlebnisses liege. Dennoch gab es in 85 Prozent der Fälle keinen systematischen Ansatz, um festzustellen, wie ein differenziertes Kundenerlebnis überhaupt aussehen könnte oder wie sich ein solches Konzept entwickeln ließe.

Dabei ist es im Wettbewerb immer wichtiger, das Kundenerlebnis zu verbessern. In der digitalen Welt mit ihrer bislang unbekannt Vielfalt von Marken und Kontaktmöglichkeiten kann die Aufmerksamkeit und Sympathie der Verbraucher schnell verloren gehen. Zugleich kann eine Marke ihre Kunden dank mobiler Technologien und sozialer Netzwerke zu jeder Zeit und an jedem Ort begleiten. Dies ist exemplarisch bei Target in den USA mit den Missoni-Pop-up-Stores geschehen. Innovationen können eine Marke in unerwarteter Weise differenzieren und die Loyalität fördern. Ein gutes Beispiel hierfür ist das Angebot von Tesla, den Wagen am Wohnsitz des Eigentümers statt in Werkstätten zu reparieren oder zu warten. Generell eröffnen Erlebnisinnovationen mehr Möglichkeiten als reine Weiterentwicklungen des Kernprodukts. Aber sie lassen sich auch viel schwerer realisieren.

EINE NEUE PERSPEKTIVE FINDEN

Es ist aus vielen Gründen eine Herausforderung, Erlebnisinnovationen umzusetzen. Erstens trägt innerhalb einer Organisation in der Regel eine Person die Verantwortung für ein Produkt. Zum Kundenerlebnis müssen hingegen mehrere beitragen, wobei jeder Einzelne eigene Ziele und Kennzahlen verfolgt. Wenn die Strategie steht, müssen zudem teilweise Tausende Mitarbeiter mobilisiert und motiviert werden, um das Kundenerlebnis zu verändern. Das ist eine deutlich komplexere organisatorische Aufgabe als die Einführung eines neuen oder verbesserten Produkts.

Zweitens erfordert ein verbessertes Kundenerlebnis Kompetenzen, die in vielen Organisationen fehlen. Normalerweise werden diese Innovationen als operativer Prozess gesehen und nicht als einer, der sich um kreative Ideenfindung und kreative Visionen dreht. Bei Produktinnovationen geht es dagegen häufig um eine fokussierte Aufgabe mit der Fragestellung: „Wie können wir das Produkt verbessern?“

Drittens erfordern Erlebnisinnovationen neue Denkmuster: Bei der Betrachtung des eigenen Geschäftsmodells gilt es auch Faktoren zu berücksichtigen, die bislang selbstverständlich waren. Es braucht daher eine neue Geisteshaltung und einen neuen Prozess, der den folgenden Prinzipien folgt:

Es geht darum, Begeisterung und nicht nur bessere Produkte zu erzeugen

Wenn sich Unternehmen darauf konzentrieren, den Wettbewerb im Hinblick auf das Kundenerlebnis zu gewinnen, tappen sie oft in eine von zwei Fallen. Entweder sie adressieren nur bestimmte Kundenschnittstellen, beispielsweise Callcenter, anstatt ganzheitlich das Kundenerlebnis in ihre Überlegungen mit einzubeziehen. Oder sie denken über Begriffe wie betriebliche Abläufe und Effizienz nach, anstatt sich mit Markentreue, Kundenzufriedenheit und Wachstumsmöglichkeiten auseinanderzusetzen. Entsprechende Anstrengungen degenerieren daher schnell zu einer rein mechanischen Verbesserung von Kundenschnittstellen. Die wichtigsten Schnittstellen werden ausgewählt und einem Benchmark mit dem Wettbewerb unterzogen, bevor zentrale Performance-Indikatoren festgelegt werden. Anschließend erfolgt die Umsetzung inklusive Monitoring der operativen Verbesserungen.

Doch bei Erlebnisinnovationen geht es mindestens ebenso stark um die Beantwortung der Frage, wie sich Kunden begeistern lassen, wie um die anschließende Umsetzung. Welche Emotionen bewegen Konsumenten, sich für ein Unternehmen zu interessieren und loyal zu bleiben? Kunden erinnern sich an Produkte, weil die dabei gemachten Erfahrungen neu, andersartig und positiv waren. Sie machen das Produkt oder die Dienstleistung im Vergleich zum Wettbewerb attraktiver. Und genau diese Erlebnisse dienen Marken als emotionale Verankerung.

Es geht um das gesamte „Ökosystem“ des Kunden und nicht nur um den heutigen Markt eines Unternehmens

Um Möglichkeiten für Innovationen zu erschließen, müssen Unternehmen über ihr bestehendes Sortiment hinausblicken. Genau dies macht beispielsweise Apple, lange das Vorzeigeunternehmen in Sachen Produktinnovation. Bei dessen Innovationen geht es gar nicht so sehr um die Produkte selbst, sondern vielmehr um die Fähigkeit, ein ganzes Bündel

Abbildung 1: Der Unterschied zwischen einem kundenzentrierten und einem kundenorientierten Ansatz für Erlebnisinnovationen

Es geht um Kundenzentrierung ...

- Identifikation unbefriedigter Bedürfnisse auf funktionaler und emotionaler Ebene
- Entwicklung neuer Ansätze, um Kunden zu begeistern



... und nicht um Kundengefolschaft

- Unternehmen stellen die Einzigartigkeit ihrer Marke heraus
- Unternehmen erzeugen neue Verhaltensweisen



von Diensten um die eigenen Produkte herum zu schaffen. Darauf basiert der Erfolg und das Wachstum von Apple. Das iTunes-System deckt das gesamte Musikerlebnis ab: vom Kauf der Inhalte über deren Organisation bis hin zur Wiedergabe. Doch Apple investierte noch mehr. Das Unternehmen stieg in den Einzelhandel ein, kassierte selbst die Handelsmarge und erlaubte es Kunden zugleich, Produkte und Mitarbeiter vor Ort zu erleben und dort die Kraft der Marke zu spüren. Generell verbreitert das Nachdenken über das gesamte Ökosystem und die Kundenbedürfnisse rund um das eigene Kernprodukt die Basis und die Potenziale für künftiges Wachstum.

Es geht um Kundenzentrierung und nicht nur um Kundenorientierung

Vorreiter bei Erlebnisinnovationen wissen, dass Konsumenten nicht sagen können, was sie wirklich brauchen, wenn etwas in ihrer Vorstellung nicht existiert. Ebenso wenig können Verbraucher erklären, was sie in Zukunft anders machen werden. Als Delta die Lounges an die Gates verlagerte, schuf die Fluggesellschaft ein neues Erlebnis für Frequent Traveller, die das Gate bis dahin nie als Café oder Treffpunkt gesehen hatten.

Es geht um ein umfassendes Kundenerlebnis unter dem Dach einer Marke und nicht um die eine bahnbrechende Idee

Bedeutende Erlebnisinnovationen basieren nicht auf einer einzigen Idee, sondern auf einer ganzen Reihe miteinander verbundener Ideen einer Marke. Der iTunes-Store, die Genius-Funktion und die Hilfestellung in den Filialen leisten alle einen Beitrag, um das Kundenerlebnis bei Apple unverwechselbar zu machen. Magische Erlebnisse bietet Disney zum Beispiel mit Armbändern, die die Wartezeiten in den Parks optimieren, und mit Apps, die Kindern die Erlebnisse näherbringen. Eine bestimmte Idee ist – anders als bei Produktinnovationen – normalerweise nicht genug. Erlebnisinnovationen bündeln vielmehr verschiedene Momente und Erfahrungen.

ERLEBNISINNOVATIONEN ZAHLEN SICH AUS

Erlebnisinnovationen sind zwar komplexer als Produktinnovationen, doch dafür können sie auch deutlich mehr bewirken. Wer sich auf die Verbesserung des Kundenerlebnisses konzentriert, kann unabhängig vom Ausmaß seiner Ambitionen profitieren. Unternehmen können einfach eine Reihe ineinandergreifender und doch einzigartiger Momente entwickeln. So macht es Starbucks mit Barista-Ritualen, der personalisierten App, seinem Merchandising und seiner unvergleichlichen Filialgestaltung. Wer in besonders wichtigen Momenten sein Unternehmen zu differenzieren und Kunden zu begeistern versteht, kann nachhaltige Präferenzen erzeugen. BMW gelingt dies in den USA beispielsweise mit einem unverkennbaren Lieferservice sowie exklusiven Fahrtrainings. Wer es schließlich auch noch schafft, sich einen umfassenden Überblick über den Kunden zu verschaffen, kann sich völlig neue Wege für mehr Wachstum und einen Ausbau des Geschäftsmodells erschließen. Wer das Kundenerlebnis verbessert, erschließt sich neue Ansatzpunkte zur Differenzierung, stärkt so Loyalität und Präferenzen der Kunden und damit auch die Ertragskraft. Die Verhaltensforschung zeigt, dass der Kauf eines Erlebnisses wie eines Urlaubs stärker wirkt als der Kauf eines Produkts allein. Und je angenehmer das Erlebnis, desto höher die Zahlungsbereitschaft. Zugleich schaffen kluge Erlebnisinnovationen wirkungsvolle Hürden für einen Anbieterwechsel – wie das Abo-Modell für Nespresso-Kapseln.

Es ist häufig einfacher, sich über ein Erlebnis anstatt über ein Produkt zu differenzieren und so die Loyalität zu stärken

In Zusammenarbeit mit einem Technologieunternehmen fand Lippincott kürzlich heraus, dass 50 Prozent der Vertragsverlängerungen auf die Qualität der Software, ihre einfache Handhabbarkeit und Funktionalität zurückzuführen waren. Die anderen 50 Prozent jedoch beruhten auf der richtigen Diagnose der bestehenden Bedürfnisse, der Vertragsabwicklung, der Schulung und dem laufenden Service. Diese Erlebniselemente ließen sich durch kreative Ansätze und harte Arbeit um das Doppelte verbessern, während sich die Produkte lediglich um 10 bis 20 Prozent optimieren ließen.

Erlebnisinnovationen erhöhen die Effizienz von Geschäftsmodellen, da entsprechende Investitionen nicht mit höheren Kosten gleichzusetzen sind. Viele Vorreiter auf diesem Gebiet reduzieren sogar ihre kundenbezogenen Kosten, indem sie bessere, überzeugendere Erlebnisse schaffen. Seitdem der US-Versicherer Progressive beispielsweise Hilfestellung am Unfallort anbietet und so Schäden bereits zum Zeitpunkt des Unfalls bewerten kann, konnte er die Verluste aus Betrugsfällen reduzieren.

Erlebnisinnovationen eröffnen vielfältige Möglichkeiten zu wachsen. Das Nachdenken über das gesamte Ökosystem der Kunden vergrößert das eigene Spielfeld und erlaubt es, in benachbarten Bereichen zusätzliche Wachstumsmöglichkeiten zu erschließen. In vielen Fällen ist der Markt für die mit einem Produkt verbundenen Aktivitäten und Dienstleistungen zehnmal so groß wie der Markt für das Produkt selbst. Apple verzeichnet jeden Tag Millionen von Downloads bei iTunes – Angebote wie iCloud geben Kunden ein gutes Gefühl. Diese ergänzenden Dienstleistungen stärken die Kundenbeziehungen und repräsentieren zugleich jährliche Umsätze in Höhe von zwölf Milliarden US-Dollar. Wer über das Kundenerlebnis nachdenkt, kann seinen adressierbaren Markt erweitern und den Shareholder Value deutlich steigern. Bei einer Analyse von 500 Konsumentenmarken fand Lippincott heraus, dass sich der Kurs führender Erlebnisinnovatoren in den Jahren 2007 bis 2012 um acht Prozent besser entwickelte als der von Nachzüglern und damit den Leitindex S&P 500 deutlich schlug.

IN ERLEBNISSEN DENKEN

Es ist ein komplexer Prozess, ein wirklich innovatives Kundenerlebnis zu entwickeln. Dieser kann weder allein auf der Erfahrung aus bisherigen, konventionellen Anstrengungen um verbesserte Erlebnisse noch auf der Kreativität des Marketingteams aufsetzen. Es braucht vielmehr unermüdlichen Einsatz, abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und neue Werkzeuge sowie Prozesse. Nach Erfahrung von Oliver Wyman sind für erfolgreiche Innovationen in Sachen Kundenerlebnis folgende Schlüsselfaktoren ausschlaggebend:

Gewinnung eines umfassenden Überblicks über die Kundenwelt

Zu Beginn des Prozesses sollte eine umfassende und detaillierte Erkundung der Kundenreise und die Beantwortung der Frage stehen, was sich anders machen lässt. Anstatt Konsumenten nach ihren Bedürfnissen zu fragen, sollten Unternehmen beobachten, wie sie sich verhalten und was sie zufrieden oder unzufrieden macht. Auf Basis der Beobachtungen über Verhalten und Reaktionen von Kunden in jeder Phase des Umgangs mit einem Produkt lassen sich neue Geschäftsmöglichkeiten erkennen. Unternehmen müssen an dieser Stelle allerdings tatsächlich neue Geschäftsfelder ins Visier nehmen.

Herausfilterung der Momente, die den Unterschied ausmachen

Wer das tatsächliche Verhalten des Kunden und die am häufigsten frequentierten Schnittstellen kennt, kann sich weiter in ihn „hineindenken“: Was registriert er und an was erinnert er sich? Gefragt ist Mut zu großen Veränderungen: Kann auf Schritte im gewohnten Prozess verzichtet, die Reihenfolge verändert und ein Mehrwert an unerwarteten Stellen geschaffen werden? Aber auch kleine Verbesserungen beeinflussen Emotionen überraschend oft positiv. So öffnet Disney für den Besucher unerwartet die Tore seiner Freizeitparks fünf Minuten zu früh und steigert damit die Vorfreude. Bei Erlebnisinnovationen geht es um charakteristische Momente, die nicht nur die Funktionalität verbessern, sondern auch eine emotionale Bindung schaffen.

Verkettung einzelner Erlebnisse und Verbindung mit der Marke

Unternehmen müssen auch eine integrierte und zukunftsweisende Vision des künftigen Kundenerlebnisses entwickeln. Sie inspiriert Mitarbeiter und legt eine grobe Richtung für Innovationen fest. Damit jeder Moment der Kundenreise auf die eigene Geschichte und die Marke einzahlt, bedarf es klarer, auf das Unternehmen zugeschnittener Leitlinien. Bei der Umsetzung hat sich ein Portfolioansatz bewährt, der ein Gleichgewicht zwischen einfachen, schnellgreifenden sowie weitreichenderen, längerfristigen und kostspieligeren Veränderungen schafft.

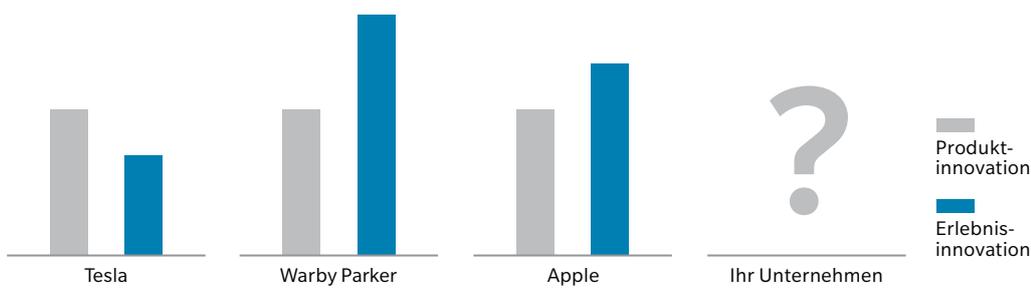
Einbindung des gesamten Teams

Es lassen sich überraschend gute Resultate erzielen, wenn interdisziplinäre Teams die hier vorgestellten Themen gemeinsam angehen. Die Bündelung der Erfahrungen aus unterschiedlichen Bereichen bringt das Nachdenken über neue Optionen entscheidend voran und schafft zugleich Verbindungen zwischen operativen Einheiten, die später den Erfolg am Markt sicherstellen müssen. Es geht aber nicht nur darum, eine passende Strategie zu entwickeln, sondern auch darum, die gesamte Organisation einzubinden. Erfolgreiche Erlebnisinnovationen bedürfen der Motivation und des Trainings Tausender Beschäftigter. Mit der frühzeitigen Einbindung der Führungsmannschaft und der wichtigsten Vertriebskräfte beginnt ein Prozess, der nach und nach das gesamte Unternehmen inspirieren und verändern soll.

ERLEBNISINNOVATIONEN EIGNEN SICH ZUR DIFFERENZIERUNG

Erlebnisinnovationen sollten nicht als kreative Übung oder Marketing-Gimmick gesehen werden. Es handelt sich vielmehr um einen neuen Ansatz mit dem Ziel, neue Wege der Differenzierung und des Wachstums ausfindig zu machen. Mit Erlebnisinnovationen haben Unternehmen die Möglichkeit, ein ganzes Spektrum von Ideen – von der Weiterentwicklung des bestehenden Angebots bis hin zu einem kompletten Neuanfang – zu analysieren und durch eine Neudefinition ihres Ökosystems und einer Neuausrichtung ihrer Marke ihre Wachstumsdynamik und Differenzierung zu steigern. Zu wie viel Prozent beschäftigt sich Ihr Unternehmen mit Innovationen im Bereich Kundenerlebnis? Die meisten Unternehmen konzentrieren sich zu 95 Prozent auf traditionelle Produktinnovationen. Wer nur einen Bruchteil hiervon in Richtung Erlebnisinnovation verschiebt, kann enorm profitieren.

Abbildung 2: Das Verhältnis von Produkt- und Erlebnisinnovation bei der Kundengewinnung



Weitere Informationen darüber, wie Lippincott strategisches Denken und kreative Leistung bei der Umwandlung des Markenpotenzials in Profit verbindet, finden Sie unter www.lippincott.com. Kontakt: Randall Stone, Experience Innovation Practice Leader Lippincott randall.stone@lippincott.com

Eine Marke ist die Summe Tausender Einflüsse und Erfahrungen, die eine Verbindung zum Konsumenten schaffen. Wie viel Wert legt Ihr Unternehmen auf ein besseres Kundenerlebnis? Die folgenden Fragen helfen bei einer Einschätzung:

- Was macht das Kundenerlebnis rund um das eigentliche Angebot aus?
- Wie muss die Marke beschaffen sein, um lebendig und relevant zu bleiben?
- Welche Möglichkeiten ergeben sich, durch Erlebnisinnovationen zu wachsen?
- Welche besonderen charakteristischen Momente lassen sich entlang der Kundenreise schaffen?
- Gibt es Treffen funktionsübergreifender Teams, um das Kundenerlebnis zu hinterfragen und zu verbessern?
- Gibt es eine Verbindung zwischen den einzelnen Kundenerlebnissen?
- Wie sieht die Vision für die kommenden Jahre aus?



OLIVER WYMAN LABS

Wirkliche Verbesserungen und tatsächlicher Wandel durch Technologie und Big-Data-Analytik

Gewaltige Datenmengen und die alles durchdringende Technologisierung des Alltags stellen Unternehmen branchenweit vor neue, große Herausforderungen. Oliver Wyman setzt mit Oliver Wyman Labs einen neuen Standard, um über eine komplette Beratungsdienstleistung Kunden bei der Bewältigung dieser neuen Anforderungen zu unterstützen. Oliver Wyman Labs verschmilzt das fundierte Branchen- und Methoden-Know-how von Oliver Wyman mit modernster IT-Infrastruktur, weltweit führender Big-Data- und Analytikkompetenz sowie der Fähigkeit, höchst nutzerfreundliche, webbasierte Applikationen innerhalb kürzester Zeit aufzusetzen. Hinzu kommen professionelle Softwaresysteme. Oliver Wyman Labs schlägt somit die Brücke zwischen tiefem Branchenverständnis und effektiver Umsetzung im Sinne des Oliver Wyman-Leistungsversprechens „real impact“: nachhaltige, wertsteigernde Verbesserungen und messbare Erfolge für den Kunden zu erzielen.

Unternehmen aller Größenordnungen und Branchen durchleben seit einigen Jahren erhebliche Veränderungen. Daten sind allgegenwärtig, und rasches sowie besseres Entscheiden auf Basis von Daten und einem analytischen Verständnis von Kunden, wirtschaftlichen Effekten, Risiken oder Kanälen ist heute eine zentrale Dimension im Wettbewerb. Darüber hinaus durchdringt Technologie zunehmend alle Arbeitsabläufe. Veränderungen in Prozessen oder bei Entscheidungen herbeizuführen erfordert entsprechende Anpassungen in Systemen und Applikationen. Gleichzeitig werden Ressourcen und Zeit immer knapper, während sich die Veränderungsgeschwindigkeit rasant erhöht.

Auch die Unternehmensberatung und die etablierten Beratungshäuser stehen damit vor einem Wandel: Für immer mehr Fragestellungen werden gewaltige Datenmengen durchdrungen. Excel, Access & Co. stoßen an ihre Grenzen, herkömmliche Hardwarelösungen reichen nicht aus. Hinzu kommt, dass die oftmals gewachsenen Systemlandschaften mit vielen nicht performanten Datentöpfen immer ausgeprägtere Fähigkeiten bei Datenintegration und -interpretation nötig machen. Auch rücken Umsetzbarkeit und Umsetzung zunehmend in den Vordergrund. Konzepte und nicht nachhaltige Lösungen oder Optionen, die schlicht zu lange dauern, werden der neuen Realität nicht mehr gerecht – vor allem dann nicht, wenn tatsächliche Wirkung und Verbesserung für die Kunden erzielt werden sollen.

DAS LEISTUNGSANGEBOT VON OLIVER WYMAN LABS

Das Team von Oliver Wyman Labs erbringt bereits seit fast zehn Jahren weltweit für weit über 100 namhafte Kunden Dienstleistungen rund um Big-Data-Analytik inklusive IT-Infrastruktur und webbasierte Applikationen sowie Softwarelösungen. Dabei sind das Leistungsangebot und die Arbeitsweise kontinuierlich weiterentwickelt und verbessert worden. Heute basiert das Leistungsangebot von Oliver Wyman Labs auf fünf Komponenten. Hinter jeder steht ein vielfach bewährter Ansatz und große Erfahrung – und ein Ziel: wirkliche Verbesserungen und tatsächlicher Wandel durch Technologie und Big-Data-Analytik, und dies schnell.

Bei den fünf Komponenten handelt es sich im Einzelnen um:

Analyseplattform und -infrastruktur

Die High-Performance-Infrastruktur von Oliver Wyman Labs wird von über 100 Klienten genutzt, inklusive einiger sehr bekannter Onlineunternehmen mit Datenvolumina im Bereich mehrerer Hundert Milliarden Zeilen. Parallel arbeitende Datacenter ermöglichen eine redundante, höchst sichere Datenhaltung.

Datenintegration

Oliver Wyman Labs hat außergewöhnliche Kompetenzen rund um folgende Fragestellung: Wie lässt sich auf viele verschiedene, nicht integrierte Datentöpfe zugreifen und wie können diese bereinigt und verknüpft werden, um im Ergebnis eine für Analysen bereite Datenbasis zu erhalten – und zwar in Rekordgeschwindigkeit?

Big-Data-Analytik

Oliver Wyman Labs unterstützt bei der effizienten Bearbeitung und Auswertung sehr großer Datenmengen sowie bei herausfordernden, statistischen Fragestellungen. Damit verbindet Oliver Wyman technisches und statistisches Wissen mit fundiertem Verständnis in Bezug auf die Anforderungen des Geschäftsalltags – für maximal valide und relevante Antworten.

Softwareapplikationen

Der Software-Entwicklungsansatz von Oliver Wyman Labs folgt vier Grundprinzipien:

Entscheidungsgetrieben: Die Applikationen von Oliver Wyman werden rund um Entscheidungen, Entscheidungsabläufe und -anforderungen der Kunden und nicht um Daten oder interessante Einsichten gebaut.

Agil: Statt nach Monaten eine Software zu erhalten, die dem Alltag nicht gerecht wird, können Kunden bereits nach wenigen Wochen erste Prototypen in Empfang nehmen, die dann in raschen Zyklen weiterentwickelt werden.

Durch die Nutzer für die Nutzer: In die Diskussion über die Prototypen werden die tatsächlichen, operativen Nutzer von Tag eins an eng eingebunden. Dies gewährleistet maximal relevante und intuitive Lösungen, die hohe Akzeptanz und Nutzungsquoten „von allein“ garantieren.

Oliver Wyman Inside: Applikationen von Oliver Wyman Labs setzen auf dem tief gehenden Branchen- und Methoden-Know-how von Oliver Wyman auf und machen es im Alltag für Hunderte von Nutzern zugänglich.

Im Ergebnis sind die Applikationen von Oliver Wyman Labs klassischen Standardapplikationen überlegen. Statt Zahlengräber und endlosen Pull-Down-Menüs bieten sie leicht zu verstehende grafische Outputs mit ausgeprägtem Praxisbezug. Statt unstrukturierten Informationen liefern sie vorpriorisierte und damit entscheidungsorientierte, prozesstreibende Datensätze. Entsprechend ausgeprägt ist die Akzeptanz der Enduser.

Dauerhafter Support

In Ergänzung von „Beratungsprojekten“ stellt Oliver Wyman Labs für Analyseinfrastruktur und Softwareapplikationen eine dauerhafte Unterstützung rund um die Uhr an 365 Tagen im Jahr und eine kontinuierliche Weiterentwicklung sicher.

Grundsätzlich stehen dem Kunden bei einer Zusammenarbeit mit Oliver Wyman Labs viele Optionen offen. Die IT-Infrastruktur kann dauerhaft oder temporär genutzt werden. Alternativ kann Oliver Wyman Labs auch auf und in der IT-Systemwelt von Kunden operieren. Softwarelösungen wiederum können in Form eines Software-as-a-Service-Modells betrieben oder vor Ort implementiert werden.

KOMPLETTERE BERATUNGSLEISTUNG MIT HOHEM WIRKUNGSGRAD

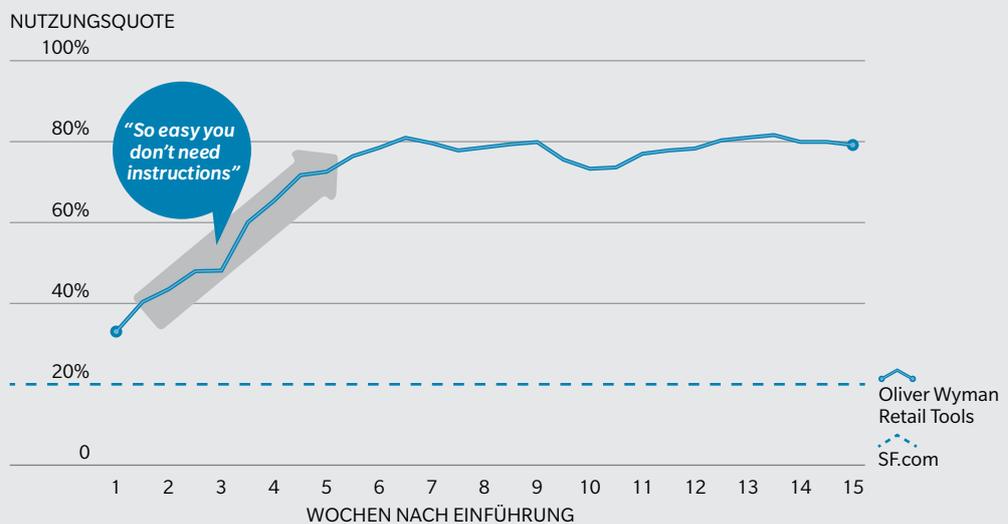
Oliver Wyman Labs adressiert das rasante Anwachsen gewaltiger Datenmengen und die ebenso rasante Technologisierung der Abläufe in nahezu allen Branchen. Es unterstützt die Nutzung und Erschließung von in Daten versteckten Werten und deren Realisierung über webbasierte Applikationen, die Daten und Einsichten in die operativen Abläufe und Entscheidungsprozesse einbetten. Neben der Qualität der Analytik ist die Qualität der Nutzerschnittstellen entscheidend. Dabei setzen die von Oliver Wyman Labs entwickelten Applikationen für die Nutzer neue Standards hinsichtlich Nutzbarkeit und Relevanz – und im Ergebnis auch im Hinblick auf Akzeptanz. Zudem stehen die Softwarelösungen durch den neuartigen Entwicklungsansatz in einem Bruchteil der Zeit normaler Software-Entwicklungszyklen bereit. In Kombination mit dem fundierten Branchen- und Methoden-Know-how von Oliver Wyman entsteht damit eine neue, deutlich komplettere Beratungsdienstleistung, die ein hohes Maß an Umsetzbarkeit und einen hohen Wirkungsgrad garantiert.

GEZIELTE VORBEREITUNG VON JAHRESGESPRÄCHEN IM EINZELHANDEL

Der Anteil europäischer Einzelhändler am Systemgewinn könnte laut Oliver Wyman-Schätzungen bis 2015 auf 25 Prozent abschmelzen. Um dem entgegenzuwirken, räumen Händler vor allem der analytischen Vorbereitung der Jahresgespräche mit Lieferanten höhere Priorität ein. Gleichzeitig stehen sie vor den Herausforderungen, dass zahlreiche Kennzahlen nur über viele Systeme und Reports verteilt vorliegen und lediglich mit hohem Aufwand zusammengetragen werden können, führende Lieferanten hinsichtlich Endkundenanalytik oft einen Vorsprung haben und gleichzeitig die Einkäufer ihren vollen Kalendern nicht mehr Zeit abringen können.

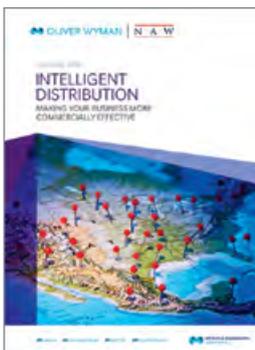
Das „Negotiate-Tool“ von Oliver Wyman greift diese Herausforderungen auf Basis einer umfangreichen, langjährigen Unterstützung von Jahresgesprächen auf und bietet eine nachhaltige Lösung. Über die Applikation können Einzelhändler auf alle wichtigen Kennzahlen wie Umsätze und Margen- oder Marktanteile und Rohstoffdaten aus einer Quelle per Knopfdruck zugreifen. Zudem liefert eine ausgefeilte Analytik neue Kennzahlen rund um Produktivitäten, die Austauschbarkeit von Marken oder die Nettowirtschaftlichkeit von Aktionen. Die Daten sind grafisch aufbereitet, leicht verständlich und lassen sich direkt und einfach verwenden – selbst in der eigentlichen Verhandlung. Die gesamte Vorbereitung wird damit deutlich verbessert und ergänzt sowie gleichzeitig beschleunigt. Die Akzeptanz im Einkauf ist entsprechend hoch: Eine Umfrage bei Einkäufern mit Tool-Zugang im Februar 2014 hat ergeben, dass 97 Prozent das Tool für die Verhandlungsvorbereitung nutzen.

Abbildung 1: Es funktioniert. Die Nutzerfreundlichkeit führt zu hohen Nutzungsraten



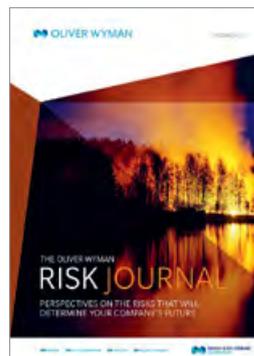
PUBLIKATIONEN VON OLIVER WYMAN

www.oliverwyman.de
www.oliverwyman.com



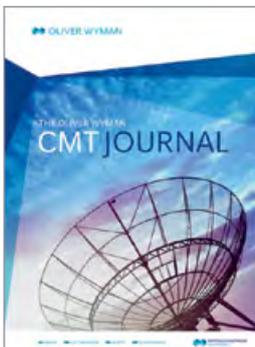
INTELLIGENTE DISTRIBUTION

Diese neue Publikation von Oliver Wyman untersucht die vielfältigen Möglichkeiten für Großhändler und Vertriebsgesellschaften, ihren wirtschaftlichen Erfolg zu steigern.



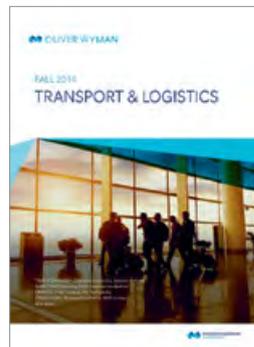
THE OLIVER WYMAN RISK JOURNAL

Die vierte Ausgabe der jährlich erscheinenden, branchenübergreifenden Publikation beschreibt aus unterschiedlichen Perspektiven komplexe Risiken, die die Zukunft vieler Unternehmen bestimmen werden.



THE OLIVER WYMAN CMT JOURNAL

Diese erste Ausgabe der jährlich erscheinenden Publikation beschreibt die aktuellen Herausforderungen für die Kommunikations-, Medien- und Technologiebranchen und zeigt innovative Lösungen auf.



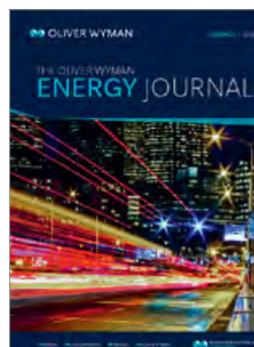
TRANSPORT & LOGISTICS

Die Publikation gibt Einblicke in aktuelle Themen und Trends der globalen Transport- und Logistikindustrie und beleuchtet die Herausforderungen in den Bereichen Transformation, Marketing, Finanzen und Operations.



THE STATE OF THE FINANCIAL SERVICES INDUSTRY 2014

Diese Ausgabe der jährlichen Studie untersucht die zentralen Herausforderungen, die den Aufschwung und das Wachstum der Finanzbranche behindern können. Schwerpunkt ist die Generierung von Wachstum.



THE OLIVER WYMAN ENERGY JOURNAL

Diese neue Publikation untersucht die aktuellen Entwicklungen der Energiebranche und zeigt auf, wie Unternehmen auf diese Veränderungen reagieren können.

INTERESSE?

Sollten Sie Interesse an diesen oder weiteren Publikationen haben, wenden Sie sich bitte an andrea.steverding@oliverwyman.com

