



THE OLIVER WYMAN  
**RETAIL & CONSUMER**  
**JOURNAL**  
AUSGABE 6



THE OLIVER WYMAN

RETAIL & CONSUMER  
JOURNAL

AUSGABE 6

# Vorwort

Der Umbruch im Handel schreitet ungebremst voran und führt zu Begeisterung und Kopfzerbrechen gleichermaßen. Der Online-Tsunami erobert immer mehr Segmente und manche Bastion des stationären Handels, die lange als uneinnehmbar galt. Nun rückt auch das größte Segment – der Handel mit frischen Lebensmitteln – in den zentralen Blickpunkt der E-Commerce-Offensive. Doch damit nicht genug: Parallel forcieren Hersteller ihre Strategien, Produkte direkt an Verbraucher zu verkaufen.

Das diesjährige „Retail and Consumer Journal“ wirft einen umfassenden Blick auf eine Welt voller Veränderungen in einer noch nie dagewesenen Geschwindigkeit. Unsere Autoren untersuchen die neuen Möglichkeiten – und Bedrohungen – und zeigen intelligente und innovative Wege, wie erfolgreiche Unternehmen damit umgehen. Unserer Überzeugung nach sind dabei alle Handelszweige – Online wie Offline sowie Omnichannel – noch weit von einem „Endspiel“ entfernt. Noch können alle gewinnen.

Auch der Onlinehandel sieht sich trotz seines scheinbar unaufhaltsamen Wachstums einer Reihe von Hindernissen gegenüber. Schnell denkt man an Themen wie Logistik, Wirtschaftlichkeit und die „letzte Meile“, aber vielerorts dürfte das größte Hindernis in den Köpfen der Verbraucher liegen. Viele Konsumenten lieben es, online in der schier endlosen Auswahl zu stöbern, doch häufig kommt ihnen das Erlebnis zu kurz. Bei Bekleidung oder Kosmetik beispielsweise sind die Kosten unerfüllter Erwartungen besonders hoch. Kunden wollen etwas probieren, bevor sie es kaufen. Sie wollen Produkte riechen und fühlen, bevor sie sie mit nach Hause nehmen.

Kann Online hier eine Lösung bieten? Es scheint, als würde die Antwort „Ja“ lauten – oder zumindest ein eingeschränktes „Ja“.

Bei Non-Food-Artikeln trägt die Augmented-Reality-Technologie dazu bei, die „Look and Feel“-Hürde zu überwinden. Kostenlose, einfache Retouren nehmen Verbrauchern die Sorge, dass sie auf nicht-passender Kleidung oder nicht ihren Erwartungen entsprechenden Kosmetika sitzen bleiben. Im Lebensmittelgeschäft liegt die Hürde höher. Kosten und Qualität von Lieferungen waren hier bislang wesentliche Hindernisse. Die Übernahme von Whole Foods durch Amazon könnte nun zu neuen Lösungen für den Onlinekauf von Lebensmitteln führen. Wir dürfen gespannt sein.

Einige der faszinierendsten neuen Omnichannel-Geschäftsmodelle entstehen derzeit in China, wo der Onlinehandel in den vergangenen Jahren explosionsartig gewachsen ist. Sicher, mit dem riesigen Binnenmarkt und den dicht besiedelten Metropolen ist das Land ein Ausnahmefall. Doch in manchen Bereichen weisen chinesische Einzelhändler und aufkommende „Onlinegiganten“ den Weg in die Zukunft des Handels – nicht nur in Asien. Unser Artikel zeigt, was sich aus den Erfahrungen im Reich der Mitte lernen lässt und wie sich diese anderenorts verwenden lassen.

In turbulenten Zeiten ist es mitunter ratsam, sich zunächst auf die eigenen Stärken zu konzentrieren. Für etablierte Supermarktketten bedeutet das beispielsweise, sich auf Frischwaren zu konzentrieren. Ihre Erfahrung und Markenstärke verschafft ihnen auf diesem Gebiet echte Vorteile und die Chance, sich im Wettbewerb mit Onlinehändlern nachhaltig durchzusetzen. Erfolg erfordert jedoch die notwendigen Kompetenzen, Investitionen und einen unerbittlichen Fokus auf eine exzellente Umsetzung. Unsere Autoren zeigen, wie Unternehmen erfolgreich vorgehen.

Führende Anbieter stellen zugleich ihre heiligen Kühe infrage und untersuchen, ob die Strukturen der Vergangenheit noch die richtigen für die Zukunft sind. Viele stellen großen Handlungsbedarf fest, denn gerade im digitalen Zeitalter ist eine Kostenführerschaft erfolgsentscheidend. Solch eine Führungsposition setzt einen radikalen Wandel voraus. Die digitalen Möglichkeiten erlauben eine solche Transformation und damit noch Quantensprünge in der Kostenbasis.

Auch traditionelle Erfolgsrezepte spielen nach wie vor eine wichtige Rolle. Dazu zählt das Aufspüren neuer Umsatzquellen im Umfeld des bisherigen Kerngeschäfts. Lebensmittelhersteller zum Beispiel expandieren aus einem stagnierenden Markt und setzen auf gesundheitsfördernde Produkte sowie „Functional Food“. Gesundheit entwickelt sich zu einem Megatrend – hier entsteht ein riesiger Markt.

Eine weitere Erfolgsformel liegt darin, hervorragende Produkte anzubieten und zugleich sicherzustellen, dass sie praktisch zu jeder Zeit an jedem Ort erhältlich sind. Führende globale Modeanbieter machen genau das. Sie reagieren schneller als der Wettbewerb auf Vorlieben der Kunden und bringen kontinuierlich neue Kollektionen in die Läden. Für viele Anbieter ist ein alleiniger Fokus auf dieses Fast-Fashion-Modell angesichts der damit verbundenen Kosten jedoch nicht praktikabel. Stattdessen erfinden sich Hersteller zum Teil neu, indem sie ausgewählte Fast-Fashion-Techniken übernehmen, diese aber intelligent an die eigenen Gegebenheiten anpassen. So entsteht ein neues Modell: „Smart Fashion“.

Nicht zuletzt bietet ein dynamisches Marktumfeld auch neue Impulse für Fast-Follower-Strategien. So sollten beispielsweise die großen Kosmetikmarken bei ihren Differenzierungsanstrengungen einen Blick auf das Vorgehen jüngerer, kleinerer Wettbewerber werfen. Anstatt ihre Produkte über den traditionellen Kanal – die Kaufhäuser – zu vertreiben, eröffnen diese eigene Boutiquen. Hier können sie ihre Produkte klar positionieren und ein attraktives Einkaufserlebnis sicherstellen. Unsere Experten zeigen auf, was große Kosmetikanbieter von den wendigen Newcomern lernen können.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und freuen uns auf Ihr Feedback.

Rainer Münch

Dr. Nordal Cavadini



**Rainer Münch**

Partner in München  
rainer.muench@oliverwyman.com  
+49 89 939 49 461



**Dr. Nordal Cavadini**

Partner in Zürich  
nordal.cavadini@oliverwyman.com  
+41 44 553 33 33

# Inhalt

Ausgabe 6



**8 DIE ZUKUNFT DES HANDELS LIEGT IM OMNICHANNEL**



**12 AMAZON ENTWIRFT DIE ZUKUNFT DES LEBENSMITTELHANDELS**



**16 ONLINE UND OFFLINE VERSCHMELZEN**



**22 DIGITALISIERUNG IM HANDEL**



**26 FRISCH ODER STIRB**



**40 DER SUPERMARKT DER ZUKUNFT**



44 DAS NEUE KOSTENPARADIGMA



50 GESUNDHEIT 2.0: EINE BRANCHE IM UMBRUCH



58 DER DIREKTE DRAHT ZUM KONSUMENTEN



66 SMART FASHION



74 WA(H)RE SCHÖNHEIT BRAUCHT AUCH LÄDEN



84 CONSUMER LEADERSHIP CIRCLE



# DIE ZUKUNFT DES HANDELS LIEGT IM OMNICHANNEL

DIE MÖGLICHKEIT DES ONLINEEINKAUFES  
BEGEISTERT VIELE KONSUMENTEN.  
DOCH TROTZ STARKEN WACHSTUMS BLEIBT  
DER MARKTANTEIL NIEDRIG. WARUM?

Die Menschen hassen es, online einzukaufen, weil die Weboberflächen langsam und umständlich, die Qualität der Fotos schlecht und die Informationen verwirrend sind. Die Lieferkosten sind hoch und niemand wartet gern zu Hause auf den Paketboten. Am ärgerlichsten ist aber, nur selten jemanden um Hilfe bitten zu können.

Die Menschen lieben es, online einzukaufen, da die Auswahl grenzenlos ist und sich schnell nach bestimmten Merkmalen und Preisen filtern lässt. Sie können sich Bewertungen von Nutzern und Experten anschauen sowie die Preise verschiedener Händler vergleichen. Am besten ist jedoch, sich Wartezeiten an der Kasse und Staus auf dem Hin- und Rückweg zu ersparen.

Wer die Vorteile traditioneller Einkaufsformen erhält und deren Nachteile beseitigt, hält einen Schlüssel für den künftigen Erfolg im Handel in der Hand. Zwar dominiert das Onlinegeschäft schon heute ganze Handelszweige wie Musik und Medien. Doch in anderen Branchen wie dem Lebensmittelhandel kommt es nur langsam voran.

Dabei sind über 70 Prozent der Verbraucher bereit, nahezu alles online einzukaufen. Entweder machen sie dies schon regelmäßig oder würden es tun, wenn sich das Einkaufserlebnis oder das Preis-Leistungs-Verhältnis verbessert. Das zeigt die jüngste „Digital Shopping“-Umfrage von Oliver Wyman. Bei den unter 45-Jährigen liegt dieser Anteil noch geringfügig höher. Doch selbst bei den über 60-Jährigen würden 50 bis 60 Prozent zumindest einige Produkte online erwerben. Und dennoch entfallen auf den Onlinehandel erst 15 Prozent der Non-Food-Einkäufe in Nordamerika und Europa; bei Lebensmitteln sind es sogar erst drei Prozent.

Insbesondere zwei Faktoren bremsen bislang eine noch größere Marktdurchdringung und damit ein noch stärkeres Wachstum des Online- beziehungsweise Omnichannel-Handels: Schwächen beim digitalen Einkaufserlebnis und Versandkosten. Doch bei beiden Themen gibt es große Fortschritte.

## EINKAUFEN MUSS SPASS MACHEN UNDEINFACH SEIN

In Sachen Onlineeinkaufserlebnis ist in den vergangenen 15 Jahren enorm viel geschehen. Und dennoch bewegen sich viele Konsumenten im Netz noch nicht so intuitiv wie in einem Laden – das gilt insbesondere bei komplexen Einkäufen wie Lebensmitteln. Systeme zur Spracherkennung wie Alexa von Amazon und Google Home werden es weniger internet-affinen Verbrauchern erleichtern, ihre täglichen Einkäufe über digitale Kanäle zu erledigen. Weitere Innovationen wie Augmented und Virtual Reality (AR/VR) könnten das Onlineerlebnis zudem fesselnder gestalten und den Einkauf zumindest in Teilen wie in stationären Formaten inszenieren. So fördert eine VR-App, mit der sich verschiedene Stylings ausprobieren lassen, den Onlineverkauf von Make-up.

In einigen Punkten verfügen digitale Kundenerlebnisse sogar über das Potenzial, den stationären Handel hinter sich zu lassen. Einige Branchen könnten mit personalisierten Empfehlungen punkten, wie sie heute schon Vorreiter in der Modebranche anbieten. Deren Beratungsniveau entspricht dem in den besten Läden – und ist vielleicht sogar besser, da die jeweiligen Algorithmen weit mehr über Kunden wissen als selbst der erfahrenste Verkäufer. Mit zunehmender Nutzung steigt die Qualität solcher digitaler Technologien, da sie immer mehr und immer vielfältigere Datensätze verarbeiten können. Denkbar ist auch eine Lizenzierung an weitere Einzelhändler, die damit Entwicklungskosten sparen können.

Die letzte Meile zum Konsumenten ist die zweite Bremse für ein noch stärkeres Wachstum des Onlinehandels, vor allem in chronisch niedrigpreisigen und warenkorbgetriebenen Konsumfeldern. Angesichts erheblicher Kosten für das Zusammenstellen und Ausliefern von Onlinebestellungen ist eine hohe Effizienz für alle Einzelhändler erfolgsentscheidend. Bei Lebensmitteln beispielsweise können sich die Versandkosten auf mehr als zehn Prozent eines durchschnittlichen Einkaufskorbs summieren und damit neue Kunden abschrecken. Derzeit reichen Einzelhändler entweder einen Teil dieser Kosten über Gebühren oder Mindestbestellmengen an die Kunden weiter oder nehmen im Fall eines Verzichts Gewinneinbußen in Kauf – in diesem Fall bieten sie tendenziell weniger Liefertermine und sparen so Kosten. Eine Reduzierung der Kosten im Versand ist damit der Schlüssel, um das Kundenerlebnis zu verbessern und den Onlinemarktanteil zu erhöhen.

Ein Modell von Oliver Wyman ermöglicht es, die Auswirkungen einer steigenden Nachfrage, von Gebühren und anderen Markteintrittsbarrieren mit Blick auf die unterschiedlichen Kostenstrukturen auf der Angebotsseite in verschiedenen Ländern zu prognostizieren und Vorhersagen über den möglichen Onlinemarktanteil je nach Szenario in jeder Branche zu treffen. Der Onlinehandel mit Lebensmitteln in Großbritannien soll hier als Beispiel dienen. In kaum einem anderen Land ist die Entwicklung schon so weit vorangeschritten. Dennoch erfordert das aufwendige Kommissionieren und Ausliefern der Ware nach wie vor Gebühren oder Mindestbestellgrößen.

### Abbildung 1: Abbau von Hürden erhöht Nutzung der Onlinekanäle

Hürden im Onlinegeschäft mit Lebensmitteln – und wie sie sich lösen lassen

| KOSTEN   | ZUSTELLOPTIONEN   | AUSWAHL  |
|--|---|--|
|   |   |   |
| <p><b>Auslastungsoptimierung in der Zustellung</b><br/>Spezialisten für dynamisches Routing optimieren Lieferwege und mischen Food- mit Non-Food-Artikeln<br/><b>Beispiel: Amazon/DHL</b><br/>Partnerschaften von Händlern und Logistikern, um freie Kapazitäten bereits fahrender Transporter zu nutzen<br/><b>Beispiel: Cogepart</b></p> | <p><b>Auspacken von Waren</b><br/>Gekühlte Schließfächer<br/><b>Beispiel: Freskissimo</b><br/><br/>Lieferung direkt in den Kühlschrank<br/><b>Beispiel: August Home</b></p> | <p><b>Zusammenstellung von Produkten</b><br/>Apps für Rezeptempfehlungen und Einkaufslisten<br/><b>Beispiel: Whisk</b><br/><br/>Digitale Kochboxen<br/><b>Beispiel: Linas Matkasse</b></p> |
| <p><b>Hohe Lieferleistung in der Kühlkette</b><br/>Passive Kühltechniken – Frischwaren können mit jedem Transporter geliefert werden<br/><b>Beispiel: DPD</b><br/>Smart Labels signalisieren steigende Temperaturen bei Lebensmitteln – das Risiko verdorbener Waren entfällt<br/><b>Beispiel: Timestrip</b></p>                           |   |  |

Quelle: Oliver Wyman-Analyse

Wenn sich daran nichts ändert, stößt der landesweite Marktanteil des Onlinegeschäfts schon bei acht Prozent an seine Grenze; derzeit liegt er bei sechs Prozent. Wenn jedoch die Kosten sinken und Gebühren überflüssig machen, könnte der Onlinemarktanteil bei Lebensmitteln bis 2030 auf 16 Prozent steigen – und auch danach weiter zulegen. Eine Senkung der Lieferkosten in dichtbevölkerten Gegenden wird einfacher sein, da dort während einer Tour mehr Auslieferungen möglich sind. Wenn sich ein Versand auch in dünner besiedelten Regionen rechnet, könnte der Marktanteil sogar 19 Prozent erreichen.

## PARTNERSCHAFTEN SPAREN ZEIT UND GELD

Bislang fällt es vielen Einzelhändlern schwer, die nötigen Fortschritte in ihrem Onlinegeschäft zu erzielen. Die Entwicklung eigener Ansätze und der Einsatz eigener Ressourcen ist kostspielig. Zudem verfügen viele Handelsunternehmen nicht über das nötige Know-how. Innovationen sind nicht unbedingt Teil ihrer DNA und im Vergleich zu reinen Onlineanbietern und gut finanzierten Start-ups müssen sie höhere Kapitalkosten schultern. Zudem bleibt die Furcht, dass sie sich mit Onlineerfolgen selbst kannibalisieren.

In dieser Situation setzen Einzelhändler immer häufiger auf die Zusammenarbeit mit Externen. So brachten traditionell eigene Lieferwagen die bestellten Waren zum Kunden – eine Aufgabe, die nun andere übernehmen. Amazon Fresh nutzt in Deutschland beispielsweise DHL. In den kommenden Jahren wird die Zahl solcher Services voraussichtlich wachsen, da dank passiver Kühlung auch normale Lieferwagen Lebensmittel transportieren können. Denkbar sind damit auch Geschäftsmodelle wie Uber-Eats, bei denen ein Netzwerk von Freelancern die Arbeit für Einzelhändler übernimmt – aus der Auslieferung würde damit in Zukunft eine ganz normale Dienstleistung.

Auch in Sachen Technologie können Partnerschaften neue Wege eröffnen: Walmart beispielsweise arbeitet mit Google Home zusammen und nutzt deren ausgereifte Software für sprachbasierte Bestellungen anstatt selbst zu versuchen, entsprechende Algorithmen zu entwickeln. Solche Partnerschaften sind alles andere als naheliegend, doch Einzelhändler jeder Größenordnung machen sich ihre Vorteile zunehmend zunutze. Kleinere Supermarktketten wie Morrisons verbünden sich mit Ocado, einem Onlinesupermarkt ohne Filialen. Primark, GNC und Trader Joe's schließen Partnerschaften mit E-Commerce-Spezialisten wie Aptos.

All dies wird dazu führen, dass die Verbraucher in Zukunft einen größeren Anteil ihrer Einkäufe online erledigen. Die Marktdurchdringung wird steigen, da sich Einstellungen und technische Fähigkeiten verändern, aber vor allem da bestehende Hindernisse verschwinden. Innovationen machen Onlinekäufe effizienter und erhöhen den Einkaufsspaß. Profitieren werden hiervon die Unternehmen, die schneller als der Wettbewerb agieren und nicht erst Millionen in vergebliche Versuche stecken, das Rad neu zu erfinden. Klar ist: Wenn erst einmal eine überzeugende technische oder kaufmännische Lösung gefunden ist, wird sie sich rasch in der gesamten Branche verbreiten. Dafür wird eine wachsende Zahl von Spezialisten sowie strategischen Partnerschaften sorgen. Beide beschleunigen die Ausbreitung des Onlinehandels maßgeblich.

Schon bald könnten Konsumenten also mehr Gründe haben, Onlineshopping zu lieben – und ihr Verhalten entsprechend ändern.

A person wearing a bright yellow jacket and dark shorts is running up a long, narrow staircase. The staircase is flanked by brick walls and metal railings. At the top of the stairs, there is a bright, glowing light source, creating a silhouette effect on the person. The overall atmosphere is one of determination and forward movement.

# AMAZON ENTWIRFT DIE ZUKUNFT DES LEBENS- MITTELHANDELS

DER KAUF VON WHOLE FOODS  
LÄUTET EINE NEUE ÄRA EIN



Bislang tastete sich Amazon nur behutsam in den größten Einzelhandelsmarkt, das Lebensmittelgeschäft, vor. Abgesehen vom Start von Amazon Fresh und den kassenlosen Amazon-Go-Läden hielt sich der Onlinegigant mit Blick auf die scheinbare Inkompatibilität zwischen dem Lebensmittelgeschäft und seinem Geschäftsmodell bislang zurück: Denn viele Verbraucher kaufen frische Produkte regelmäßig in kleinen Mengen und schätzen es, wenn sie diese vor dem Kauf sehen und anfassen können.

Die Übernahme von Whole Foods im Juni 2017 eröffnet Amazon im Lebensmittelgeschäft neue Perspektiven. Bislang fehlte dem Onlinehändler ein differenzierendes Lebensmittelsortiment. Whole Foods allerdings ist eine bekannte, vertrauenswürdige Marke mit einer starken Sortimentsleistung, insbesondere getrieben durch ausgeprägte Kompetenzen in der Eigenmarke sowie in der Frische. Darüber hinaus hatte Amazon bislang auch keine nennenswerte operative Erfahrung im Lebensmittelgeschäft. Mit der Übernahme kommt das Know-how für ein stationäres Geschäftsmodell. Und durch die Verbindung des Verkaufs von Lebensmitteln mit anderen Sortimenten ergeben sich für Amazon Skaleneffekte, mit denen sich Lieferkosten reduzieren und Preissenkungen bei Lebensmitteln finanzieren lassen.

Mit dem Erwerb des Whole-Foods-Know-hows und dem Einsatz digitaler Technologien läutet Amazon ein neues Zeitalter im Lebensmittelhandel ein – was erklärt, warum diese Übernahme 2017 die Schlagzeilen in der Branche dominierte. Zudem ist die Marktkapitalisierung börsennotierter Lebensmitteleinzelhändler in diesem Zuge gesunken, in der Erwartung, dass Amazon etablierten Anbietern Marktanteile abjagen und branchenweit Preisrückgänge auslösen wird. Nicht nur vor diesem Hintergrund erwartet Oliver Wyman eine weitere Konsolidierung des Marktes. Schwächere Anbieter werden ausscheiden oder übernommen – zunächst vermutlich in den USA, später auch in anderen Märkten. Weiter gedacht könnte Amazon sogar den Lebensmitteleinkauf von Grund auf verändern. An die Stelle von Lebensmittelliefermodellen treten Servicemodelle, die die Nachfrage über ein Bündel personalisierter Dienstleistungen und Abo-Modelle bedienen.

## DIE ZUKUNFT HAT BEGONNEN

Kurzfristig wird Amazon darauf aus sein, Vorteile aus der Akquisition zu ziehen, und zugleich beginnen, zukunftssträchtige Ideen in der Praxis zu testen. Whole Foods hat bereits eine erste Welle von Preissenkungen erfahren, um das „Whole Paycheck“-Image als teurer Anbieter abzuschütteln. Das könnte eine größere Zahl von Kunden anlocken: Amazon war schon in der Vergangenheit immer wieder bereit, sich mit hohen Investitionen eine führende Position in ausgewählten Sortimentsbereichen zu sichern. Zugleich wird Amazon bestrebt sein, Whole-Foods-Kunden das eigene Sortiment zu verkaufen – dazu zählen Shampoos und Waschmittel genauso wie haltbare Lebensmittel.

Da Whole Foods vor allem bei Premiumprodukten und hier insbesondere in der Frische stark ist, eröffnen sich erhebliche Wachstumsmöglichkeiten mit Blick auf die zahlungskräftige Kundschaft. Die zusätzlichen Umsätze werden helfen, die Preissenkungen im Kernsortiment von Whole Foods zu kompensieren.

Zudem werden die Whole-Foods-Märkte auch als Abholstationen für Amazon-Käufe dienen – und dies nicht nur im Lebensmittelbereich. Dies reduziert Lieferkosten und -vorläufe und spricht Kunden an, die eine Zustellung nicht schätzen. Die dadurch steigende Kundenfrequenz wird für Zusatzumsätze in den Filialen sorgen. Darüber hinaus verfügt Whole Foods über umfassende Fähigkeiten für den Betrieb einer dezentralen, lokalen Organisation. Das Wissen um die Bedürfnisse der Kunden vor Ort und das Netzwerk zu lokalen Lieferanten suchen in der Branche ihresgleichen. In Kombination mit dem effizienz- und technologiegetriebenen, zentralisierten Ansatz von Amazon könnte sich nun eine äußerst schlagkräftige Verbindung für die Geschäftsmodelle beider Unternehmen ergeben.

Vermutlich wird Amazon sein Geschäft in der Frische Schritt für Schritt aufbauen. Neue Features sowie neue Wege der Kombination von Online- und Offlinehandel werden inkrementell getestet. Zu den ersten Beispielen zählt die Einführung von Amazon Prime als Loyalitätsprogramm bei Whole Foods. Schrittweise wird Amazon nun die noch bestehenden Hindernisse beim Onlinekauf frischer Produkte abbauen und sich damit einen Wettbewerbsvorsprung erarbeiten. Dieser Vorsprung soll es ermöglichen, bei Lebensmitteln genauso unschlagbare Preise wie bei anderen Produkten anzubieten. Die Entwicklung entsprechender Lösungen ist alles andere als einfach und erfordert erheblichen Vorlauf. Allerdings hat Amazon mit der Übernahme von Whole Foods bewiesen, dass es zu mutigen Schritten bereit ist: Mit einem Schlag verfügt Amazon über qualitativ hochwertige Eigenmarken, ein US-weites Netzwerk von Läden, eine Supply Chain inklusive Kühlkette sowie eine große, zahlungskräftige Kundenbasis.

Auch wird nicht bei allen Vorstößen von Amazon direkt eine Verbindung erkennbar sein. Es wird mehr wie ein „magisches Bild“ erscheinen, welches zuerst aus zahlreichen Punkten zu bestehen scheint, bevor sich bei längerem Hinschauen klare Formen abzeichnen. Und das wird die Zukunft des Lebensmittelhandels sein. Bislang blieb dieser gleich aus mehreren Gründen zum größten Teil ein Offlinegeschäft. Da sind die hohen Lieferkosten und die Befürchtungen von Kunden, dass die Frischwaren nicht ihren Vorstellungen entsprechen oder deren Qualität beim Transport leidet. Zudem sehen viele nicht allzu große Vorteile bei einem Wechsel zu einem Onlinesupermarkt. Amazon wird diese Vorbehalte Stück für Stück aus dem Weg räumen.

## SCHNELLER, GÜNSTIGER, HÄUFIGER

Wer den Onlinelebensmittelmarkt besetzen möchte, wird sich in aller Regel zuerst mit einer Verbesserung der Auslieferung beschäftigen. Für Frischwaren ist das aufgrund ihrer speziellen Bedingungen besonders knifflig: Jedes Produkt muss bei der richtigen Temperatur gelagert und jede Bestellung rasch ausgeliefert werden, da viele Kunden frische Produkte bereits am Tag des Einkaufs zubereiten. Da niemand gern auf den Lieferboten wartet, führt kein Weg an engen Zeitfenstern vorbei. Im Zweifel muss ein- und derselbe Lieferwagen mehrmals pro Tag die gleiche Tour fahren. Das allerdings macht den Versand teuer und führt zu Maßnahmen wie Liefergebühren und Mindestbestellmengen. Genau diese konterkarieren jedoch den Wunsch vieler Verbraucher, kleine Mengen für den direkten Verzehr zu bestellen.

Amazon ist bereits dabei, dieses Problem zu überwinden. Der Versand wird schon allein dadurch effektiver, dass viele Kunden von Amazon Fresh neben Lebensmitteln auch ein oder zwei hochmarginale Non-Food-Artikel kaufen. Auf den ersten Blick nichts Besonderes, doch schon das kann ausreichen, eine bis dahin verlustbringende Lieferung zum Break-even oder in die Gewinnzone zu führen. Amazon besitzt damit einen enormen Vorteil gegenüber Einzelhändlern ohne diese Kombinationsmöglichkeit.

In Deutschland setzt Amazon dabei auf eine Partnerschaft mit DHL und nutzt deren hocheffizientes Liefernetzwerk. Der Einsatz passiver Kühltechnologie erlaubt häufige Lieferungen, da so ein Versand mit normalen Transportern anstelle von Kühlwagen möglich wird. Perspektivisch können Lebensmittel mit demselben Lieferwagen wie andere Artikel eines Kunden zugestellt werden, was die Effektivität der Auslieferung kleiner, wiederkehrender Bestellungen erhöht. Dies ermöglicht auch einen On-Demand-Lieferservice, wie er heute bereits in vielen Ballungsräumen existiert – und das für Lebensmittel genauso wie für andere Produkte.

Weitere kreative Konzepte dürften folgen. Amazon könnte proaktiv Bestellungen zu Zeiten vorschlagen, in denen ein Lieferwagen ohnehin in die Gegend fährt, und Lieferslots in Echtzeit optimieren, um verschiedene Kundenanfragen unter einen Hut zu bringen: „Hätten Sie etwas dagegen, wenn Ihre Bestellung 30 Minuten früher kommt?“ Es könnten auch Liefernetzwerke nach dem Prinzip von Uber entstehen. All diese Ansätze erhöhen die Effizienz im Versand, reduzieren damit die Kosten und die Notwendigkeit, Extra-Gebühren zu verlangen.

## AMAZON WIRD ZUM „FOOD BUTLER“

Einen wahren Quantensprung im Onlinegeschäft mit Lebensmitteln werden neue, clevere Services auslösen, die künstliche Intelligenz nutzen und Kunden dabei unterstützen, ihre Mahlzeiten zu planen. Die Auswahl passender Zutaten werden die Verbraucher auf die für sie einfachste Weise treffen: über vorgefertigte Einkaufszettel, die Einstellung von Parametern in einer App, die ihnen Gerichte empfiehlt, oder ganz simpel, indem sie ihre Wünsche Alexa zurufen – dem sprachbasierten interaktiven persönlichen Assistenten von Amazon. Abo-Dienste wüssten, was vorrätig ist, und könnten gezielt Zutaten vorschlagen, die für ein Rezept noch fehlen. Je besser Amazon die individuellen Bedürfnisse und Vorlieben der Kunden sowie saisonale Präferenzen kennt, desto eher kann es den Einkauf übernehmen und als digitaler „Food Butler“ operieren.

Das Lebensmittelgeschäft wird damit zu einem Informationsgeschäft, getrieben von der Sammlung, Analyse und Nutzung von Daten. Amazon wird hier nicht nur von seinem Vorsprung im Onlinehandel profitieren. Das Unternehmen verfügt zudem über einen First-Mover-Vorteil beim Einsatz maschinellen Lernens. Die Algorithmen verbessern sich stetig, je mehr Daten sie erhalten; und Amazon ist dem Wettbewerb auch in dieser Disziplin voraus. Diese Daten sind unglaublich wertvoll, da sie die wohl beste Quelle für Informationen über die Einkaufsgewohnheiten bei Lebensmitteln sein werden. Die Lieferanten von Amazon werden eine Menge für diese Informationen und entsprechende Analysen zu zahlen bereit sein, was das Geschäftsmodell von Amazon weiter stärkt. Schon bald könnte sich daraus ein uneinholbarer Wettbewerbsvorsprung im Lebensmitteleinzelhandel ergeben.



# ONLINE UND OFFLINE VERSCHMELZEN

IN CHINA FÖRDERN ALLIANZEN  
ZWISCHEN DIGITALEN UND  
STATIONÄREN HÄNDLERN DIE  
EXPANSION DES ONLINEHANDELS  
IN NEUE BEREICHE

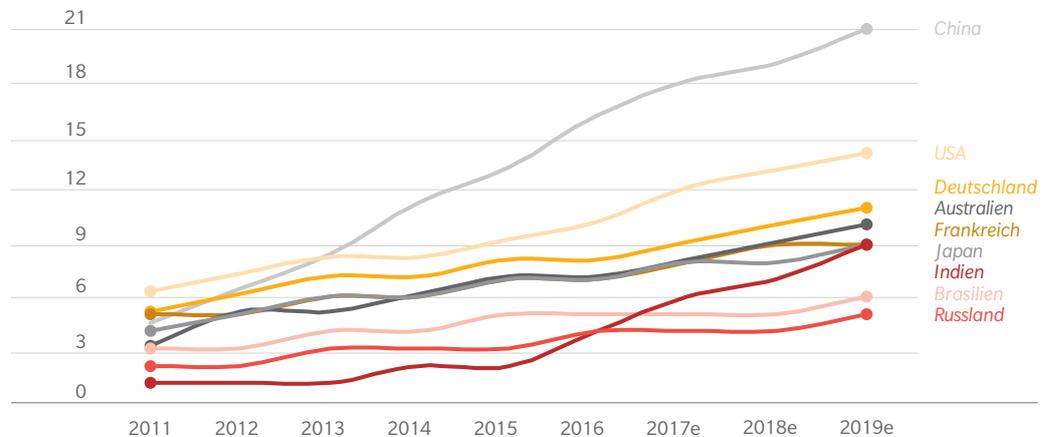


Die E-Commerce-Umsätze steigen in China schneller als in jedem anderen Markt weltweit. Da der stationäre Handel mit der wachsenden Konsumfreude einer immer größeren Mittelschicht nicht Schritt halten kann, füllen Onlinehändler diese Lücke und investieren dazu in großem Stil in ihre Lieferinfrastruktur sowie in elektronische Zahlungsverfahren (E-Payment), die bei der digitalaffinen Bevölkerung populär sind. Die Umsätze im chinesischen Onlinehandel stiegen daher seit 2011 rasant von 800 Milliarden Renminbi auf 5,2 Billionen Renminbi im Jahr 2016, was knapp 700 Milliarden Euro entspricht.

Nun arbeiten chinesische Händler an Wegen, um die noch verbleibenden Hindernisse für digitale Einkäufe zu beseitigen. So zögern Konsumenten oft noch beim Kauf bestimmter Artikel, insbesondere Frischwaren, wenn sie diese nicht mit eigenen Augen betrachten können. E-Commerce-Anbieter eröffnen daher Läden als Showroom und Entertainment Center. Käufer können hier Produkte ausprobieren, während sie sich online darüber informieren – und sie dann per Smartphone bestellen und unmittelbar nach Hause liefern lassen. In gering besiedelten Gebieten kämpften E-Tailer lange damit, ihren Lieferservice profitabler zu gestalten. Nun errichten sie sehr effiziente Convenience-Store-Netzwerke, um das Problem der „letzten Meile“ zu lösen.

**Abbildung 1: Anteil des Onlinehandels am Gesamtumsatz in verschiedenen Ländern**  
 Der chinesische E-Commerce-Markt hat andere Länder deutlich hinter sich gelassen

ANTEIL DES ONLINEHANDELS AM GESAMTUMSATZ (IN %)



Quellen: National Bureau of Statistics of China, Iresearch, Euromonitor, Oliver Wyman-Modell, Oliver Wyman-Analyse

Inzwischen ist eine ganze Reihe neuer Geschäftsmodelle entstanden. In China gibt es bereits einen Begriff für diesen Trend: „O2O“, Online to Offline. Ladenbetreiber benötigen E-Commerce-Know-how und erhalten dies durch Partnerschaften mit Onlineanbietern. Diese wiederum, darunter die beiden dominanten Player Alibaba und JD.com, erkennen die Grenzen reiner Onlinegeschäftsmodelle und errichten eine physische Präsenz in Kunden-nähe. Damit dringen sie in das stationäre Einzelhandelsgeschäft vor.

## PRODUKTE PRÄSENTIEREN

Die Pop-up-Showrooms am jüngsten „Singles Day“ – einem Shopping-Ereignis, das mit Umsätzen von nahezu 50 Milliarden US-Dollar mittlerweile der umsatzstärkste Einkaufstag weltweit ist – sind ein gutes Beispiel für diesen Trend. Junge chinesische Singles auf der Suche nach einem Geschenk für sich selbst konnten am 11. November 2017 einen der 60 Pop-up-Showrooms in Einkaufszentren im ganzen Land besuchen. Dort konnten sie in einem Musterhaus mit Küche, Arbeits-, Schlaf-, Bade- und Wohnzimmer nach Möbeln suchen oder binnen zwei Minuten zehn verschiedene Outfits per Augmented Reality in einer virtuellen Umkleidekabine ausprobieren. Sie konnten sich über QR-Codes per Smartphone über die Produkte informieren, diese mit einem Klick kaufen und nach Hause liefern lassen.

Alibaba beabsichtigt, das O2O-Modell auszubauen und investierte seit 2015 mehr als neun Milliarden US-Dollar in Ladengeschäfte. Erst kürzlich übernahm es einen 36-prozentigen Anteil an Chinas führendem Hypermarktbetreiber Sun Art Retail Group. Alibaba ist damit der größte Offline- wie auch Onlinehändler Chinas. Auch Konkurrent JD.com überwindet

die Grenzen zwischen Online- und Offlinewelt und hat über 5.000 O2O-Läden in einem Franchisemodell eröffnet. Verbraucher können dort Mustergeräte ausprobieren und sie durch einen Scan des QR-Codes auf JD.com bestellen. JD.com übernimmt die Lieferung und bietet einen After-Sales-Service.

## DAS FRISCHEPROBLEM LÖSEN

Showrooms können auch dazu dienen, eine der größten, verbleibenden Herausforderungen im Onlinehandel zu adressieren: Frischwaren. Viele Kunden wollen frische Produkte vor einem Kauf sehen, anfassen und riechen – und das ist online nun mal nicht möglich. Auch die Liefergeschwindigkeit bereitet Kopfzerbrechen: Ein durchschnittlicher chinesischer Haushalt kauft fünfmal die Woche frische Produkte ein, um sie am gleichen Tag zu kochen und zu essen. Herkömmliche Onlinehändler für Elektrogeräte oder Bekleidung sind darauf nicht eingestellt und liefern in der Regel zu spät.

Die „Hema“-Supermärkte von Alibaba umschiffen dieses Problem. Sie wirken wie ganz normale Supermärkte und präsentieren ein breites Frischwarensortiment. Doch das Geschäft läuft anders. Es zielt auf digitalaffine Kunden, die vor Ort Produktinformationen über Barcodes einlesen, sie online bestellen und binnen 30 Minuten geliefert bekommen. Alibaba soll den Rollout der „Hema“-Läden in großem Stil planen, was die Art und Weise verändern könnte, wie Bewohner größerer Städte Lebensmittel kaufen.

JD.com verfolgt eine andere O2O-Strategie und eröffnet lokalen Lebensmittelhändlern den Zugang zu einem Netzwerk: Über JD New Dada können Kunden bei ihrem Laden Frischwaren per App bestellen. Einer der Partner ist die Supermarktkette Yonghui, bekannt für qualitativ hochwertige, frische Produkte. Sie erhält nun mehrere Hundert zusätzliche Bestellungen pro Tag über die App. Auch Walmart ist ein Partner. Alle bei Walmart erhältlichen Produkte sind auch bei JD New Dada verfügbar. In den Walmart-Filialen befinden sich JD-Kioske für Bestellungen und Abholungen.

Die E-Commerce-Giganten erschließen sich auch das Convenience-Geschäft. JD.com verkündete den ehrgeizigen Plan, bis 2021 eine Million Franchiseläden vorwiegend in kleineren Städten zu eröffnen. Die Belieferung erfolgt über die eigene Großhandelsplattform, die schon heute Hunderttausende unabhängiger Läden versorgt. Das neue Angebot macht JD.com noch größer, das Logistiknetzwerk effizienter und erlaubt das Aushandeln besserer Konditionen mit Lieferanten. Alibaba hat inzwischen ebenfalls eine eigene Großhandelsplattform und eigene Convenience-Läden auf den Markt gebracht.

Diese Entwicklungen sind Reaktionen auf die lokalen Gegebenheiten: In China fehlen große Supermarktketten, die Onlineaffinität in der Bevölkerung ist enorm groß und die Städte sind dicht besiedelt. Doch viele der Herausforderungen gibt es nahezu überall. Weltweit kämpfen Onlinehändler damit, ihren Anteil am Lebensmittelgeschäft profitabel zu erhöhen und ein Einkaufserlebnis ähnlich dem in Läden zu bieten. Die chinesischen Einzelhändler sind auf dem besten Weg, ein Modell zu entwickeln, das das Beste aus Online- und Offlinewelt vereint. Das sollte Händler aus anderen Ländern interessieren.

# JD.COM UND ALIBABA AUF DEM VORMARSCH

Global ist der europäische Handel derzeit in einer starken Position. 2017 lag beispielsweise der Umsatz der zehn größten Handelsgruppen aus Deutschland (380 Milliarden Euro) und Großbritannien (183 Milliarden Euro) deutlich über dem der zehn größten chinesischen Händler (137 Milliarden Euro). Doch das rasante Onlinewachstum setzt etablierte Marktstrukturen zunehmend unter Druck. Die chinesischen Handelsriesen holen in allen Bereichen mit großen Schritten auf – in manchen haben sie die Europäer und Amerikaner längst überholt. Unermüdlich liefern sie sich einen Innovationswettbewerb und drängen mit immer neuen Geschäftsmodellen auf den Markt. Jetzt nehmen sie die internationalen Märkte ins Visier.

Die zwei größten chinesischen Onlinegiganten JD.com und Alibaba wachsen seit Jahren um nahezu 50 Prozent pro Jahr. Ihre Umsätze schossen von sieben Milliarden Euro in 2012 auf 68 Milliarden Euro in 2017. Bereits 2025 werden sie mehr Umsatz erwirtschaften als beispielsweise die zehn größten deutschen Handelsgruppen zusammen (vgl. Abbildung 2). Damit rollt auf Europa ein E-Commerce-Tsunami zu, der schon bald die gesamte Branche umwälzen wird.

Das Erstarken der chinesischen Spieler ist nicht zuletzt auf ihre weit fortgeschrittene Digitalkompetenz zurückzuführen. Mehr als die Hälfte des E-Commerce-Umsatzes wird in China bereits mit Smartphones erzielt. Innovationen werden wie in kaum einem anderen Land in kürzester Zeit vom Pilot zur Marktreife entwickelt. Während Amazon mit Einführung seines kassenlosen Supermarktes Amazon Go im Westen für Schlagzeilen sorgte, gehört das nahtlose Einkaufserlebnis in Asien bereits zum Standardrepertoire der Onlinegiganten. Mehr als zehn Anbieter haben den Supermarkt der Zukunft bereits erfolgreich pilotiert. JD.com plant aktuell die Eröffnung weiterer hunderter kassenloser Supermärkte. Gleichzeitig stößt Alibaba mit dem landesweiten Rollout der „Hema“-Supermärkte – Supermärkte mit einem beeindruckenden Frischeangebot, wo Produkte zugleich über Barcodes per App bestellt und binnen 30 Minuten nach Hause geliefert werden können – genauso wie JD.com mit dem Aufbau von Franchiseläden in das Online-to-Offline-Geschäft vor.

Lag der Fokus der Onlinegiganten bislang auf dem Binnenmarkt, setzen sie nun zum Sprung nach Europa an und streben wie Vorreiter Amazon auch nach einer internationalen Marktabdeckung. Amazon hat bewiesen, dass sich starke Wachstumsraten über mehr als 20 Jahre nur mit einem internationalen Modell fortsetzen lassen. Diesem Beispiel folgend setzen die chinesischen Giganten auch auf internationale Expansionsstrategien, um ihre enorme Wachstumsgeschwindigkeit fortzuführen. Gespannt blickt der europäische Handel auf die Offensive von Amazon, die zuletzt mit der Übernahme der US-Supermarktkette Whole Foods für Aufsehen sorgte. Doch die wahre Innovationswelle wird in Zukunft aus dem Osten kommen.

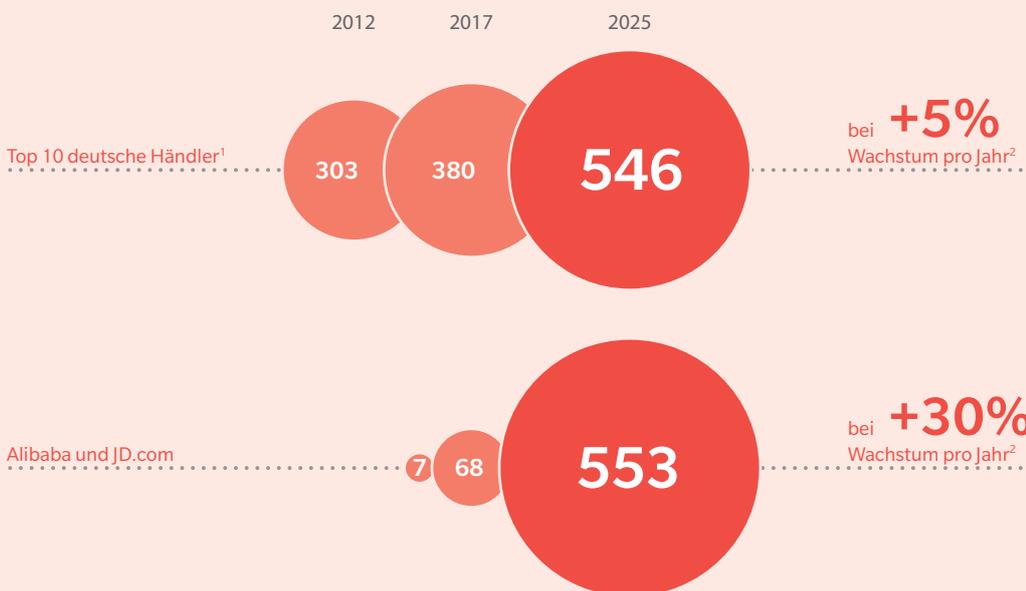
Die zwei größten chinesischen Onlinehändler JD.com und Alibaba haben sich in Position für die internationale Expansion gebracht: JD.com hat gerade erst angekündigt, Amazon in Europa die Stirn bieten zu wollen und zunächst eine Milliarde Euro in den Aufbau eines Logistiknetzes in Frankreich zu investieren, um von dort aus auch in weitere Märkte zu expandieren.

Alibaba will in den nächsten fünf Jahren ebenfalls mehr als 13 Milliarden Euro in die globale Expansion anlegen und unter anderem in Bulgarien ein zentrales Versandzentrum einrichten, das den gesamten europäischen Markt bedienen kann. Angesichts der enormen Finanzkraft ist in den nächsten Jahren auch mit gezielten Akquisitionen etablierter Anbieter in Europa zu rechnen.

Nach Schätzungen von Oliver Wyman werden die Angreifer aus dem Osten bis 2025 mehr als zehn Milliarden Euro Umsatz in Europa erzielen. Selbst bei einer Abschwächung des globalen Wachstums auf das langjährige Amazon-Niveau von etwa 30 Prozent werden die beiden Onlinegiganten bereits 2025 mit rund 550 Milliarden Euro insgesamt mehr Umsatz erwirtschaften als die zehn größten deutschen Handelsgruppen bei stabilem Wachstum. Damit werden sie die europäische Handelslandschaft vor neue Herausforderungen stellen. Um den Innovationswettbewerb nicht zu verlieren und von der neuen Handelskraft nicht gänzlich überrollt zu werden, muss sich der europäische Handel auf die neuen Wettbewerber einstellen.

## Abbildung 2: Entwicklung des Handels in Deutschland und China

UMSATZ IN MILLIARDEN EURO



1. Betrachtet wurden Schwarz, Aldi Süd, Aldi Nord, Edeka, Rewe, Metro, Ceconomy, Lekkerland, Otto, dm  
 2. CAGR (Compound Annual Growth Rate), Werte gerundet

Quelle: Oliver Wyman-Analyse



# DIGITALISIERUNG IM HANDEL

MARKETING UND  
CATEGORY MANAGEMENT  
IM ONLINEZEITALTER



In den vergangenen Jahren gab es im Non-Food-Handel eine deutliche Annäherung der Geschäftsmodelle. Nachdem Onlinespezialisten und filialisierte beziehungsweise hybride Einzelhändler über Jahre nebeneinander existiert haben, verschwimmen nun die Grenzen immer mehr. Auf der einen Seite wollen Onlinehändler mehr sein als bloße Marktplätze und investieren, wie Amazon im Bereich Mode, viel Zeit und Geld in „kuratierte“ Einkaufserlebnisse. Auf der anderen Seite entscheiden sich immer mehr stationäre Einzelhändler für eine Plattformstrategie, um ihr Angebot zu verbreitern. Damit steigern sie zwar die Reichweite, aber auch die Zahl ihrer Artikel.

Diese „Artikelflut“ stellt insbesondere traditionelle Händler vor große Herausforderungen, solange sie die wachsende Zahl von Produkten mit unveränderten Strukturen, Tools und Fähigkeiten zu managen versuchen. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, sollten Einzelhändler stattdessen das Category Management gerade im Non-Food-Bereich auf ein neues Niveau heben.

## ARTIKELFLUT STEIGERT ENTSCHEIDUNGSKOMPLEXITÄT

Da es im Onlinegeschäft keine Begrenzung des Regalplatzes gibt, erweitern Einzelhändler ihr Sortiment um ein Vielfaches. Ein von Oliver Wyman analysierter Konsumelektronikanbieter hält online beispielsweise mehr als 20-mal so viele Produkte wie in den Filialen vor. In einigen Fällen entspringt diese Erweiterung einer wohlüberlegten „Long-Tail“-Strategie, um das Angebot besser zu differenzieren. In anderen Fällen dagegen ist eine ausufernde Zahl von Artikeln das ungewollte Resultat fehlender Disziplin in einem hierarchischen Category Management.

Die steigende Zahl von Artikeln bei kürzeren Produktlebenszyklen und mehr Entscheidungen pro Artikel erzeugen einen „perfekten Sturm“ für Non-Food-Anbieter in Bereichen wie Konsumelektronik und Bekleidung. Auch Drogerieketten und Baumärkte stehen vor ähnlichen Herausforderungen.

Oliver Wyman verfolgt seit längerem, wie Sortimentskataloge kontinuierlich wachsen. In einem Fall belief sich die durchschnittliche Wachstumsrate der Artikel auf 17 Prozent pro Jahr – dieser Einzelhändler verdoppelte seinen Katalog innerhalb von nur vier Jahren. Wenn sich dieses Wachstum fortschreibt, erscheinen Artikelzahlen von mehr als einer Million in Märkten wie Konsumelektronik nicht mehr länger absurd.

Doch ein Multichannel-Anbieter, der neben Filialen einen Onlinekanal umfasst, verbreitert nicht nur den Sortimentskatalog erheblich, sondern erhöht zugleich die Komplexität in Fällen, wo sich Preise oder CRM-Maßnahmen zwischen verschiedenen Kanälen unterscheiden. So führt eine Onlinepräsenz oft zu einer stark steigenden Zahl von Preisänderungen. Wenn etablierte Einzelhändler in der neuen Welt bestehen wollen, müssen sie sich an die neuen Realitäten anpassen, sprich mehr Artikel über mehr Kanäle managen und dabei mehr Entscheidungen treffen – und das in einer Zeit immer kürzerer Produktlebenszyklen. Die Bedeutung von Innovationen bei Verbrauchsgütern, wie neuen Verpackungen oder verbesserten Eigenschaften, steigt, wodurch ein stetiger „Newsflow“ generiert wird. Für Einzelhändler erhöht sich dadurch die Komplexität, da jede noch so kleine Veränderung ihren Systemen ein weiteres Produkt hinzufügt.

Zusammen stellen diese Entwicklungen eine fundamentale Herausforderung für viele Non-Food-Händler dar, und nur wenige meistern sie bislang. Die meisten Händler versuchen, diese mit in der Vergangenheit bewährten Strukturen und Methoden zu bewältigen, das heißt mit der gleichen Marketing- und Category-Management-Organisation, den gleichen Ressourcen und den gleichen Tools, was sich erheblich auf die Qualität der Entscheidungen auswirkt. Um diese Nachteile zu vermeiden, bedarf es eines Paradigmenwechsels in Sachen Entscheidungsfindung und Effizienz.

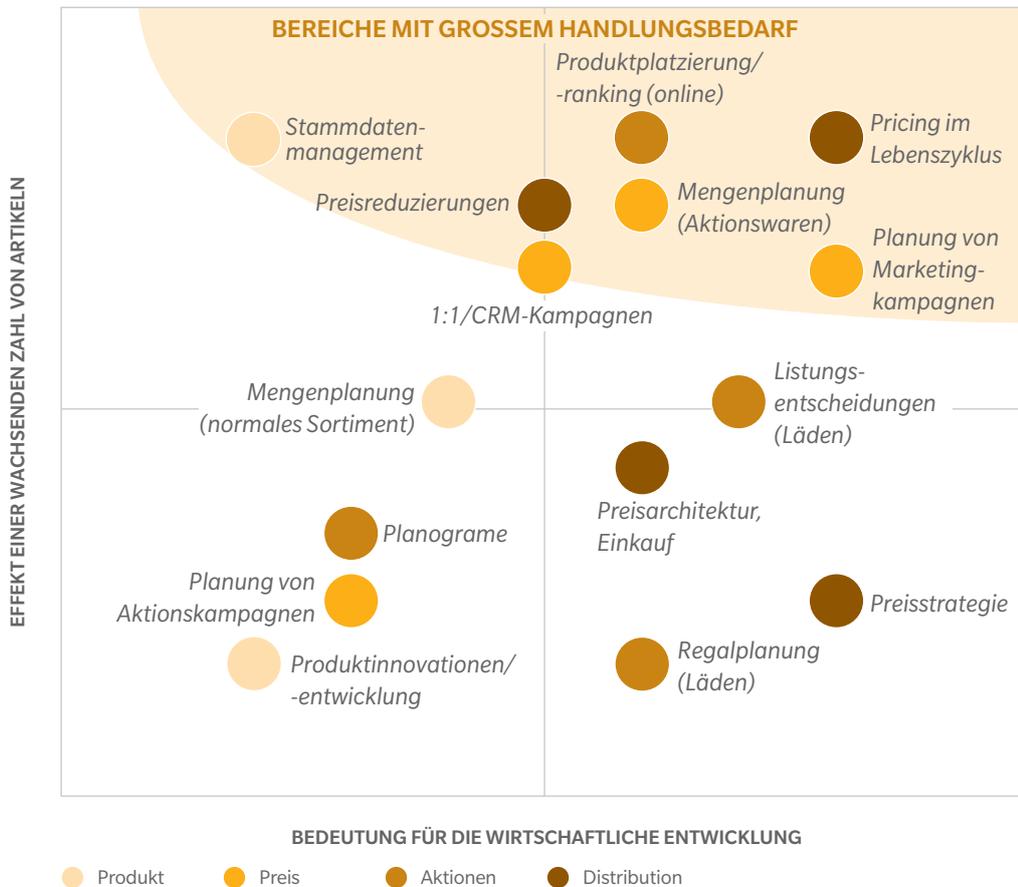
## WIE HÄNDLER DER STEIGENDEN ZAHL VON ARTIKELN HERR WERDEN

Nur mit einem differenzierten Blick auf die einzelnen Bereiche eines zeitgemäßen Marketings und Category Managements lassen sich die Herausforderungen einer wachsenden Zahl von Artikeln und Entscheidungen meistern. Zu den Bereichen mit dem größten Handlungsbedarf zählen das richtige Pricing über den gesamten Lebenszyklus hinweg, die passende Produktpplatzierung in Onlineshops, die Mengenplanung bei Aktionen sowie intelligente 1:1 beziehungsweise CRM-Kampagnen, wie Abbildung 1 verdeutlicht.

Ein Blick auf weltweit führende globale Einzelhändler unterstreicht in diesem Zusammenhang die Bedeutung technologischer Lösungen. So ändern Algorithmen bei Amazon bis zu neun Mal am Tag die Preise von Elektronikprodukten. Andere Anbieter reduzieren durch den Einsatz von Analyse-Tools die Zahl der Prognosefehler bei Aktionen um 60 Prozent und verringern dadurch die Zahl der Aktionen ohne positiven Einfluss auf Marge oder Umsatz um 40 Prozent. Ein weiteres Beispiel illustriert die Bedeutung technischer Lösungen: Das aufwendige Produkt-Tagging lässt sich mit einer Genauigkeit von mehr als 97 Prozent anhand von Produktinformationen und -bildern weitestgehend automatisieren. Auch wenn typischerweise Onlinehändler führend beim Einsatz solcher Technologien sind, gibt es generell keinen Grund, warum stationäre Händler nicht die gleichen Techniken einsetzen sollten.

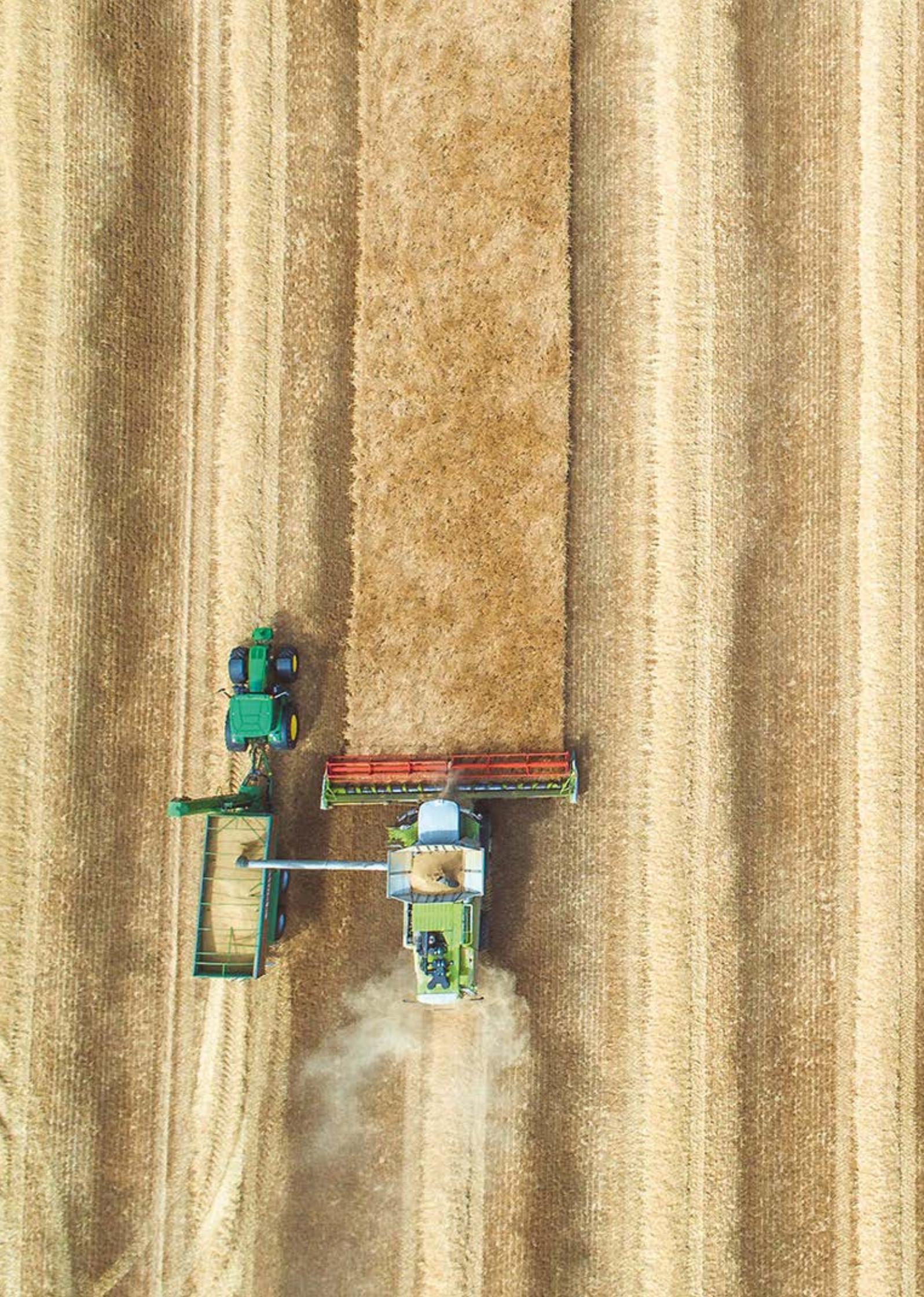
Breiter gefasst gibt es vier entscheidende Stellhebel, um die Herausforderungen einer steigenden Artikelzahl zu überwinden und einem beängstigenden Szenario zu entkommen. Mit den folgenden vier Stellhebeln machen Einzelhändler ihr Marketing und Category Management fit für das digitale Zeitalter:

Abbildung 1: Welche Bereiche im Category Management von der Artikelflut betroffen sind



Quelle: Oliver Wyman-Analyse

- Mit weniger mehr erreichen:** Investitionen in Technologie entlasten das Category Management von nicht-wertschaffenden Aufgaben wie dem Stammdatenmanagement oder der Mengenplanung, sodass es sich auf die Aktivitäten konzentrieren kann, auf die es ankommt.
- Daten in den Mittelpunkt rücken:** Ein effektives Marketing bedarf künftig eines umfassenden Analytik-Know-hows. Bei den meisten Prozessen, wie etwa dem Pricing, greifen Menschen nur noch im Ausnahmefall ein. Voraussetzung: Ein starkes analytisches Rückgrat, um die daraus erwachsenden Potenziale wirklich zu heben.
- Wie Apple denken:** Wer Daten in den Mittelpunkt stellt, produziert oft Datenfriedhöfe. Die besten Einzelhändler konzentrieren sich dagegen auf maßgeschneiderte Entscheidungswerkzeuge, die sich wie Apple-Produkte intuitiv bedienen lassen.
- Das Know-how erweitern:** Mit Blick auf die ersten drei Punkte ändern sich die Anforderungen an Category Manager von Grund auf – sie benötigen künftig sowohl ein weitreichendes kaufmännisches Wissen als auch ein hohes Maß analytischer Fähigkeiten.



# FRISCH ODER STIRB

## SECHS KATEGORIEN FÜR FRISCHE DER WELTKLASSE

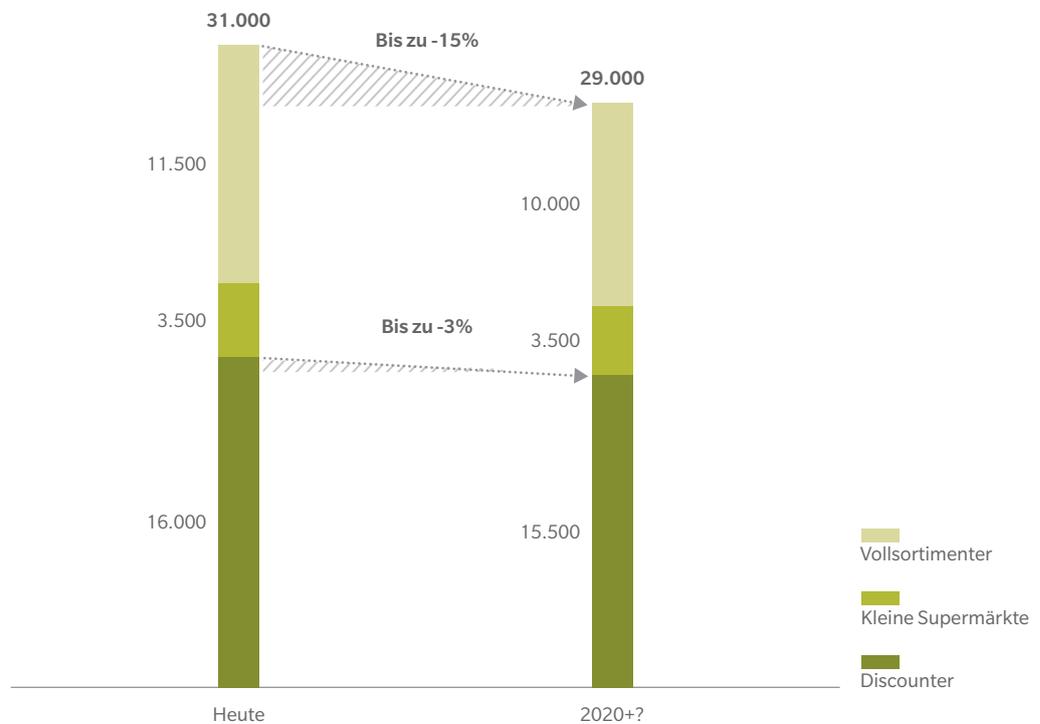
Das Vordringen des Onlinehandels gefährdet Tausende Supermärkte. Mit einem systemübergreifenden Ansatz können stationäre Anbieter einen Quantensprung beim Frischwarenangebot erzielen und ein Filialsterben verhindern.

Bürobedarf, Elektronik, Möbel oder Mode: Zweistellige Marktanteile für Onlineanbieter sind mittlerweile im deutschen Einzelhandel die Normalität. Eine große Branche trotz dem Vordringen des E-Commerce – noch. Denn im Lebensmittelhandel könnte sich der Marktanteil von Onlineshops binnen weniger Jahre von derzeit kaum ein Prozent auf vier bis sechs Prozent vervielfachen. Damit wären bis zu 15 Prozent der Standorte von Vollsortimentern gefährdet; rund 2.000 Märkte stünden auf dem Spiel.

# ANGRIFF AUF DIE FRISCHE BEGINNT

Ein wichtiger Treiber für den anstehenden Wandel ist das Aufkommen marktstarker Online-supermärkte (vgl. Abbildung 1), allen voran Amazon Fresh. Damit vergrößert sich das Wettbewerbsfeld entscheidend. Während sich die Onlinekonkurrenz bislang mit wenigen Ausnahmen auf Trockenwaren und Non-Food konzentrierte, beginnt nun der Angriff auf die Frische und damit die zentrale Bastion des stationären Handels. Noch ziehen opulente Käse- und Fleisctheken, erntefrisches Obst und Gemüse sowie duftende Brotlaibe Verbraucher Woche für Woche in die Supermärkte und fördern deren Loyalität wie Kaufbereitschaft. Kunden geben bis zu einem Drittel mehr für Frischwaren aus, wenn sie mit der Qualität im Laden zufrieden sind. Dazu kommen Warenkorbeffekte aus dem Trockensortiment und Non-Food.

Abbildung 1: Onlinehandel bedroht vor allem das Filialnetz der Vollsortimenter LEH-Märkte in Deutschland: Ertragssimulation mit 5% Onlinemarktanteil



Quelle: Oliver Wyman-Analyse

Das Angebot aus dem Internet betrachten viele Konsumenten dagegen noch kritisch. In einer aktuellen Oliver Wyman-Umfrage unter 1.000 Deutschen erklärten 44 Prozent, dass sie mangelndes Vertrauen in die Produktqualität von Onlinebestellungen frischer Produkte abhalte.<sup>1</sup> Weitere Barrieren sind höhere Preise und zu lange Lieferdauern (vgl. Abbildung 2).

1. Onlinebefragung im Zeitraum Mai bis Juni 2017, n = 1.003 Teilnehmer mit Einkaufsverantwortung für den Haushalt, vor allem in den internetaffinen Altersgruppen zwischen 18 und 49 Jahren

Abbildung 2: Was Kunden von Onlinebestellungen bei Frischwaren abhält

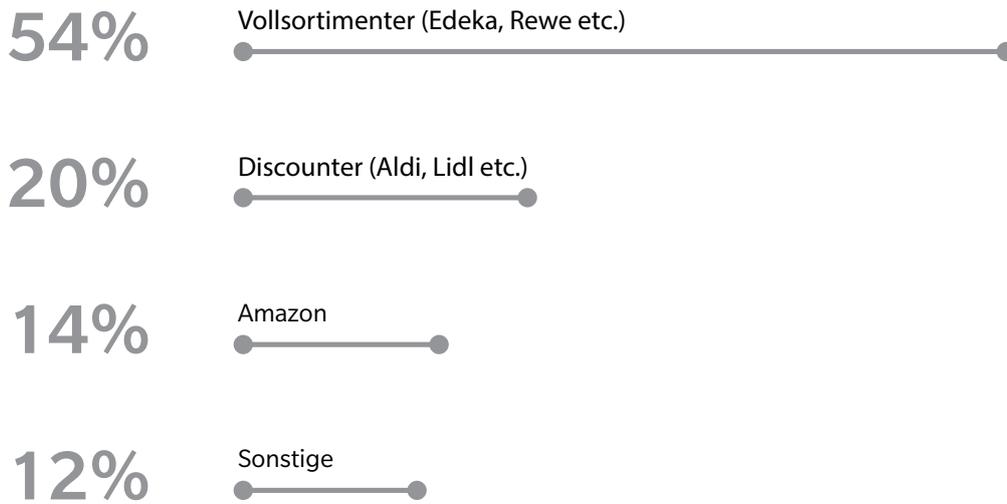


Quelle: Oliver Wyman-Analyse

## ONLINEANTEIL BEI FRISCHWAREN KANN SICH VERFÜNFACHEN

Mittelfristig erscheinen solche Barrieren jedoch überwindbar. Schon heute ist der Preisunterschied zwischen Supermarkt und Amazon bei Warenkörben mit hohem Frischeanteil vernachlässigbar. Und dank der Kooperation mit DHL kann der Internetgigant im Pilotmarkt Berlin bereits mit engen Zeitfenstern operieren. Die Bereitschaft der Kunden, bei einem überzeugenden Angebot auch Frischwaren per Mausklick zu ordern, dürfte in der Folge spürbar steigen. Gemäß der Umfrage würden die Verbraucher in solch einem Fall 22 Prozent ihrer Frische-Einkäufe im Internet tätigen. Die stationären Einzelhändler sind in diesem Feld jedoch keinesfalls chancenlos. 54 Prozent der Befragten würden bei einem vergleichbaren Angebot am ehesten auf die Websites der Vollsortimenter gehen (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Welche Anbieter Kunden bei Frischwaren bevorzugen



Quelle: Oliver Wyman-Analyse

Wichtiger noch für Vollsortimenter und Discounter: Auch im digitalen Zeitalter wissen die Verbraucher die Vorteile des Einkaufens im Laden zu schätzen. Allen voran zählt dazu die Möglichkeit, Produkte anzufassen und selbst auszuwählen. Drei von vier Befragten nennen dieses Argument als wesentlichen Grund für künftige Ladenbesuche. 68 Prozent schätzen zudem die Möglichkeit, Produkte sofort mitnehmen zu können. Daneben stellen für 42 Prozent das Einkaufserlebnis und für 36 Prozent die große Auswahl weitere Gründe für den direkten Einkauf in einem Supermarkt dar.

Die beiden vermeintlich tragenden Säulen des Frischeangebots – Beratung und Qualität – sind dagegen nur für eine Minderheit gewichtige Argumente. Gerade einmal jeder Fünfte betonte, dass die Qualität der Produkte im Supermarkt besser sei. Dieses ernüchternde Ergebnis deckt sich mit früheren Untersuchungen von Oliver Wyman. Danach sind bereits mehr als 80 Prozent der Kunden Frischwaren mangelhafter Qualität in ihrem Supermarkt aufgefallen; 58 Prozent haben selbst bereits solche Waren gekauft. In der Regel erfährt der Handel davon nichts: Nur 17 Prozent der über die Qualität enttäuschten Kunden beschwerten sich vor Ort.

## ACHILLESFERSE FRISCHE: EXZELLENZ IN DER FLÄCHE UNABDINGBAR

FriscHe erweist sich damit als Achillesferse für den stationären Handel. Sie ist seine angestammte Bastion und entfaltet eine einzigartige Anziehungskraft. Bei unzureichender Qualität ist sie jedoch auch ein entscheidender Treiber für Unzufriedenheit und damit ein Einfallstor für neue Anbieter. Gerade die großen Lebensmittelhändler mit Tausenden von Märkten stehen vor einer Herkulesaufgabe. Es reicht nicht aus, in Flagship Stores oder den besten 20 Prozent der Märkte Exzellenz in Sachen FriscHe zu demonstrieren. Lebensmittelhändler müssen vielmehr in der vollen Breite ihres Filialnetzes eine exzellente Leistung sicherstellen und so flächendeckend Verbrauchern jeden Tag gute Gründe für einen Einkauf liefern.





# FRISCHEGRAD 2.0 – MEHR UMSATZ UND WENIGER ABSCHRIFTEN

*Die ganzheitliche Transformation der Frischeleistung einer europäischen Supermarktkette zeigt das enorme Potenzial einer funktionsübergreifenden Herangehensweise: zweistellige Umsatzsteigerung bei gleichzeitiger Senkung der Abschriften.*

Vom Mittelfeld an die Spitze in puncto Frischeleistung. Dieses Ziel hatte sich eine Supermarktkette gesteckt, um aus der Umsatzstagnation auf einen nachhaltigen Wachstumspfad zurückzukehren. In einem mehrjährigen, funktionsübergreifenden Transformationsprogramm blieb in der Frischebewirtschaftung kein Stein auf dem anderen.

Das Sortimentsangebot wurde Markt für Markt neu aufgebaut, neben nationalen Kernsortimenten wurden gezielte Clustersortimente sowie regionale und lokale Bausteine ergänzt. Im selben Zug wurden die Flächenbemessungen und das Thekenangebot grundlegend überarbeitet. So kam es zum Teil zu erheblichen Verschiebungen zwischen den Frischeabteilungen und dem lokalen Aus- und Rückbau von Thekenangeboten. In Summe dienten alle Maßnahmen einer optimalen Balance zwischen der lokalen Umsatzausschöpfung bei gleichzeitig konsequenter Abschriftenreduktion.

Die Mengensteuerung wurde vom Einkauf bis in die Märkte hinein revolutioniert. Neue Prognosealgorithmen erlaubten deutlich präzisere Vorhersagen auch unter den schwierigen Rahmenbedingungen der Ultrafrische. Zugleich wurde die Expertise der Marktmitarbeiter durch fortschrittliche Datenerfassungsgeräte und klar definierte Best-Practice-Prozesse erheblich besser integriert. Die Mengenplanung kam so deutlich näher an die Abverkaufsrealität, unter voller Einbindung der Mitarbeiter „an der Front“. Auch die Supply Chain leitete einen erheblichen Beitrag zur Revolution der Frischeleistung. Für Obst und Gemüse wurde der Weg von der Ernte bis in den Markt grundlegend hinterfragt und neu strukturiert – für optimale Qualitätskontrollen und möglichst kurze Bestellvorlaufzeiten für die Märkte.

Schließlich wurden auch die Märkte in den gesamten Prozess intensiv eingebunden, von der klaren Definition von Best-Practice-Prozessen in der Frische, der konsequenten Temperaturführung ab Warenannahme, dem richtigen Warenhandling über filialindividuell faire Leistungsziele bis hin zu umfassenden Schulungsprogrammen und hoher Vorstandspräsenz bei regionalen Informationsveranstaltungen zur Betonung der Frischebedeutung.

Das Ergebnis der Transformation beeindruckte auch die Skeptiker – erhebliche Umsatzzuwächse in der Frische führten zu höheren Frequenzen und damit Verbundeffekten in den übrigen Warengruppen. Kundenzufriedenheitsbefragungen bestätigten den Händler zusätzlich – all das bei gleichzeitiger Reduktion der Abschriften.

## FALLSTUDIE 2

# HÖHERER FRISCHEGRAD DANK MITARBEITERMOTIVATION

*Welche Veränderungen ein funktionsübergreifender Ansatz bewirkt, lässt sich gut aus Sicht eines operativ Verantwortlichen darstellen. Der Name ist Fiktion, der Wandel vor Ort ist es nicht.*

Seit 22 Jahren im Geschäft, war Kurt Müller immer stolz auf seine Abteilung. Akkurat aufgebautes Obst und Gemüse in rustikalem Ambiente signalisierte den Konsumenten, dass die Produkte direkt vom Bauernhof stammten. Doch als der Supermarktleiter ihm erstmals neue Kennzahlen präsentierte, war er schockiert über die Verluste, die aus den tagtäglichen Abfällen resultierten.

Müller nahm die Herausforderung an und machte sich die neuen Erkenntnisse bezüglich Planogrammen und einer bestmöglichen Warenpräsentation zu eigen. Schritt für Schritt verbesserte er mit seinem Team das Angebot und konnte schließlich genau begründen, warum was in welcher Menge geordert wurde. Schnell gelieferte kleine Losgrößen gewährleisteten einen sichtbar höheren Frischegrad. Die geballten Anstrengungen lohnten sich für Müller auch persönlich: Schon drei Monate vor Jahresende wusste der langjährige Angestellte, dass ihn am Jahresende ein ordentlicher Bonus erwartete.

## FALLSTUDIE 3

# HÖHERER FRISCHEGRAD DANK LIEFERANTENKOLLABORATION

*Dank der Zusammenarbeit mit Schlüssellieferanten verbesserte ein europäischer Lebensmittelhändler seine Frischleistung spürbar.*

24 Stunden mehr Verweildauer im Regal: Mit diesem ehrgeizigen Ziel begann ein großer Supermarktbetreiber eine neue Ära in der strategischen und operativen Zusammenarbeit mit Lieferanten. Denn das Management hatte erkannt, dass nur gemeinsam mit den Produzenten die Lieferkette beschleunigt und die Bestellprozesse verbessert werden konnten. Die Führungsspitze wählte infolgedessen geeignete Lieferanten aus und initiierte einen umfassenden Dialog auf mehreren Ebenen.

Gespräch für Gespräch bildete sich eine Vertrauenskultur zum beiderseitigen Vorteil. Es entstanden zwei gemeinsame Prognosen für Normal- und Aktionsware und auch die jeweiligen Bestellvorgänge wurden angeglichen. In der Folge sank der Anteil fehlerhafter Prognosen von mehr als 30 auf weniger als 10 Prozent; die Lieferzeiten verkürzten sich und damit auch die Abschriften. Die monatliche Beschäftigung mit der Aktions-Pipeline verbesserte zudem die Planungsqualität und erhöhte deren Erfolgsquote. All diese Verbesserungen registrierten die Kunden. Die Umsätze mit den entsprechenden Frischwaren stiegen spürbar an.

# SECHS KATEGORIEN FÜR OPTIMALE FRISCHE

Doch wie lässt sich ein solcher Quantensprung in Sachen Frische realisieren? Bislang haben sich viele Anbieter darauf konzentriert, ihre Frischeleistung innerhalb einzelner Funktionen zu verbessern. So haben sich Einkäufer beispielsweise auf die Auswahl der Lieferanten konzentriert, Logistiker auf die Optimierung der Kühlkette während des Transports.

In dem neuen Wettbewerbsumfeld reichen solch graduelle Fortschritte nicht mehr aus. Gefragt ist stattdessen ein funktionsübergreifender Ansatz: Anforderungen an Lieferanten beispielsweise müssen zur Kundensicht passen. Außerdem darf die enge Steuerung der Kühlkette nicht am Wareneingang der Filiale enden, sondern muss bis in den Einkaufswagen des Kunden sichergestellt werden. Die ganzheitliche Weiterentwicklung zur „Frische der Weltklasse“ umfasst insgesamt sechs Kategorien (vgl. Abbildung 4, Fallstudie 1).

Abbildung 4: „Frische der Weltklasse“ erfordert starke Teamleistung



Quelle: Oliver Wyman-Analyse

Abbildung 5: Einflussfaktoren der Frischequalität bis ins Regal



Abbildung 6: Prognosefaktoren in der Ultrafrische  
Einfluss des Wetters auf die Prognosequalität – Beispiel: Bratwurst

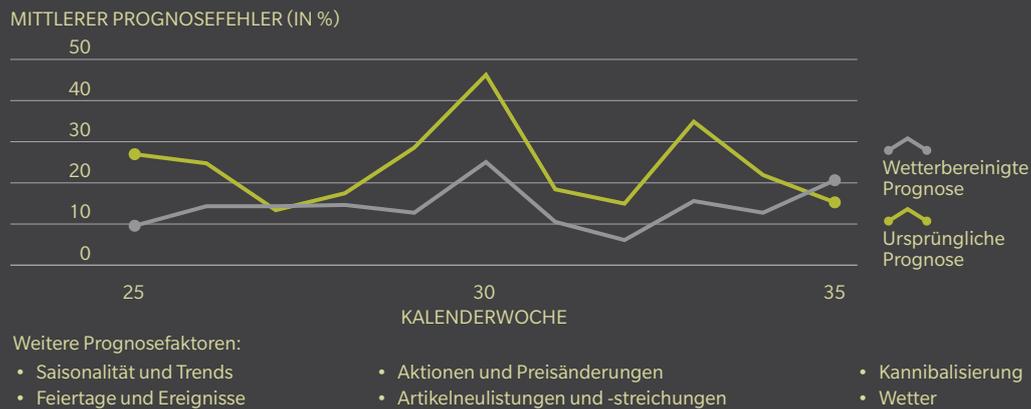


Abbildung 7: Vier Säulen für das perfekte Sortiment



Quelle: Oliver Wyman-Analyse

## OPTIMALE PRODUKTQUALITÄT BIS INS REGAL

Je frischer die Ware im Regal, desto größer der Kaufanreiz und desto geringer die Abschriften. Eine optimale Produktqualität setzt ein reibungsloses Zusammenspiel entlang der gesamten Lieferkette voraus. Erforderlich sind hierzu ein rigoroses Lieferantenmanagement, eine konsequente Temperaturführung, effektive und risikobasierte Qualitätsprüfungen im Wareneingang sowie ein durchgängiges Verständnis von Spezifikationen. Gerade beim letzten Punkt gibt es vielerorts noch Verbesserungspotenzial. Im Idealfall kann jeder Frischeleiter an jedem Standort auch anhand von Fotos eindeutig festlegen, ob ein angeliefertes Produkt verkaufsfähig ist oder nicht. Bei einer verbesserten Temperaturführung setzen Vorreiter auf vermehrte Schulungen. So lässt sich verhindern, dass ein bis dahin optimal temperiertes Produkt am Ende zwei Stunden ungekühlt im Wareneingang oder später in den Gängen der Märkte steht. Diese Philosophie kann auch die Information der Kunden über die optimale Produktlagerung zu Hause umfassen. Bei einer ganzheitlichen Betrachtung der Einflussfaktoren auf die vom Kunden erlebte Produktqualität wird schnell ersichtlich, dass nur ein interdisziplinärer Ansatz zum Erfolg führen kann (vgl. Abbildung 5).

## DIE RICHTIGEN MENGEN ZUR RICHTIGEN ZEIT

Mit einem optimierten Bestellprozess samt kurzer Vorläufe und einer integrierten Warenflusssteuerung können Händler flächendeckend den Frischegrad steigern. Voraussetzung ist eine entsprechende Aufrüstung ihrer Hard- und Software über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg. Das beginnt in den Märkten, wo ein prognosebasiertes System in Kombination mit fortschrittlicher Bestellhardware wie Tablets oder modernen Datenerfassungsgeräten die Verantwortlichen bei ihren täglichen Bestellungen unterstützen kann. Neue Technologien wie Machine Learning oder Rekurrente Neuronale Netze ermöglichen vielen Händlern nochmals einen Quantensprung in der Prognosequalität und damit der Mengenplanung in den Filialen. Dabei sind saisonale Schwankungen ebenso zu berücksichtigen wie kurzlebige Ernährungstrends oder Daten vergleichbarer Standorte (vgl. Abbildung 6). Die Bestelldaten fließen in eine integrierte Warenflusssteuerung ein, die auch Informationen aus Category Management, Logistik und Vertrieb bündelt. So lassen sich auch die Vorlaufzeiten für Bestellungen verkürzen und die Märkte erhalten binnen weniger Stunden frische Waren aus den Kühllhäusern.

Die Bestell-Liefer-Rhythmen für die Märkte sowie die Anlieferzeiten spielen für die Frischeleistung ebenfalls eine entscheidende Rolle. Eine Verkürzung der Bestellvorlaufzeit zum Beispiel für Fleischwaren von 36 auf 24 Stunden kann die Abschriften um mehr als 20 Prozent reduzieren und damit die Frischeleistung spürbar verbessern. Ähnliches gilt auch für eine weitere Reduktion von 24 auf 18 oder weniger Stunden. Zudem kann es sinnvoll sein, Anlieferzeiten zu differenzieren. Einige Filialen verzeichnen hohe Umsatzanteile in der zweiten Tageshälfte. Verlagert der Händler die Frischelieferung vom frühen Morgen in den frühen Nachmittag, kann er die bestmögliche Verkaufsbereitschaft zur absoluten Umsatzspitze sicherstellen und am Abend ein Umsatzplus von über 20 Prozent erreichen. Zugleich kann eine solche Veränderung die Logistikauslastung glätten.

## KOLLABORATION MIT LIEFERANTEN

Zweimal pro Jahr trifft man sich, streitet über die Konditionen und arbeitet danach im Alltag weiter für sich: Solche Rituale haben sich im digitalen Zeitalter und mit Blick auf die hohen Kundenerwartungen überholt. Nach Schätzungen von Oliver Wyman könnten allein deutsche Einzelhändler durch eine verbesserte Zusammenarbeit mit Lieferanten frischer Produkte pro Jahr 1,2 bis 1,8 Milliarden Euro einsparen und dabei die Qualität der Frischwaren erhöhen. Derzeit stehen die Lieferanten nämlich gleich vor drei Herausforderungen: Erstens ist die Nachfrage (und zum Teil auch das Angebot) hohen Schwankungen ausgesetzt. Zweitens lösen Aktionen Nachfragespitzen und damit eine Art „Kettenreaktion“ in der Lieferkette aus. Und drittens verändert sich bei Frischwaren häufig das Sortiment oder die Leistung bestimmter Produkte in verschiedenen Märkten. Angesichts dieser Unsicherheiten halten Lieferanten entweder einen hohen Sicherheitsbestand im Lager vor oder verlangen erhebliche Vorlaufzeiten bei der Lieferung. Beides schadet dem Frischegrad.

Durch eine engere Zusammenarbeit lassen sich diese Herausforderungen meistern. Wenn Lieferanten beispielsweise auf Daten der Prognosesysteme der Einzelhändler zugreifen können, müssen sie sich nicht länger auf eigene Prognosen oder Schätzungen verlassen. Vorabinformationen über geplante Aktionen erleichtern die Steuerung der Produktion. Auch durch Überprüfung bestehender Qualitätsanforderungen und -kontrollen und einen Abgleich mit Lieferanten kann der Einzelhandel seine Prozesse erheblich beschleunigen und letztendlich den Frischegrad steigern. Welche Erfolge sich auf diesem Wege erzielen lassen, verdeutlicht Fallstudie 3.

## DAS PERFEKTE SORTIMENT FÜR JEDEN STANDORT

Im Wettbewerb mit Discountern und dem Onlinehandel verfügen Vollsortimenter über einen nicht zu unterschätzenden Wettbewerbsvorteil: Sie sind der Lage, ihr Sortiment den lokalen Gegebenheiten anzupassen. Diese Trumpfkarte sollten sie gerade bei Frischwaren erheblich stärker ausspielen – bis hinunter auf die Ebene der einzelnen Märkte. Bislang beschränken sich viele auf einzelne Cluster wie umsatzstark oder umsatzschwach. Doch die Nachfrage nach Lebensmitteln und Frischwaren ist erheblich differenzierter. Eine Bushaltestelle direkt vor der Tür, eine benachbarte Schule oder das Fehlen eines Bäckers im Ort verändert sie bereits deutlich. Wer sich darauf einstellt, kann nochmals erhebliche Umsatzzuwächse realisieren.

Ein filialindividuelles Sortiment ist nicht zu verwechseln mit der aus Nachhaltigkeits- und Marketinggründen sinnvollen Betonung der Regionalität des Angebots. Bei der Differenzierung geht es vielmehr darum, aus dem national verfügbaren Sortiment unter Nutzung von Big Data die Produkte herauszufiltern, die vor Ort für Wachstum sorgen. Zusätzliche Umsätze lassen sich darüber hinaus mit einem „lebendigen“ Sortiment generieren (vgl. Abbildung 7). Ein ständiger Wechsel gewährleistet, dass Verbraucher immer etwas Neues entdecken können und auch wiederkommen.

## DIE OPTIMALE PRÄSENTATION

„Pile them high and watch them fly“: Noch immer beherrscht diese simple Regel das Denken von vielen Frischeleitern, gerade wenn es um die Präsentation von Obst und Gemüse geht. Dabei droht bei Bergen verlockend aussehender Frischwaren immer die Gefahr, dass die Basis der Warenpyramide verrottet. Die Regel lautet dann eher: „Pile them high and watch the flies.“ Eine optimale Präsentation im modernen Sinne setzt andere Schwerpunkte. Sie beginnt bei einer umsatzgerechten Abteilungsgröße je Markt und reicht hin bis zu Bestelleinheiten, die aus Logistik- und Filialsicht Sinn machen. Denn zu hohe Losgrößen können entscheidend zu hohen Abschriften beitragen.

Auch in dieser Kategorie sollten sich Einzelhändler ihre Möglichkeiten zur Differenzierung zunutze machen. Je nach Abverkäufen können sie einzelnen Artikeln in einzelnen Märkten mehr oder weniger Platz in den Regalen einräumen. Auch die Bedientheken für Fleisch, Fisch oder Käse sollten sich an lokalen Gegebenheiten ausrichten. Wo ein Metzger um die Ecke fehlt, lohnt sich eine eigene Fleischtheke eher. Bei einer optimalen Präsentation kommt es damit auf eine Mischung aus lokalem Wissen der Marktleiter und der zentralen Auswertung von Verkaufsdaten an.

## EXZELLENT E UMSETZUNG IN DEN MÄRKTEN

Alle Anstrengungen zur Optimierung des Frischeangebots verpuffen, wenn die Märkte die neue Kultur nicht jeden Tag aufs Neue leben. Neben der konsequenten Frischefokussierung der Marktleiter spielen die Frischeleiter eine entscheidende Rolle. Ihre Arbeit verändert sich mit neuen Bestellprozessen, Planogrammen, Kennzahlen und mehr von Grund auf. Klar definierte Best-Practice-Prozesse in Kombination mit praktischen Intensivschulungen stellen sicher, dass sie die Vorteile der veränderten Arbeitsweisen erkennen, deren Umsetzung im Alltag fördern und ihre Mitarbeiter entsprechend motivieren.

Auch die Personaleinsatzplanung muss im Hinblick auf die Frischeleistung hinterfragt werden. Wer das vielfach noch gelebte eiserne Prinzip „Abschluss aller Verräumarbeiten vor Ladenöffnung“ aufweicht, kann eine höhere Betreiberqualität im Tagesverlauf sicherstellen und den Kunden eine lebendige Frischeabteilung vermitteln. Dank neuer Kennzahlensysteme haben die Manager sowie ihre Teams dabei auch jederzeit einen Überblick über die Frischeleistung in ihrem Markt. Diese Kennzahlen bilden auch einen Bestandteil der überarbeiteten Anreizsysteme. Bei der Festlegung der Ziele dürfen sich Unternehmen keinesfalls auf Durchschnittswerte verlassen. Die Unterschiede bei Umschlagshäufigkeiten und Abverkäufen sind zwischen einzelnen Standorten zu groß. Je besser die Ziele auf die Situation vor Ort passen, desto eher motivieren sie die Fachkräfte vor Ort. Impulse lassen sich darüber hinaus auch durch die Verbreitung von konkreten Best-Practice-Beispielen anderer Märkte geben. Stück für Stück entsteht so eine Kunden- und Qualitätskultur – zum Vorteil der Verbraucher, der Mitarbeiter und der Einzelhändler selbst (vgl. Fallstudie 2).

# FÜNF BIS ZEHN PROZENT MEHR UMSATZ DURCH MEHR FRISCHE

Produktqualität bis ins Regal, feine Mengensteuerung, echte Lieferantenkollaboration, individuelle Sortimentsgestaltung, optimale Präsentation und Top-Umsetzung in den Märkten: Die sechs Kategorien des funktionsübergreifenden Ansatzes von Oliver Wyman zur Optimierung der Frische machen deutlich, dass die Zeit singulärer Projekte vorbei ist. Gefragt ist eine integrierte Systemlösung für Frische. Wenn Lebensmittelhändler bestehende Grenzen überwinden, profitieren sie gleich mehrfach:

## Zufriedene Kunden

Ein höherer Frischegrad und eine bessere Verfügbarkeit vertiefen die **Kundenbindung** spürbar



## Höhere Umsätze

Mit einem optimierten Frischwarensortiment sind **Umsatzzuwächse** von fünf bis zehn Prozent möglich

## Bessere Margen

Je frischer die Waren, desto geringer die Abschriften. Diese und weitere Entwicklungen erlauben eine **Verbesserung der Marge** um zwei bis vier Prozentpunkte

Wenn stationäre Händler mit Frischwaren überzeugen, können sie zudem der wachsenden Onlinekonkurrenz erheblich besser begegnen und damit ein Filialsterben verhindern. Frisch oder Stirb: Supermarktketten sollten in den kommenden Jahren alles daran setzen, in ihrer ureigenen Domäne Frische ihre starke Stellung zu untermauern.

# DER SUPERMARKT DER ZUKUNFT

## DIGITALE PROZESSE SCHAFFEN ÜBERZEUGENDE KUNDENERLEBNISSE ZU ERHEBLICH GERINGEREN KOSTEN

Der erste Amazon-Go-Laden wirft eine entscheidende Frage über die Zukunft aller Supermärkte auf: Wie viele Mitarbeiter sind künftig noch nötig, um eine Filiale zu betreiben? Bei Amazon Go können registrierte Kunden einfach Artikel aus dem Regal nehmen und wieder gehen – ganz ohne Anstellen oder Bezahlen an einer Kasse. Der fällige Betrag wird automatisch von ihrem Konto abgebucht. Doch nicht nur das Bezahlen lässt sich automatisieren. Bei einem hohen Digitalisierungsgrad und optimierten Prozessen könnten Supermärkte künftig mit rund 40 Prozent weniger Arbeitsstunden auskommen.

Ein geringerer Anteil an Personalkosten wird es Einzelhändlern erleichtern, die Supermärkte effizient zu betreiben. Doch auch dann bleiben die Mitarbeiter nach Überzeugung von Oliver Wyman ein entscheidender Bestandteil des Service. Denn gut ausgebildete und informierte Servicekräfte sind der beste Weg für direkte Kundenkontakte und die Basis für Loyalität und Vertrauen. Mit Blick auf den wachsenden Onlinehandel müssen Filialisten schnell reagieren, gefordert ist Einkaufsvergnügen statt reine Prozessabwicklung. Es geht um besondere Angebote, die das Kundenerlebnis verbessern. Das Spektrum reicht von einer überzeugenden Auswahl an Frischwaren über gastronomische Angebote wie „Food Courts“ bis hin zu Kochschulen. Solche Services sind immer mit Beratung verbunden – und die ist arbeits- und kostenintensiv. Um diese Investitionen zu finanzieren, bedarf es des Einsatzes moderner Automatisierungstechnologien. Denn diese entlasten die Mitarbeiter von Routinetätigkeiten und erlauben ihnen eine Konzentration auf die Tätigkeiten, die den größtmöglichen Kundennutzen stiften.

Diese neuen Kundenservices und Angebote werden den Supermarkt der Zukunft sichtbar verändern. Gleichzeitig prägen die Digitalisierung und neue Tools die Filialabläufe maßgeblich. So können Kunden schon vor ihrem Supermarktbesuch einen Einkaufszettel per App erstellen – mit Informationen aus Anzeigen, sozialen Medien sowie von künstlicher Intelligenz gespeisten personalisierten Angeboten und Empfehlungen.

Im Laden schauen sie sich dann Rezepte auf Tablets oder ihrem Smartphone an, während sie Produkte probieren. Sie können auch direkt online bestellen und ihren Einkauf später am Ausgang mitnehmen oder anschließend nach Hause liefern lassen.

An den Regalen gibt es heute bereits in einigen Supermärkten elektronische Preisschilder. Sie lassen sich automatisch aktualisieren; das Umetikettieren entfällt. Zudem erleichtern sie ein dynamisches Pricing, beispielsweise das automatische Rabattieren überbevorrateter Produkte oder solcher kurz vor dem Verfallsdatum. Künftig wären auch personalisierte Preise auf den Smartphones der Kunden anstatt einheitlicher Preise für alle denkbar. Ein solch maßgeschneiderter Ansatz würde es Supermärkten erlauben, Angebote weitestgehend zu personalisieren und dabei das Profil eines Kunden, dessen Einkaufshistorie sowie die aktuelle Position in einem Laden zu berücksichtigen. Im Ergebnis käme es zu individuellen Interaktionen mit jedem Kunden – und das sowohl stationär als auch online.

Die neuen Angebote brauchen jedoch Platz und der lässt sich durch eine Verringerung der aktuell noch vom Trockensortiment beanspruchten Flächen gewinnen. So gehören Wasch- und Spülmittel sowie Küchentücher zu den „Pflicht“-Einkäufen und tragen nur wenig dazu bei, Kunden in die Läden zu locken. Supermärkte könnten daher eine virtuelle Ladenfläche für das Trockensortiment schaffen. Dort scannen Kunden gewünschte Artikel auf einer Barcode-Wand, legen sie damit in ihren virtuellen Einkaufswagen und holen sie dann später entweder am Ausgang ab oder lassen sie nach Hause liefern. Die Produkte selbst bleiben größtenteils im Lager, was die Kommissionierung erleichtert.

Effektive Kommissionierungssysteme gewährleisten einen reibungslosen Warenfluss in den Lagern. Je nach Vorlaufzeit und Nutzungsgrad digitaler Einkaufszettel könnten einige Bestellungen in Kommissionierzentren oder „Dark Stores“ statt den Lagerräumen der Filialen zusammengestellt werden. Wenn diese Artikel dann mit den Einkäufen eines Kunden in einem Supermarkt zusammengefasst werden, entsteht ein nahtloses Einkaufserlebnis über alle Kanäle hinweg. Die Prognose- und Bestellsysteme der Filialen werden vollständig automatisiert. Sie basieren auf Machine-Learning-Algorithmen sowie Warnungen über niedrige Lagerbestände in Echtzeit. Algorithmen und intelligente Tools helfen auch dabei, Convenience-Produkte in den richtigen Mengen herzustellen.

An den Kassen hat sich durch die Automatisierung bereits einiges verändert. Künftig erwarten Kunden eine schnelle Abwicklung ohne Wartezeiten und eine bargeldlose Bezahlung mit einem Klick. Amazon Go kombiniert verschiedene digitale Technologien um herauszufinden, welche Artikel ein Kunde im Laden aus dem Regal nimmt. Derzeit sind diese Technologien für die meisten Supermärkte noch zu kostspielig. Doch „Scan-and-Go“-Systeme anstelle von Kassen gewinnen an Popularität. Und Selbstbedienungskassen am Ausgang sind bei vielen Einzelhändlern bereits Realität. Ein einziger Mitarbeiter reicht für den Betrieb einer ganzen Reihe solcher Terminals aus.

Viele dieser Innovationen erfordern erheblichen Aufwand. Doch zugleich eröffnet der Einsatz solcher Technologien gerade bei einfachen Tätigkeiten enorme Einsparmöglichkeiten und verbessert das Kundenerlebnis. Nach Schätzungen von Oliver Wyman können Einzelhändler schon heute mehr als 20 Prozent aller Arbeitsstunden einsparen, wenn sie die vorhandenen Technologien einsetzen sowie systematisch ihre täglichen Kernprozesse in den Läden optimieren und vereinfachen. Zugleich erarbeiten sich Supermärkte mit dem Aufbau einer modernen Einkaufswelt mithilfe eines hocheffizienten digitalen Betriebs eine gute Position im Wettbewerb gegen Discounter und Onlinekonkurrenten.

## ZENTRAL- UND FILIALLAGER

In den Filiallagern liegt ein großer Teil des Trockensortiments. Aus den Hinterräumen kann für Onlinebestellungen von Selbst-abholern oder für Lieferungen nach Hause kommissioniert werden. Vorkommissionierte Bestellungen werden hier gegebenenfalls mit spontanen Einkäufen verdichtet. Sowohl Platzanspruch als auch Mitarbeiterzahl werden deutlich steigen.

Möglicher Anstieg der Arbeitsstunden: >100%

## FRISCHETHEKEN UND SERVICES IM LADEN

Die heutige Frischetheke und Bäckerei werden in einen „Food Court“ integriert. Dieser bietet Tipps von Experten, einen Platz für Gespräche bei einem Kaffee vom Barista und die Möglichkeit, Essen zu probieren, um es mitzunehmen oder nach Hause liefern zu lassen.

Möglicher Anstieg der Arbeitsstunden: >40%

## BESTELLUNG UND REGALAUFFÜLLUNG

Machine-Learning-Algorithmen reduzieren Prognosefehler und erleichtern die Steuerung der Lagermengen erheblich. Produkte aus dem Trockensortiment werden online oder über virtuelle Regale gekauft. Der Fokus liegt noch stärker auf der Bewirtschaftung von Frischeprodukten.

Mögliche Verringerung der Arbeitsstunden: 50%

## REGALPFLEGE

Elektronische Preisschilder erlauben automatisierte Preis-anpassungen und verringern den Aufwand insbesondere bei rabattierten Produkten. Auf dem Smartphone angezeigte, personalisierte Preise könnten sogar einheitliche Preise ersetzen. Aufgaben wie Frische- und Qualitätskontrollen bleiben dagegen relevant.

Mögliche Verringerung der Arbeitsstunden: 50%

## KASSEN

Keine Schlangen und Bezahlen mit einem Klick: Künftig bieten Supermärkte an dieser Stelle ein wesentlich besseres Kundenerlebnis. Viele Kunden werden „Scan-and-Go“-Systeme nutzen, andere Selbstbedienungskassen.

Mögliche Verringerung der Arbeitsstunden: 60%

## DER KUNDE DER ZUKUNFT

Der Kunde der Zukunft will an jedem Ort zu jeder Zeit einkaufen. Ein Ladenbesuch braucht gute Gründe. Das können Services wie das Probieren eines Rezepts, ein Mittagessen oder personalisierte Angebote und Preise sein. Einkaufen muss Spaß machen, stressfrei sein und über viele Kanäle hinweg funktionieren.

## DIE BELEGSCHAFT DER ZUKUNFT

Erst mit neuen Fähigkeiten der Mitarbeiter können Supermärkte von den neuen Tools und Technologien wirklich profitieren. Die Marktleiter müssen ihre Büros verlassen und auf die Verkaufsfläche zu ihren Kunden. In den neuen Bereichen wie dem Food Court braucht es ein hohes Maß an Kundenorientierung und entsprechende Schulungen.

## VERWALTUNG

Intelligente Tools und Automatisierung reduzieren massiv die Arbeit in der Verwaltung. Dank Rationalisierung und Digitalisierung müssen Manager nicht mehr lange Listen und tägliche Berichte durchforsten. Intelligente Lösungen an der Kasse minimieren zudem den Aufwand in Bereichen wie dem Cash Management.

Mögliche Verringerung der Arbeitsstunden: 60%



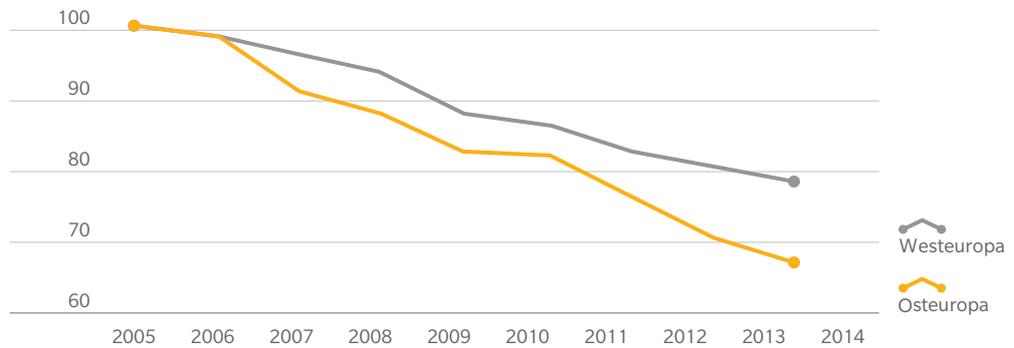
# DAS NEUE KOSTEN- PARADIGMA

## TRANSFORMATION STATT VERBESSERUNG

Viele Bankinstitute haben in den vergangenen zehn Jahren radikale Einschnitte bei ihren Kosten gemacht: Filialen wurden geschlossen, digitale Services ausgebaut und sämtliche Aktivitäten in den Zentralen auf den Prüfstand gestellt. Die europäischen Mobilfunkbetreiber haben ihre Kosten pro Kunde um mehr als ein Drittel gesenkt, indem sie sich von Nebenaktivitäten verabschiedet und die Effizienz im Kerngeschäft erhöht haben. Auslöser war in beiden Fällen der fortwährende Ergebnisanspruch in einem Umfeld mit sinkenden Erträgen je Kunde und einem Gesamtmarkt, der nur langsam wächst.

Vor diesen Herausforderungen steht nun auch der Einzelhandel. Die Zeit für ähnlich radikale Schritte ist gekommen. Zwar ist das Kostenbewusstsein im Einzelhandel von jeher hoch, aber der Fokus lag traditionell auf inkrementellen Schritten und damit der Reduktion der Gesamtkosten in einem niedrigen einstelligen Prozentbereich. Nun geht es um große, radikale Schritte, mit denen die Kosten um 20 bis 40 Prozent gesenkt werden können.

**Abbildung 1: Andere Branchen standen bereits vor ähnlichen Herausforderungen: Telekommunikationsanbieter reduzierten ihre Kosten angesichts rückläufiger Umsätze binnen acht Jahren um 20 bis 30 Prozent oder mehr**  
 Entwicklung der Betriebskosten pro Kunde bei Telekommunikationsanbietern (in %)

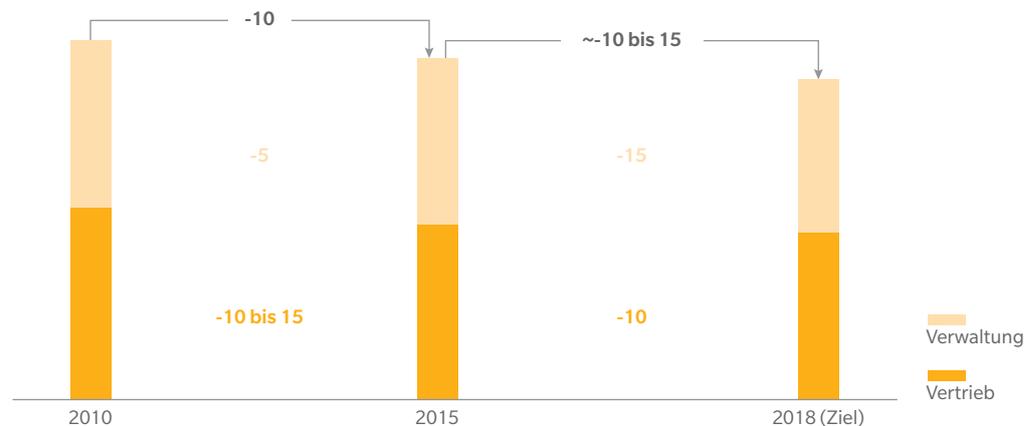


1. Demand Management
2. Reduzierung nicht-notwendiger Aktivitäten
3. Verbesserung der Effizienz der verbleibenden Aktivitäten
4. Reduzierung der Faktorkosten

Quellen: UBS, Wireless Matrix (BoA, Merrill Lynch), Informa Telecoms & Media, CISCO, IEEE, Oliver Wyman-Analyse

In dieser Situation bedarf es eines „Grüne Wiese“- oder „Zero-Based“-Ansatzes. Nur so können Unternehmen ihre Geschäftsmodelle von Grund auf neu durchdenken, anstatt bestehende Strukturen und Arbeitsweisen nur graduell zu verbessern. Ausschließlich erfolgskritische Tätigkeiten und Geschäftsfelder werden fortgeführt. Alle optionalen Aktivitäten und Bereiche fallen dem Rotstift zum Opfer. So könnte beispielsweise das Personalwesen den Aufbau einer Arbeitgebermarke als erfolgskritisch betrachten, während alle anderen Abteilungen dies als „Nice-to-have“ ansehen. Die in der zentralen Großbäckerei aufwendig produzierten Backwaren könnten seit jeher zum Angebot gezählt haben, ohne dass die Kunden einen Unterschied zu effizienter herzustellender Aufbackware bemerkt hätten.

**Abbildung 2: Der Bankensektor hat seine Kosten angesichts des regulatorischen Drucks und der Digitalisierung gesenkt, weitere Einschnitte sind bereits geplant**  
 Rückgang der Kosten im Großkundengeschäft der Banken (in %)



Anmerkung: Die Bandbreite bei den Ausgaben im Vertrieb ist größer als in der Verwaltung, da die Vergütung leistungsabhängig und damit variabel ist

Quellen: Veröffentlichungen und Geschäftsberichte von Banken; Oliver Wyman-Analyse

Die Ausgangslage ist alles andere als einfach: Zu den Herausforderungen für Händler zählen eine stagnierende oder nur noch leicht wachsende Nachfrage, steigende Arbeitskosten und an manchen Standorten überschüssige Verkaufsflächen in Kombination mit einem rasanten Aufstieg disruptiver Kräfte in Form von Discount-Geschäftsmodellen und Onlineanbietern. Andere Branchen standen bereits vor ähnlichen Herausforderungen: Der Gewinn von Banken sank infolge niedriger Zinsen und des Angriffs von FinTech-Unternehmen. Die Umsätze im Mobilfunk drückte eine Kombination aus verschärfter Regulierung und dem Vordringen von Voice-over-IP; die Medienbranche sah sich mit einer Mischung aus Digitalisierung und nachhaltigen Rückgängen bei Printanzeigen konfrontiert. Diese Branchen durchliefen bereits in den vergangenen zehn Jahren eine Transformation. Etablierte Anbieter, die sich dem Wandel verweigerten, schrumpften oder wurden übernommen. Überlebt haben nur die, die agil handelten und sich schnell veränderten.

## FÜR DEN KÜNFTIGEN ERFOLG STEHEN HÄNDLERN DREI WEGE OFFEN

### DIGITALISIERUNG UND AUTOMATISIERUNG

Die Geschäftsmodelle von Newcomern wie der neuen Generation digitaler Händler enthalten wertvolle Hinweise, in welche Richtung sich etablierte Anbieter verändern sollten. So gibt es inzwischen reine Onlinehändler, die mit weniger als 200 Beschäftigten in der Zentrale mehr als eine Milliarde US-Dollar Umsatz stemmen. Die hieraus erwachsende Wettbewerbsgefahr dürfen etablierte Anbieter nie aus den Augen verlieren; zugleich können sie aber viel lernen: Im Kern gelingt es den Newcomern, Entscheidungen beispielsweise im Category Management durch den Einsatz von Smart Data zu automatisieren, sodass wesentlich weniger, dafür qualifiziertere Mitarbeiter die Parameter festlegen und die automatisierten Prozesse nur noch gezielt durch menschliches Know-how ergänzen. Einer Oliver Wyman-Studie zufolge steuert Amazon auf diese Weise pro Mitarbeiter im Category Management zehnmal so viele Produkte wie traditionelle Händlerorganisationen.

Auch von anderen Branchen lässt sich einiges lernen. So gelang einem traditionsreichen europäischen Lebens- und Krankenversicherer durch eine konsequente Digitalisierung und Automatisierung eine Renaissance. Zuvor hatte das Unternehmen Kunden an neue, digitale Wettbewerber verloren, von denen einer seine Preise alle 15 Minuten aktualisieren konnte. Ein anderer kam mit 30 Kundendienstmitarbeitern für 750.000 Policen aus und war damit deutlich schlanker aufgestellt als der etablierte Lebens- und Krankenversicherer.

Der Versicherer erkannte die Notwendigkeit eines radikalen Wandels. Er bot seinen Kunden zuerst neue, wenig kostspielige digitale Services wie Online-Schadensmeldungen und deren Verfolgung an. Darüber hinaus fand er eine One-Stop-Lösung für seine Partner in der Schadensabwicklung. Schließlich übernahm eine Analytics-Software die Auswertung von 8.000 Kombinationen von Risikofaktoren, 750.000 Datenpunkten und mehr als 200 Millionen Prämienangeboten und erstellte eine wöchentliche Risikoeinschätzung aller Kunden. Dank dieser Veränderungen konnte der Versicherer die Zahl der Stellen in der Zentrale deutlich senken und die Kosten binnen 18 Monaten um mehr als 100 Millionen Euro reduzieren, während die Marge um fünf Prozentpunkte stieg. Zudem begann das Unternehmen, agiler auf Preisveränderungen der Wettbewerber zu reagieren.

## VEREINFACHUNG

Einen weiteren vielversprechenden Weg eröffnet eine konsequente Vereinfachung von Produkten und Prozessen. So messen Kunden in einigen Sortimentsbereichen einer breiten Auswahl keinen gesonderten Wert bei – das gilt beispielsweise bei Basisartikeln wie Haushaltswaren oder alltäglichen Kochzutaten. Wer einige wenig gefragte Produkte auslistet, kann Prozesse vereinfachen und Kosten reduzieren. Der Fokus sollte dabei gezielt auf Dubletten und nicht auf jenen Langsamdrehern liegen, die ein bestimmtes Kundenbedürfnis erfüllen. Eine solche Vereinfachung des Sortiments erhöht die Effizienz in der Lieferkette und den Läden. Denn die Zahl der Lagerplätze sinkt, der Betrieb in den Lagern vereinfacht sich und das Auffüllen der Regale wird schneller, leichter und günstiger. Richtig aufgesetzt, kann auch eine kleinere Auswahl die Bedürfnisse der Kunden sehr gut bedienen. In Spanien beispielsweise betreibt Mercadona äußerst erfolgreiche Supermärkte, in denen rund 9.000 sorgfältig ausgewählte Artikel und nicht rund 30.000 wie bei anderen verfügbar sind.

Ein integrierter Blick auf verschiedene Kosten kann ebenfalls zu Einsparungen führen. So beschleunigte ein Handelsunternehmen den Check-out, indem es Frischprodukte mit Barcodes versah und so sicherstellte, dass sie nur einmal gescannt werden mussten. Die Ergonomie des Kassensbands wurde verbessert, sodass alle Artikel direkt am Barcode-scanner vorbeizogen. All dies reduzierte die benötigte Zeit pro Kunde und senkte die Kosten an den Kassen.

Zudem reduzierte dieser Händler die Zahl der Produkte in einem typischen Laden um ein Viertel. Diese konsequente Straffung des Sortiments trug wesentlich dazu bei, dass die Kosten in der Lieferkette um 20 Prozent, die Arbeitskosten in den Filialen um mehr als 30 Prozent und die anderen Kosten wie Energie, Verwaltung und Reinigung um mehr als fünf Prozent gesenkt werden konnten.

## WERTSCHÖPFUNGSKETTE NEU GESTALTEN

Händler können ihren Betrieb auch durch eine Reduzierung der Anzahl an Lieferanten vereinfachen (oft im Zusammenspiel mit der oben erwähnten Vereinfachung des Sortiments) und zugleich einen Mehrwert erzielen, indem sie mit einer kleineren Zahl von Lieferanten entlang der gesamten Wertschöpfungskette enger zusammenarbeiten. Prozesse in der Lieferkette funktionieren oft noch nach althergebrachten Prinzipien; sie sind reif für eine Optimierung. Das gilt insbesondere für Frischprodukte, wo jeder kleinste Zeitverlust die Lebensdauer im Regal entscheidend beeinträchtigen kann.

Händler und Lieferanten können beispielsweise den Lieferprozess rationalisieren, wenn sie weniger betriebsame Zeitfenster oder alternative Strecken nutzen, Produkte gemeinsam mit anderen ausliefern, externe Logistikpartner einsetzen und bestimmte Arbeiten wie das Auswählen und Verpacken der Ware zentralisieren. Entscheidend für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Lieferanten sind ein ungehinderter Informationsfluss sowie das Teilen von Daten. Es bedarf eines klaren gemeinsamen Verständnisses, welche Informationen an welcher Stelle der Lieferkette erforderlich sind. Auf dieser Basis fällt es leicht, die wichtigsten Arbeiten zu beschleunigen. In einigen Fällen kann eine engere Zusammenarbeit mit einer kleineren Zahl von Schlüssellieferanten bis zu zehn Prozent der Kosten sparen.

# EIN RADIKALER „ZERO-BASED“-ANSATZ

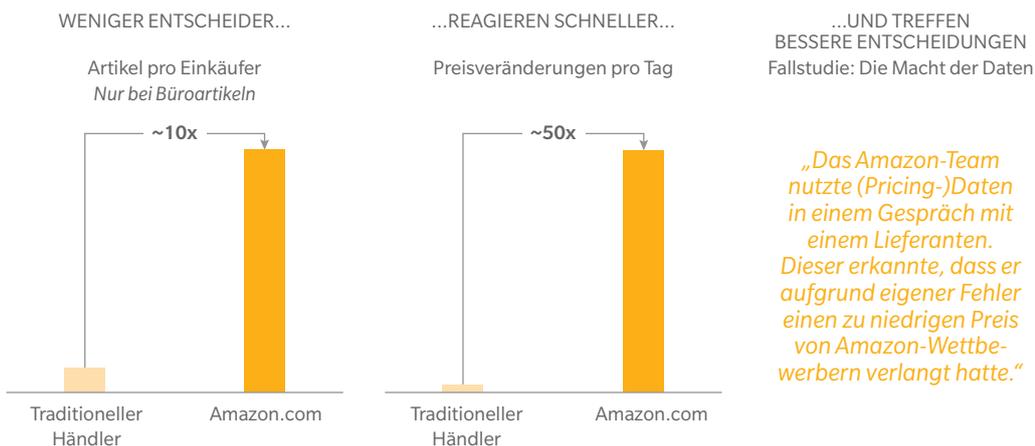
Vereinfachungen im Sortiment und bei den Lieferantenbeziehungen sind auch erforderlich, um die Prozesse in den Unternehmenszentralen zu vereinfachen und deren Beschäftigtenzahl zu reduzieren. An dieser Stelle entfaltet der „Zero-Based“-Ansatz seine Wirkung.

Im ersten Schritt wird hierbei für jede Abteilung das „Existenzminimum“ identifiziert. Die Verwaltung muss weiter essentielle Aufgaben wie die Berichterstattung an Behörden und die Überwachung der Einhaltung von Gesundheits- und Sicherheitsstandards erfüllen. Extras und Luxus bleiben dagegen außen vor.

Im zweiten Schritt geht es um das strategische Minimum. Einige Tätigkeiten von strategischer Bedeutung ergänzen nun das Existenzminimum. Allerdings handelt es sich dabei nur um Aktivitäten mit einem substanziellen Mehrwert für das Geschäft, was beispielsweise für wichtige Bestandteile des Vertriebsangebots gilt. So könnte das Existenzminimum im Personalwesen lediglich Tätigkeiten umfassen, die zur Erfüllung der rechtlichen Anforderungen benötigt werden. Das strategische Minimum beinhaltet dann beispielsweise auch Trainings-tätigkeiten, welche die Filialmitarbeiter für den bestmöglichen Kundenservice qualifizieren. Das Ziel der Optimierung besteht dann darin, die Lücke zwischen dem strategischen Minimum und den heutigen Gesamtkosten zu schließen.

Händler sollten sehr sorgfältig analysieren, wie andere Branchen ihre Kosten deutlich reduzierten und wie Onlinehändler agieren. Sie müssen allerdings in großen Dimensionen denken, um ähnlich erfolgreich zu sein. Wenn sie ihre Produkte und Services mit Blick auf ein schlankes und agiles Geschäftsmodell neu ausrichten, eröffnet sich ihnen wie anderen Branchen eine profitable Zukunft. Das geschieht nicht über Nacht. Doch die Möglichkeit besteht für Händler, die sich der Herausforderung stellen – und überleben wollen.

Abbildung 3: Amazon kann mit weniger Personal schneller bessere Entscheidungen treffen



Anmerkung: Schätzung anhand von Produkten, die bei Office Depot und Amazon gelistet sind (ohne Produkte von Wiederverkäufern), auf Basis von Analysen durch Profitero

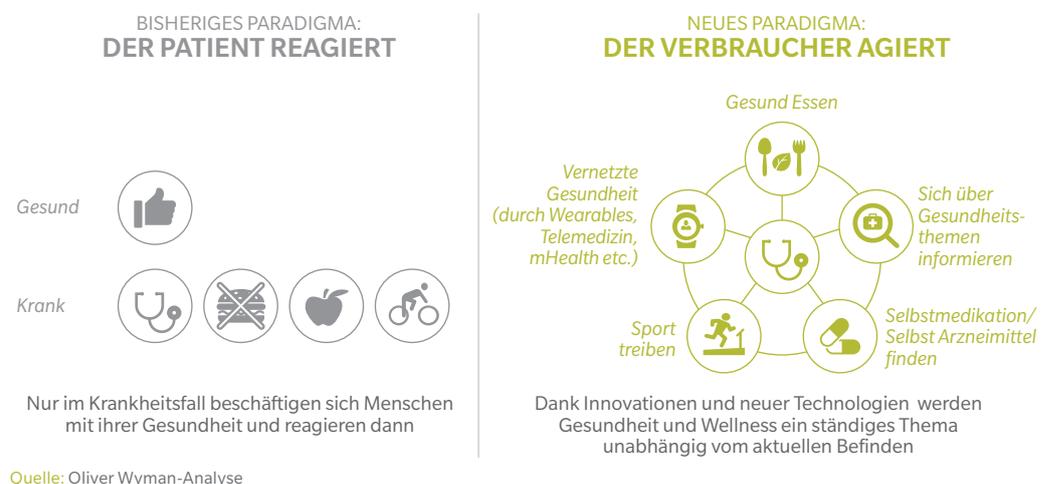
Quellen: Amazon.com, Officedepot.com, ZDnet.com/Profitero, Oliver Wyman-Analyse

# GESUNDHEIT 2.0: EINE BRANCHE IM UMBRUCH

## WIE HERSTELLER UND HÄNDLER DAS HEALTHCARE-GESCHÄFT UMWÄLZEN KÖNNTEN

Das wachsende Gesundheitsbewusstsein und die höhere Ausgabebereitschaft immer gesundheitsbewussterer Konsumenten sowie Prävention als Antwort auf explodierende Kosten des Gesundheitssystems sind ein enormer Zukunftsmarkt. Doch wer ist in der besten Position, um sich einen Anteil an diesem schon bald boomenden Markt zu sichern? Im Healthcare-Markt findet ein Paradigmenwechsel statt. Bei Gesundheit 2.0 geht es zunehmend um Prävention statt Behandlung kranker Menschen. Parallel entsteht ein konsumentengetriebener Markt, bei dem sich Verbraucher verstärkt um ihre eigene Gesundheit kümmern (vgl. Abbildung 1).

**Abbildung 1: Gesundheit 2.0 führt zu Paradigmenwechsel**  
Ein konsumentengetriebener Markt entsteht





Drei Faktoren treiben diesen Wandel: Erstens steigen die Kosten vor allem für die Behandlung chronischer Krankheiten unaufhörlich und setzen selbst die reichsten Volkswirtschaften unter Druck. Zweitens investieren Regierungen, Krankenversicherungen und Leistungserbringer entsprechend stark in die Förderung präventiver Ansätze, um der Kostenexplosion Herr zu werden. Drittens erweitern neue Technologien die Möglichkeiten der Verbraucher, gesünder zu leben und damit chronischen Krankheiten vorzubeugen. Zahlreiche Innovationen wie Ernährungs-Apps, Wearables und virtuelle Ansätze wie Telemedizin erobern den Alltag und schaffen Alternativen zu herkömmlichen Ansätzen.

Der laufende Wandel eröffnet vor allem im Consumer-Healthcare-Markt rund um Themen wie Ernährung, gesunde Lebensweisen, Fitness, mentale Gesundheit und besseren Schlaf neue Chancen. Zu den Innovationsfeldern zählen weniger gesundheitsschädliche (dank reduzierter Zucker- oder Fettanteile) und gesundheitsfördernde Lebensmittel (zum Beispiel für eine bessere Verdauung oder eine reinere Haut) sowie Apps und Wearables, die Bewegungs-, Ernährungs- und Schlafmuster erfassen. Neue Angebote und Services werden Verbraucher künftig immer mehr in die Lage versetzen, ihre wichtigsten Vitalwerte sowie ihren physischen wie psychischen Gesundheitszustand zu kennen und zu fördern.

Schon heute umfasst dieser Markt schätzungsweise mehr als 200 Milliarden US-Dollar, bis 2020 dürfte er sich verdoppeln. Dieses enorme Wachstum erregt die Aufmerksamkeit verschiedener Anbieter – von traditionellen Leistungserbringern wie Pharmafirmen, Krankenhäusern und Ärzten bis hin zu Einzelhändlern und Konsumgüterherstellern. Sie alle wollen einen Teil des wachsenden Kuchens.

## TRADITIONELLE GESUNDHEITSANBIETER HINKEN HINTERHER

Die etablierten Anbieter befinden sich nicht unbedingt in einer guten Ausgangslage. Das liegt vor allem an ihrem fehlenden Know-how in Sachen Kundenorientierung, Kundenmanagement und -ansprache. Schwarz-Weiß-Malerei ist an dieser Stelle jedoch fehl am Platz. Einigen Vorreitern unter den Versicherern und Leistungserbringern gelingt es durchaus, mit innovativen Angeboten jenseits der üblichen Grenzen im Gesundheitswesen Kundenbeziehungen aufzubauen.

So setzen einige Anbieter bei Diabetes und Herzkrankheiten bereits heute die Erkenntnis um, dass deren erfolgreiche Bekämpfung nicht allein auf einer reaktiven Behandlung nach Auftreten erster Symptome basieren sollte. Stattdessen erreichen sie Verbraucher in ihrem Alltag über Themen wie Ernährung, Sport und regelmäßigen Austausch, fördern so deren Gesundheit proaktiv und beugen Krankheiten vor. Doch den meisten Gesundheitsanbietern fehlt die entsprechende Infrastruktur, das Kundenwissen und das Know-how, um ihre Pläne für eine engere Kundenbeziehung in die Tat umzusetzen.

In der Zwischenzeit bringen neue Anbieter, darunter Technologieunternehmen, innovative Geräte und Lösungen auf den Markt und bauen mit Angeboten wie biometrischen Sensoren und Gesundheits-Apps selbst eine Beziehung zu Verbrauchern auf. Neben den globalen Giganten ist dies insbesondere auch ein Schwerpunktfeld für viele Start-ups.

Life-Science-Unternehmen beschäftigen sich ebenfalls mit dem Thema. Sie müssen allerdings gegen Vorurteile der Verbraucher ankämpfen. Generell sieht der Großteil der Bevölkerung Pharmafirmen nach wie vor als Arzneimittellieferanten und weniger als Gesundheitspartner. Die Unternehmen verfügen zwar über das erforderliche Marketing- und Werbe-Know-how, doch diente dieses bislang weniger dem Aufbau einer direkten Beziehung zum Konsumenten.

## KONSUMGÜTERHERSTELLER UND EINZELHÄNDLER ERGREIFEN IHRE CHANCE

Nach Überzeugung von Oliver Wyman eröffnen die Defizite der traditionellen Anbieter neuen Marktteilnehmern eine Chance, wenn diese erstens über genügend Kunden oder „Touch Points“ verfügen, zweitens wissen, wie man Kunden anspricht, und drittens das Vertrauen der Verbraucher genießen. Diese drei Faktoren sind alle Bestandteile der DNA großer Lebensmittelhändler sowie Konsumgüterhersteller. Gleichzeitig sehen sich diese in ihren angestammten Märkten heftigen Attacken durch reine Onlineanbieter und neue Technologien ausgesetzt. Nun haben sie die Chance, selbst anzugreifen.

Konsumgüterhersteller sind dank ihrer bestehenden Marktdurchdringung und ihres weitreichenden Verständnisses für das Verbraucherverhalten gut positioniert, um Marktanteile zu gewinnen. Sie verfügen über die erforderliche Marketingmaschine und Verbraucher-DNA, um umfassende, sogenannte „Ende-zu-Ende“-Kundenerlebnisse in einer Form zu schaffen, wie es kein anderer vermag. Sie sind bereits Bestandteil des erweiterten Ökosystems rund um Ernährung und schon heute in der Lage, Verbraucher zu verstehen und sie zu unterstützen sowie ihr Verhalten zu ändern. Noch richtet sich die allgemeine Aufmerksamkeit auf die Frage, wie Technologieunternehmen das Healthcare-Geschäft umwälzen könnten. Doch neben diesen werden sich die Konsumgüterhersteller mit ihren Fähigkeiten und ihrer Marktstellung im Consumer-Healthcare-Geschäft durchsetzen.

Allerdings gibt es ein Problem: Viele Konsumgüterhersteller vermarkten auch stark fett- und zuckerhaltige Produkte und Getränke, die der Gesundheit eher abträglich sind, aber nach wie vor auf eine hohe Nachfrage treffen. Um sich im Healthcare-Markt durchzusetzen, müssten sie stärker auf gesunde Produkte setzen, die unter Umständen dem bestehenden Sortiment Konkurrenz machen und für die die Nachfrage erst noch zu entwickeln und dann nicht so einfach zu expandieren ist. Längerfristig kann es sich jedoch durchaus auszahlen, das Vertrauen der Verbraucher zu gewinnen und auf das wichtige Thema Gesundheit zu setzen. Nestlé verschrieb sich dieser Strategie bereits vor mehr als zehn Jahren.

Das Unternehmen verlagerte Investitionen in die überdurchschnittlich wachsenden Bereiche „Nutrition“ und „Health Science“. Andere Sortimentsbereiche wie Süßwaren, Fertiggerichte und Eiscreme verloren seitdem an Bedeutung.

Auch der Einzelhandel ist gut für das Healthcare-Geschäft positioniert, steht aber vor ähnlichen Herausforderungen. Einige Handelsunternehmen haben bereits mutige Schritte in Richtung Gesundheit und Wellness unternommen. Ein gutes Beispiel ist die 2014 getroffene Entscheidung von CVS, den Verkauf von Tabakwaren einzustellen, da er dem Ziel widersprach, die Gesundheit der Kunden zu fördern. Die Drogeriekette verzichtete damit zwar auf zwei Milliarden US-Dollar Umsatz pro Jahr, wuchs aber seitdem mit zweistelligen Raten dank einer sehr effektiven Neupositionierung der Marke und der Ausrichtung des Portfolios auf das neue Ziel.

Die entscheidende Frage für Konsumgüterhersteller wie Einzelhändler heißt jetzt: Können wir unser Geschäftsmodell so weiterentwickeln, dass wir den neuen Markt erobern, oder kommen uns andere Anbieter zuvor?

## DIE ZUKUNFT HAT BEGONNEN

Gesundheit 2.0 ist keine Theorie, sondern bereits Realität. Kunden interessieren sich am meisten für bequeme und personalisierte Healthcare-Angebote, wie eine Studie von Oliver Wyman zeigte. Vor allem Millennials legen Wert auf gesundheitsfördernde Erlebnisse. Ihre Antworten legen nahe, dass sie nicht mehr nur im Krankheitsfall, sondern tendenziell täglich und auf angenehme Art mit Gesundheitsvorsorge in Berührung kommen wollen. Abbildung 2 zeigt die neuen Bedürfnisse entlang verschiedener Kontaktpunkte – ihre Erfüllung setzt den Einsatz moderner Technologien und Datenanalysen voraus.

Führende Konsumgüterhersteller adressieren bereits einige der aufkommenden Bedürfnisse und schaffen so die Basis für einen möglichen tiefgreifenden Wandel der bestehenden Strukturen. Danone beispielsweise verfügt mit seinem Babynahrungssortiment über ein umfassendes Angebot für die ersten Monate. Noch konzentriert sich das Unternehmen auf die Vermarktung seiner Produkte, doch in zunehmendem Maß positioniert es sich auch als Gesundheitspartner für Mutter und Kind. Nestlé investiert zudem in das Thema Ernährungstherapie. Seit 2010 gab es zahlreiche Übernahmen und Partnerschaften, darunter mehrere für medizinische Spezialnahrung. Anfang 2018 verkaufte das Unternehmen sein US-Süßwarengeschäft und schärfte so seine Positionierung als Hersteller von Lebensmitteln für eine gesündere Zukunft. Dazu trug zuvor schon die Übernahme von Blue Bottle Coffee und Sweet Earth Foods bei, beides umweltbewusste Marken, die den strategischen Wandel von Nestlé hin zu den Themen Ernährung, Gesundheit und Wellness unterstrichen.

Angesichts des steigenden Drucks durch Amazon suchen auch Einzelhändler neue Wachstumspfade. Ihnen kommt zugute, dass Verbraucher immer stärker bereit sind, beim Thema Gesundheit auch neuen Ratgebern Gehör zu schenken. So gaben in einer Oliver Wyman-Umfrage unter britischen Konsumenten 60 Prozent an, dass es die Verantwortung ihres Supermarktes sei, sie bei einem gesünderen Leben zu unterstützen. In einer anderen Umfrage mit Schwerpunkt auf den USA erklärten nahezu 80 Prozent der Befragten nach Besuch einer „Retail-Praxis“ in ihrem Supermarkt, Discounter oder Drogerie, dass das Erlebnis genauso gut oder sogar besser als in einer traditionellen Arztpraxis gewesen sei (vgl. „The New Front Door to Healthcare is Here,“ Oliver Wyman, 2016).

Abbildung 2: Neue Kundenbedürfnisse entlang verschiedener Kontaktpunkte mit dem Gesundheitswesen

| TOUCHPOINT                      | BISHER  | NEU   |
|---------------------------------|---|---|
| <b>Information und Beratung</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Statische Ablage klinischer Daten</li> <li>• Zum Teil wird Content von Patienten generiert</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Externe übernehmen unabhängig von Ärzten die Funktion als Wegweiser und Berater</li> </ul>   |
| <b>Wellness und Vorsorge</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardisierte Ernährungs- und Trainingshinweise</li> <li>• Fokus liegt auf äußerem Erscheinungsbild</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalisierte Ernährungsvorgaben</li> <li>• Überwachung von Aktivitäten und Verhalten in Echtzeit</li> <li>• Gamification von Training und Wellness</li> </ul> |
| <b>Diagnose</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ärztliche Untersuchung und Aufnahmen in klinischer Umgebung nach Auftreten von Symptomen</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Patienten machen Tests zu Hause und schicken Ergebnisse an den Arzt</li> <li>• Genomtests erlauben Prognosen</li> <li>• Präzisionsmedizin</li> </ul>             |
| <b>Fallmanagement</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Outbound-Callcenter übernimmt Fallmanagement</li> <li>• Anrufe zu Unzeiten ohne integrierten Datenzugriff</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Überwachung in Echtzeit verknüpft mit anderen persönlichen Daten</li> <li>• Ableitung individueller Erkenntnisse aus Big-Data-Analysen</li> </ul>                |
| <b>Behandlung</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traditionelle Behandlung kranker Menschen in: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Krankenhäusern</li> <li>– Arztpraxen</li> <li>– Im Betrieb</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Formen von KVs</li> <li>• Leicht zugängliche Versorgung</li> <li>• Onlineärzte</li> <li>• Exzellenzzentren für bestimmte Krankheiten</li> </ul>             |
| <b>Therapeutika</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klassische Pharma und MedTech-Geschäftsmodelle</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorgepackte Arzneilieferungen erleichtern Einnahme und Kontrolle</li> <li>• Nutzung von Big Data und empirischer Daten</li> </ul>                                |

Informationsbasierte Gesundheit.

Alle neu entstehenden Modelle profitieren von rasanten Fortschritten in der technischen Infrastruktur sowie der Sammlung und Auswertung großer Datenmengen

Quelle: Oliver Wyman-Analyse

Mittlerweile gibt es in den USA doppelt so viele „Retail-Praxen“ wie noch vor drei Jahren. Wichtige Anbieter wie Walmart und Target erwirtschaften damit beträchtliche zusätzliche Umsätze und erweitern ihr Leistungsversprechen. Die Übernahme des Krankenversicherers Aetna durch CVS Health zielt in die gleiche Richtung. Nach dem Zusammenschluss kann CVS in seinem flächendeckenden Filialnetz aus Drogerien und Kliniken ein breiteres Service-spektrum anbieten (Aetna sichert unter anderem Zahnbehandlungen, Pflege und Berufsunfähigkeit ab) und damit die Abhängigkeit vom wettbewerbsintensiven Einzelhandels-geschäft vermindern. Auch die jüngste Fusion des US-Einzelhändlers Albertsons mit der Apotheken-kette Rite Aid zeigt, welches enorme Potenzial der Eintritt in den Gesundheitsmarkt für Einzelhändler birgt. Mit dem Zusammenschluss stärkt Albertsons nicht nur seine Präsenz im Markt, sondern vor allem seinen Einfluss und macht die gegenwärtigen Umwälzungen in der Branche deutlich.

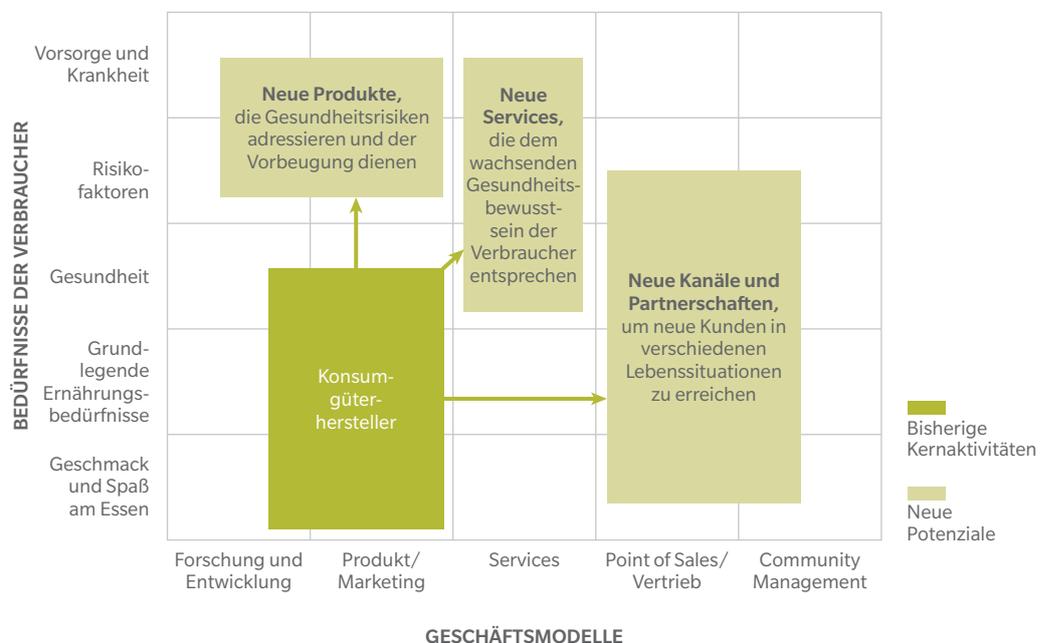
# DER SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG LIEGT IM AUFBAU EINES GESUNDHEITSÖKOSYSTEMS

Im neuen Healthcare-Markt erwarten Verbraucher, dass Interaktionen mit Gesundheitsdienstleistern reibungslos in ihren Alltag eingebunden werden. Es darf keine Grenzen zwischen Wellness, Einkäufen, Austausch in sozialen Netzwerken und Besuchen bei Gesundheitsdienstleistern geben. Ein umfassendes Ökosystem sollte die Vielzahl unterschiedlicher Kontaktpunkte mit den Verbrauchern erfassen und eine effektive Umgebung für bestimmte Lebensphasen und Situationen jeweils mit dem richtigen Maß an Unterstützung und Austausch schaffen.

Konsumgüterhersteller wie Einzelhändler verfügen über eine gute Ausgangsbasis, um solche Ökosysteme aufzubauen, da sie die nötigen Kontaktpunkte mit Verbrauchern, deren Vertrauen und die Fähigkeit besitzen, den Austausch zu forcieren. Der potenzielle Markt ist riesig und es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten, Kundenbedürfnisse zu erfüllen. Abbildung 3 zeigt, wie Konsumgüterhersteller das Thema strategisch angehen können.

Ein denkbarer Ansatz ist ein Angebot für die Schwangerschaft und die ersten Monate nach der Geburt. Danone bewegt sich mit der Nutricia-Website sowie einer App für Schwangere und junge Mütter in diese Richtung. Das Unternehmen gilt als führend auf diesem Gebiet. Für ein umfassendes Ökosystem sollten Einzelhändler oder Konsumgüterhersteller Schwangeren wie jungen Müttern einen einfachen Zugang zu einer Vielzahl von Dienstleistungen eröffnen.

Abbildung 3: Gesundheit 2.0 eröffnet Konsumgüterherstellern neue Potenziale



Quelle: Oliver Wyman-Analyse

**Dazu zählen:**

- Möglichkeiten zur Kontrolle der Gesundheit von Mutter und Kind
- Bereitstellung von Informationen rund um die richtige Ernährung
- Sofortige Bestellung von Windeln, Feuchttüchern und Babynahrung
- Erfassung der Vitaminzufuhr
- Planung von Arztbesuchen inklusive automatischer Erinnerungen
- Live-Beratung zu altersspezifischen Themen durch Experten in einem Q&A-Forum
- Ein Onlinetagebuch, um Fotos und Entwicklungsschritte festzuhalten und zu speichern
- Zugang zu sozialen Netzwerken für Mütter mit Kindern im gleichen Alter

Für diese und weitere Beispiele können Unternehmen nicht alles erforderliche Know-how im eigenen Haus vorhalten. Einzelhändler wie Konsumgüterhersteller benötigen externe Partner für den Aufbau solcher Ökosysteme. Forschungspartnerschaften mit Hochschulen und Biotechs können interne Anstrengungen im Bereich Forschung und Entwicklung ergänzen. Auch aus einer Zusammenarbeit mit Start-ups, die neue medizinische Geräte und Lösungen entwickeln, können sich innovative, passende Angebote ergeben. Darüber hinaus können Partnerschaften mit digitalen und technologiegetriebenen Unternehmen die Entwicklung eigener Lösungen beschleunigen. So kombinieren Samsung und Nestlé ihr Know-how in Sachen Internet der Dinge und Lebensmittelforschung, um mehr über das Verbraucherverhalten zu erfahren. Die ersten Piloten starteten 2017 und konzentrierten sich darauf, die Signale des menschlichen Körpers besser zu verstehen, um personalisierte Empfehlungen für Ernährung, Fitness und Lebenswandel geben zu können. Zu den Gewinnern werden die Unternehmen zählen, die ihr Know-how erweitern und sich damit entlang ihrer Wertschöpfungskette sowie an einer Vielzahl von Berührungspunkten mit Konsumenten ausdehnen können.

## WAS GESCHIEHT NUN?

Der Consumer-Healthcare-Markt birgt enorme Chancen. Da die etablierten Anbieter nicht gut vorbereitet sind, haben Konsumgüterhersteller und Händler einen großen Spielraum, diese zu ergreifen.

Noch analysieren die meisten Anbieter die Chancen und beschäftigen sich mit möglichen Einfallstoren in den Markt. In dieser Phase sollten sich Konsumgüterhersteller wie Einzelhändler darauf konzentrieren, zu verstehen, was Verbraucher derzeit stört, und über normale Interaktionen hinaus neue, möglicherweise disruptive Ideen entwickeln. Deren Liste lässt sich durch vertiefte Analysen und Einbeziehung von Fokusgruppen kürzen. Die verbleibenden Konzepte gilt es zu evaluieren und zu prüfen, inwieweit sich diese im Rahmen der Unternehmensstrategie realisieren lassen.

Die Frage bleibt: Sind Einzelhändler und Konsumgüterhersteller bereit, ihre Komfortzone zu verlassen und die Healthcare-Branche umzuwälzen?

# DER DIREKTE DRAHT ZUM KONSUMENTEN

DIGITALE KANÄLE ERLEICHTERN  
EINE ENGERE KUNDENBINDUNG.  
DOCH IHR AUFBAU IST SCHWIERIG.  
ZUDEM LAUERN KONKURRENTEN

Im 20. Jahrhundert verkauften Konsumgüterhersteller ihre Produkte vorwiegend über Einzelhändler. Nun öffnen sich alternative Wege in Form direkter Kundenzugänge in einer Vielzahl von Abstufungen. Der Konsument rückt damit wieder in das Zentrum der Strategie der Hersteller.

Viele Unternehmen testen die neuen Wege, doch früher oder später stehen sie damit auch vor neuen, zum Teil unerwarteten Herausforderungen. Zahlreiche Fehlschläge zeigen, wie subtil und komplex der direkte Verbraucherzugang und Beziehungsaufbau zu den Kunden wirklich sind. Doch es ist möglich, die strategischen und operativen Herausforderungen rechtzeitig zu erkennen und zu meistern. Dafür müssen Unternehmen ihre bestehenden Fähigkeiten realistisch einschätzen und wissen, was sie für den Aufbau direkter Kanäle benötigen und wie diese ihren Betrieb verändern. Es handelt sich um eine weitreichende Transformation. Erst wenn Unternehmen den damit verbundenen tiefgreifenden Wandel akzeptieren, stellt sich der Erfolg ein.





# KONSUMENTEN NUTZEN NEUE KANÄLE UND NEUE TECHNOLOGIEN

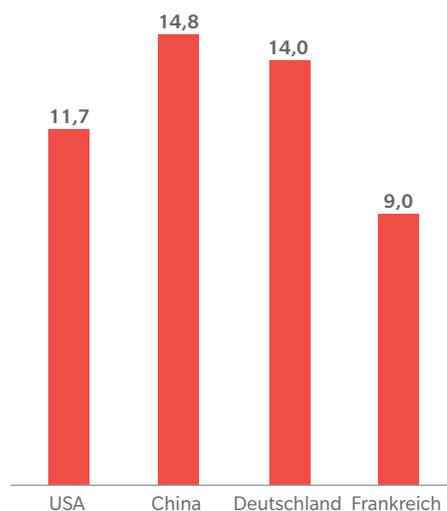
Die Notwendigkeit, neue Wege einzuschlagen, entsteht aus den grundlegenden Veränderungen im Kundenverhalten, den genutzten Kanälen und den dort verwendeten Technologien. Die Ansprüche insbesondere jüngerer und besserverdienender Verbraucher steigen genauso wie deren Selbstbewusstsein.

Sie kaufen zu jeder Zeit, an jedem Ort jedes Produkt über den Kanal, der gerade am bequemsten ist. Ein Kunde des Bekleidungshändlers Uniqlo beispielsweise schaut sich auf der Firmenwebsite an seinem PC zu Hause Produkte an und legt ein Kleidungsstück in seinen Einkaufskorb. Auf dem Weg zu einer Party bezahlt er dieses per Smartphone und holt es sich später in einer Filiale ab, wo es bereits verpackt und abholbereit auf ihn wartet.

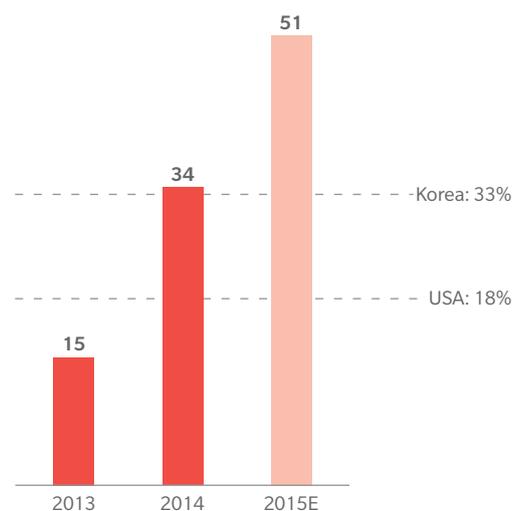
Die neuen Konsumenten geben sich auch nicht mehr länger mit Ware von der Stange zufrieden. Sie erwarten personalisierte, auf sie zugeschnittene Empfehlungen, Aktionen und Produkte. So steigerte Coca-Cola dank der „Share a Coke“-Kampagne, bei der Verbraucher eine Flasche mit einem Namen personalisieren konnten, den Absatz um 0,4 Prozent nach mehr als zehn Jahren stetigen Rückgangs. Generell erwarten Kunden heute mehr: Sie wollen mehr Service, Zugang zu mehr Informationen und ein besonderes Kundenerlebnis. Mit Blick darauf präsentierte AB InBev vor kurzem Oculito, ein mit Tequila versetztes und einem Smart Label versehenes Bier. Wenn man die Flasche berührte, leuchtete ein LED-Display auf. Mit einer App konnte man das Label mit einem Smartphone scannen, so mit der Marke interagieren und Preise gewinnen. Das Produkt selbst war damit nur noch ein Teil des gesamten Kundenerlebnisses.

Abbildung 1: Online gewinnt – und Smartphones sind die treibende Kraft

ANTEIL DES ONLINEGESCHÄFTS  
AM GESAMTHANDEL, 2016 (IN %)



ANTEIL MOBILER TRANSAKTIONEN  
AM ONLINEHANDEL IN CHINA (IN %)



Quellen: iResearch, US Department of Commerce, Statista, Oliver Wyman-Analyse

Zugleich bewegt sich das gesamte Handelsgeschäft in Richtung digitaler Kanäle. Lange galten Filialisten als Intermediäre, die Produkte auswählen und bereitstellen. Nun schwindet die Wertschätzung für diese Funktion. Die Geschwindigkeit des Wandels unterscheidet sich von Land zu Land erheblich. Derzeit gibt China das Tempo vor, doch überall auf der Welt greifen Menschen verstärkt auf Onlinekanäle zurück. Zugleich verlassen sich Verbraucher immer stärker auf Empfehlungen ihrer sozialen Netzwerke und teilen ihre Erfahrungen über Kanäle wie Facebook, Twitter und WeChat.

B2C-Plattformen wie Amazon und die chinesischen JD.com und Tmall haben inzwischen C2C-Plattformen wie Ebay und Taobao bei den Bruttoumsätzen überholt. Bis 2020 dürfte der Anteil der B2C-Plattformen weiter von heute rund 50 auf 70 Prozent wachsen. Das bevorzugte Endgerät für Onlinekäufe ist immer häufiger das Smartphone anstelle des PC, gerade wenn es um Impulskäufe geht. In China erfolgten am 11. November 2017 – dem jährlichen Shopping-Event Single's Day – 90 Prozent aller Käufe per Handy; ein Jahr zuvor waren es 82 Prozent. Dessen ungeachtet bleiben PCs für teure, einmalige Erwerbungen unersetzlich, die Vorabrecherchen und einen Vergleich verschiedener Verkäufer erfordern.

In den vergangenen Jahren entstand ein dynamisches und innovatives digitales Ökosystem, basierend auf Fortschritten bei Advanced Robotics, in der RFID-Technologie, beim kontaktlosen Bezahlen sowie Alternative und Virtual Reality. Daraus ergeben sich vielfältige Möglichkeiten für Verbraucher, mit Marken zu interagieren sowie deren Produkte zu verstehen und auszuprobieren. So können Apps dazu dienen, über Geschichte, Marken, Erfahrungen, Produkte oder Events eines Unternehmens zu informieren und so Anknüpfungspunkte für Kontakte schaffen. Innovative Software für einen automatisierten Verkauf von Werbeplätzen erlaubt ortsbezogene Anzeigen auf mobilen Endgeräten. So lassen sich gezielt Kunden in der Nähe einer Filiale ansprechen. Bei der chinesischen Onlineplattform Taobao können Verbraucher anhand eines Fotos nach Produkten suchen. Produkte lassen sich genauso gut in eine virtuelle Realität einfügen, sodass Nutzer sie über Headsets in einer halbwegs natürlichen Umgebung sehen können. Mit einem eingescannten Foto ließe sich auch Make-up realitätsnah ausprobieren. Auch bei den Kosten entstehen neue Möglichkeiten. Bei laufenden Werbekampagnen könnte beispielsweise der Einsatz von Machine Learning die Kosten reduzieren – Inhalte und Zielgruppen ließen sich genau anpassen. Die Kosten sinken auch, wenn Bots Fragen von Verbrauchern beantworten.

## WUSSTEN SIE SCHON?



Jeden Tag gibt es  
in den USA

**75.000**

neue Downloads  
der Amazon-App



**80%** der

Transaktionen von JD.com  
in China erfolgen über Handys



Facebook gewinnt jeden Tag

**500.000**

zusätzliche Nutzer – das  
entspricht sechs neuen  
Profilen pro Sekunde.

Im Durchschnitt verbringen  
Nutzer dort 20 Minuten pro Tag



WeChat-Nutzer checken ihre  
App im Durchschnitt

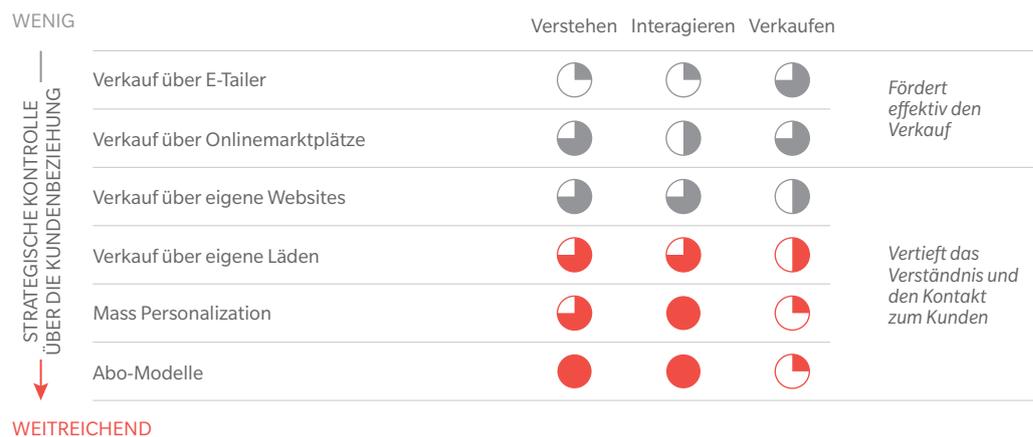
**23x**  
am Tag

# DER DIREKTE WEG ZU DEN KONSUMENTEN

All diese Veränderungen führen dazu, dass die traditionell produktzentrierten Konsumgüterhersteller sich wieder stärker den Konsumenten zuwenden. Erstens geht es dabei um ein besseres Verständnis, wo und wie Menschen sich im Internet bewegen, was und wie sie einkaufen und wie sich ihre Gewohnheiten ändern. Dieses Wissen fließt dann in die Produktentwicklung ein und hilft, die effektivsten Vertriebswege aufzuspüren. Zweitens können Unternehmen vermehrt mit Kunden interagieren, dazu Daten und Analysen nutzen und die Zahl der Touch Points in der realen und digitalen Welt erhöhen. Durch vermehrte Kontakte und Interaktionen stärken sie ihre Markenbekanntheit und Reputation genauso wie die Kundenloyalität. Drittens können direkte Kanäle helfen, Absatz, Umsatz, Margen und Marktdeckung zu steigern.

Alle drei Konzepte implizieren mehr direkte Kontakte zwischen Unternehmen und Kunden. Hierfür gibt es sechs gängige Wege. Sie unterscheiden sich im Ausmaß der strategischen Kontrolle über die Kundenbeziehung und mit Blick darauf, inwieweit sie dem Verständnis, der Interaktion und dem Verkauf dienen (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Ansätze von Konsumgüterherstellern zur direkten Kundenansprache



Quelle: Oliver Wyman-Analyse

Der Verkauf über E-Tailer, sprich Onlineshops, unterscheidet sich nicht groß von konventionellen Vertriebswegen, da der Händler auch hier im Besitz der Ware ist. Dennoch berichten Konsumgüterhersteller oft über ihre E-Commerce-Umsätze separat in Geschäftsberichten und anderen Publikationen. Bei keinem anderen Weg bleibt die strategische Kontrolle so begrenzt wie hier. Gute Beispiele sind der Verkauf über Amazon oder über JD.com in China. Konsumgüterhersteller können jedoch auch eigene Onlineshops oder Marktplätze auf großen Plattformen wie Tmall eröffnen. Deren Betrieb wird entweder an einen Dritten ausgelagert oder innerhalb der Organisation von Spezialisten übernommen. Diese Plattformen sorgen in China für einen Großteil des Wachstums bei Onlineverkäufen.

Eigene Websites können Konsumenten über Produkte informieren oder Marketingkampagnen transportieren. Der Nestlé-Marktplatz beispielsweise erlaubt deutschen Kunden, 72 Nestlé-Marken zu entdecken und die entsprechenden Produkte zu erwerben. Das gilt auch für noch nicht im Handel erhältliche Produkte wie Baci Perugina Pralinen aus Italien oder eine besonders scharfe Maggi Chilisauce aus Malaysia.

Solche Marktplätze dienen auch dem Dialog zwischen Kunden, die Produkte bewerten und kommentieren, Rat suchen oder Ideen teilen sowie dem Austausch von Kunden und Herstellern. Als „Markenberater“ können Kunden Ideen und Empfehlungen für neue Produkte, Verpackungen und Verwendungen beisteuern.

Einen traditionelleren Weg bestreiten Konsumgüterhersteller mit eigenen Läden, die in manchen Fällen eine digitale Präsenz ergänzen. LEGO betreibt beispielsweise rund 130 Filialen weltweit mit Hinguckern wie der großen LEGO-Wand, wo sich Kunden aus jeder Altersgruppe die für ihr Projekt passenden Steine zusammensuchen können. Eine „Digibox“ – eine Augmented-Reality-Anwendung – ermöglicht Käufern, einen Bau-satz durch einen Scan der Verpackung zum Leben zu erwecken. Die Filialen veranstalten monatliche Mini-Build-Events sowie LEGO-Club-Treffen für zahlende Mitglieder. Sie bieten auch Zugang zum LEGO-VIP-Programm, mit dem Mitglieder neue Produkte noch vor der offiziellen Markteinführung kaufen können, und das für jeden Kauf Punkte gutschreibt. LEGO betreibt aber noch mehr Kanäle: Dazu zählen die LEGOLAND-Themenparks sowie ein Onlineshop für Interaktionen und Marketingaktionen. Geplant ist darüber hinaus die Eröffnung eines LEGO-Hauses, einer Art Museum, wo Verbraucher mehr über die Marke erfahren und neue Möglichkeiten kennenlernen können, mit LEGO zu spielen.

„Mass Personalization“ erlaubt Kunden, ihren Namen auf einem Produkt zu verewigen und selbst zu seinem Design beizutragen. Auf der Homepage von Nike sowie in der Nike+-App können Kunden beispielsweise ein T-Shirt oder eine Mütze nach ihren Vorstellungen entwerfen. Nike versorgt seine Nutzer auch mit auf sie zugeschnittenen Erfahrungsberichten und bietet personalisierte Expertentipps für das Training. Bislang diente das Konzept der „Mass Personalization“ jedoch zumeist Marketingzwecken und erweckte Aufmerksamkeit. Nur selten gelang es, einen vernünftigen Return on Investment zu erzielen.

Bei Abo-Modellen liefern Unternehmen ihre Produkte selbst an den Kunden. Sie erreichen damit das maximale Ausmaß strategischer Kontrolle über die Kundenbeziehung und erzielen wiederkehrende Umsätze. 2012 startete beispielsweise der Dollar Shave Club mit einem Abo-Modell für Rasierklingen. Da es die Kosten des traditionellen Handels umging, konnte es eine erhebliche Ersparnis bieten. Der Club bot drei Modelle mit Preisen von einem bis neun US-Dollar pro Monat und jagte Marktführer Gillette erhebliche Marktanteile ab. Das Unternehmen expandierte dann in das breitere Sortiment der Männerpflege und wurde 2016 von Unilever für eine Milliarde US-Dollar übernommen.

Jeder Sortimentsbereich bei Konsumgütern hat seine eigenen Charakteristika und Dynamik. Die Hersteller müssen daher beurteilen, welche Kanäle die richtigen für ihre Produkte sind und verschiedene Geschäftsmodelle parallel fahren. Jeder einzelne Kanal hat dabei seine eigenen Möglichkeiten und Herausforderungen.

---

## WIE VIELE LEGO-STEINE GIBT ES AUF DER WELT? MILLIONEN? MILLIARDEN?



Laut der LEGO-Website kommen  
auf **jeden** Erdbewohner **86** Steine

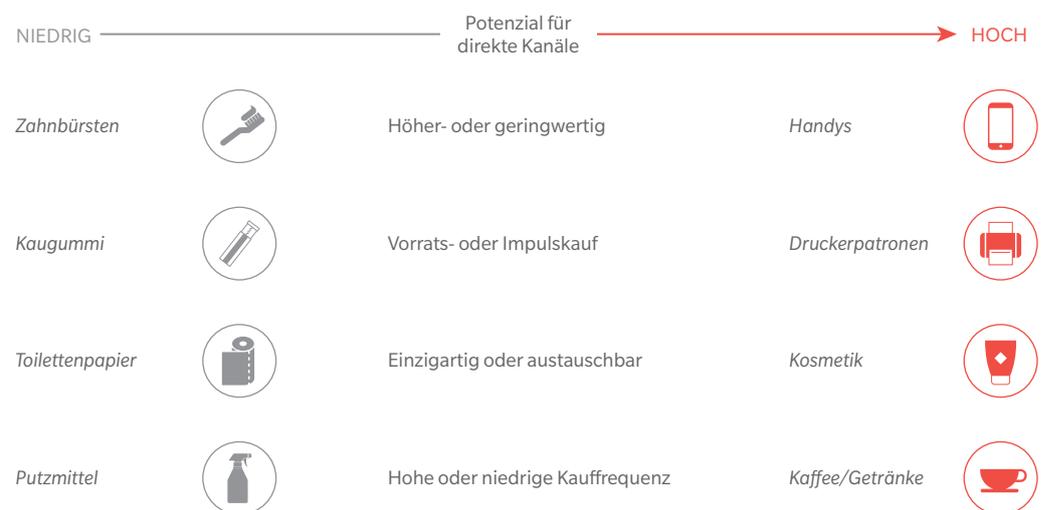
# NEUE MÖGLICHKEITEN, NEUE GEFAHREN

Drogerieartikel wie Waschmittel oder Papiertaschentücher sind prädestiniert für Onlinekanäle. Bekleidung und Accessoires dagegen eignen sich eher für ein Omnichannel-Modell, da viele Kunden die Produkte derzeit vor einem Kauf noch anfassen und probieren möchten. Folgerichtig eröffnen als Onlineanbieter gestartete Marken wie US-Optiker Warby Parker und US-Sportartikelspezialist Outdoor Voices inzwischen Läden und unterstreichen damit deren Wert für Verbraucher.

Three Squirrels startete 2012 in China als reine Onlinemarke für Nüsse und Snacks und betreibt bis heute eigene Onlineshops auf großen Marktplätzen wie Tmall und JD.com. Von Beginn an war es die Top-Onlinemarke für Snacks und erzielte schon 2014 einen Umsatz von einer Milliarde Renminbi (nach aktuellen Wechselkursen circa 125 Millionen Euro). Später eröffnete Three Squirrels einen ersten Laden in der ostchinesischen Provinz Anhui und erzielte dort bereits im ersten Monat einen Umsatz von 2,4 Millionen Renminbi. Das entspricht 8.000 Renminbi pro Quadratmeter Ladenfläche. Dieser und weitere danach eröffnete Läden bieten verschiedene Attraktionen und Möglichkeiten, die Produkte auszuprobieren, und stärken damit die Marke. Nach eigenen Angaben wollte Three Squirrels Ende 2017 bereits 100 solcher Läden betreiben.

Zu den Herausforderungen in den Onlinekanälen zählt das Fehlen einer strategischen Markteintrittsbarriere, wie sie in Läden in Form von Regalplatz existiert. Dieser war dank Verhandlungen mit Einzelhändlern meist langfristig garantiert und bot Markenherstellern einen hervorragenden Schutz gegenüber Wettbewerbern. Wenn das Regal im Internet steht, gibt es diese Barriere nicht und Marktneulinge mit innovativen Geschäftsmodellen und besonderen Fähigkeiten können schnell Marktanteile gewinnen.

Abbildung 3: Einflussfaktoren auf das Potenzial direkter Kanäle in unterschiedlichen Sortimenten (beispielhaft)



Quelle: Oliver Wyman-Analyse

Zudem funktioniert der Vertrieb über Onlinehändler anders als über Filialisten. Bislang dominieren Unilever, P&G und L'Oréal ihre Märkte weltweit, während die größten Einzelhändler nur in einigen Ländern präsent sind. Nur eine Handvoll Unternehmen verfügt über eine bedeutende Marktstellung in Europa und Nordamerika. Amazon dagegen hat es geschafft, in den meisten Ländern mit Ausnahme Chinas zur führenden E-Commerce-Plattform aufzusteigen. Markenhersteller müssen nun Verhandlungsstrategien und -taktiken für das Gespräch mit dem weltweit größten Einzelhändler erarbeiten.

Wenn Hersteller voll und ganz auf direkte Kanäle setzen, stehen sie darüber hinaus auch schneller unter Druck, wenn sie Kundenerwartungen verfehlen. Bislang standen Einzelhändler für Risiken wie fehlende oder beschädigte Produkte gerade. Sie übernahmen auch den Kundenservice und den Umtausch und mussten sich mit unzufriedenen Kunden und den daraus resultierenden Risiken auseinandersetzen. Für Konsumgüterhersteller sind dies alles neue Erfahrungen. Genau das erlebte ein weltweit führender Hersteller von Drogerieprodukten, der einen Flagship-Store auf einer großen B2C-Plattform eröffnete. Er kam damit zum ersten Mal direkt mit Verbrauchern in Berührung und hatte Schwierigkeiten, das richtige Sortiment aufzubauen, Auswirkungen von Aktionen korrekt zu prognostizieren und effiziente Pläne für Onlineaktionen zu entwickeln. Das Resultat war eine Mischung aus zu großen Lagerbeständen, nicht gefragter Produkte sowie fehlendem Nachschub bei Bestsellern, was Umsatz und Marge schädigte.

## WIE DER DIREKTVERTRIEB GELINGT

Der Einstieg in den direkten Vertrieb eröffnet Konsumgüterherstellern vielversprechende Potenziale. Sie benötigen dafür jedoch eine übergreifende Strategie und eine klare Vorstellung über die zu erzielenden Ergebnisse. Konsumgüterhersteller müssen verstehen, wie profitabel verschiedene, neu zu entwickelnde Kanäle wirklich sind und auch auf den ersten Blick nicht unmittelbar sichtbare Kosten und Nutzen in die Überlegungen miteinbeziehen. Auf dieser Basis können sie ihre Geschäftsmodelle so schärfen, dass sie im betrieblichen Alltag kosteneffizient funktionieren und die Beziehungen zu bestehenden Partnern nicht gefährden.

Eine weitere Bedingung für den Erfolg ist der Aufbau neuer Fähigkeiten und Kompetenzen. Falls beispielsweise die Gewinnung von Informationen aus dem direkten Zugriff auf die Transaktionsdaten von Kunden das wichtigste Ziel ist, muss der Entscheidungsprozess im Unternehmen entsprechend angepasst werden. Noch arbeiten die meisten Konsumgüterhersteller intern mit monatlichen Umsatzberichten; Onlineplattformen erfassen jedoch Minute für Minute die Verkäufe. Die entsprechenden Experten arbeiten damit künftig in einer erheblich dynamischeren Umgebung und benötigen Know-how bei Themen wie Big Data, Data Analytics, Omnichannel und Supply Chain Management. Vor allem aber muss die Führungsspitze der Hersteller all diese Veränderungen vorantreiben, ihre Organisation entsprechend ausrichten und sicherstellen, dass sich das gesamte Team dem direkten Verkauf an den Konsumenten verschreibt.



# SMART FASHION

ELEMENTE DES  
ERFOLGSMODELLS  
FAST FASHION NUTZEN,  
OHNE DIE LIEFERKETTE  
ZU ÜBERFORDERN



Fast Fashion wird heute oft auf den Aspekt der Geschwindigkeit reduziert, dabei sollte das Konzept viel mehr sein als nur „Fast“. Fast Fashion hat die Bekleidungsbranche revolutioniert, indem aktuelle Mode zu niedrigen Preisen mit unglaublich kurzen Vorlaufzeiten in die Läden gelangt. Dieses Tempo weckt bei traditionell operierenden Mehrmarkenhändlern wie Kaufhäusern die Furcht, dass sie uneinholbar im Wettbewerb zurückfallen könnten. Schließlich haben sie keinen Einfluss auf die globalen Lieferketten, tauschen mit ihren Lieferanten nur begrenzt Daten aus und verfügen folglich über limitierte Transparenz. Daher könnten Versuche, die eigenen Strukturen und Prozesse radikal zu verändern, mehr schaden als nutzen.

Nach Überzeugung von Oliver Wyman eignet sich vor diesem Hintergrund bei traditionellen Anbietern ein anderes Modell besser: „Smart Fashion“. Dieses Modell basiert auf einigen zentralen, aber weniger dogmatisch anzusehenden Erfolgsfaktoren von Fast Fashion. Mit ihnen können sich traditionelle Anbieter viele Vorteile des Fast-Fashion-Modells zu eigen machen, ohne ihre Organisation komplett umzukrempeln.

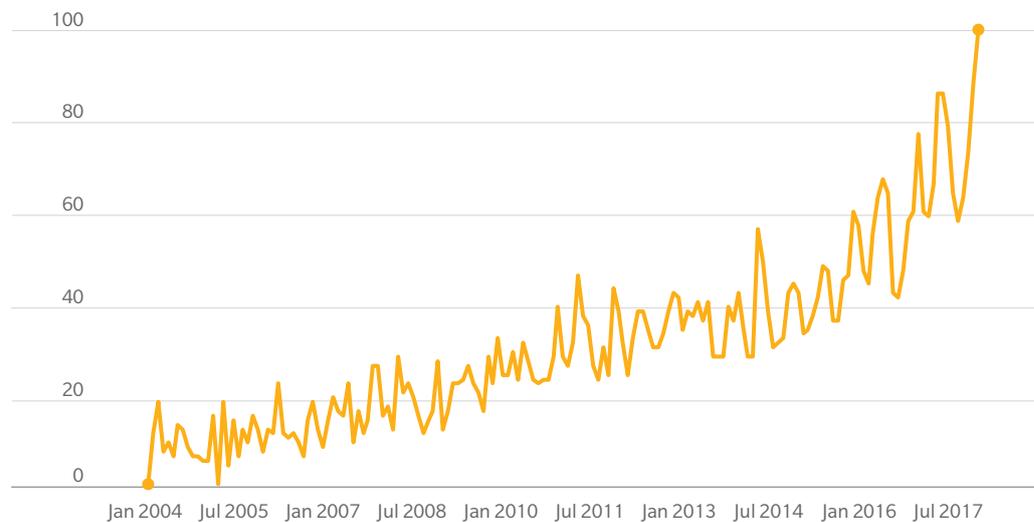
## DIE ENTSTEHUNG VON FAST FASHION

Fast Fashion entstand in Europa und ist seit Jahrzehnten Bestandteil des Marktes. Doch der weltweite Erfolg stellte sich erst in den vergangenen zehn Jahren ein und bringt nun auch den US-Textilhandel ins Wanken. Im Zentrum des Geschäftsmodells steht eine Lieferkette, die äußerst kurze Vorlaufzeiten ermöglicht. Oft schaffen es Kleidungsstücke binnen Wochen vom Laufsteg in die Läden. Die Anbieter können zudem schneller auf Trends innerhalb einer Saison reagieren, ihr Sortiment besser an regionalen Vorlieben ausrichten und müssen deutlich weniger Artikel reduzieren oder aussortieren.

### Abbildung 1: Google-Suchanfragen zu Fast Fashion weltweit

Trotz jahrzehntelangen Erfolgs stieg das Interesse erst in den letzten Jahren signifikant

ENTWICKLUNG VON GOOGLE-SUCHANFRAGEN ZU FAST FASHION BIS JULI 2017



Quelle: <https://trends.google.com/trends/explore?date=all&q=%22fast%20fashion%22>

Dennoch eignet sich Fast Fashion nicht für jedes Unternehmen. Viele traditionelle Textilhändler und sogar vertikal integrierte Einzelhändler können oder wollen die Kosten und Risiken eines kompletten Umbaus ihrer Lieferkette nicht eingehen. Nach Erfahrung von Oliver Wyman gibt es für diese Unternehmen dennoch sehr effektive Wege, Vorlaufzeiten zu verkürzen und Lieferketten zu flexibilisieren. So können die Wünsche der Verbraucher bedient werden, ohne die Supply Chain auf den Kopf zu stellen. Die Lösung besteht darin, nur punktuell einige Erfolgsfaktoren von Fast Fashion zu adaptieren.

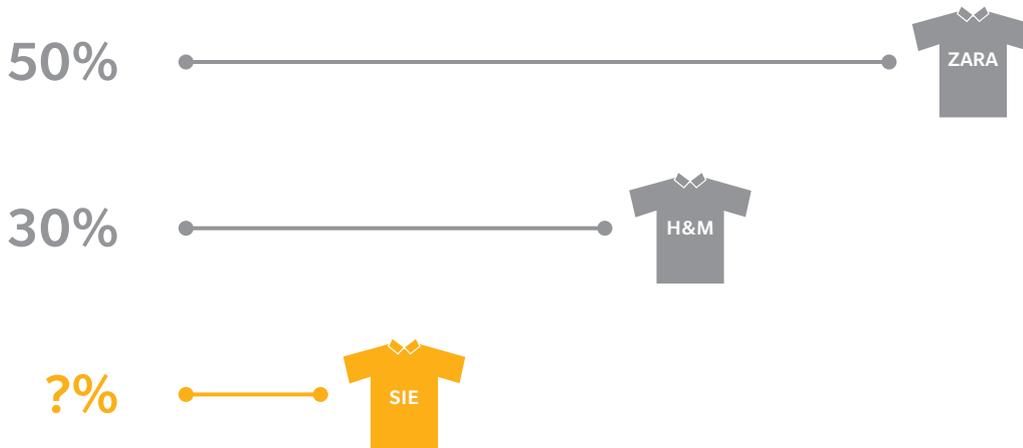
Bei Smart Fashion werfen traditionelle Anbieter nicht ihre bestehenden Strukturen über Bord, sondern lernen von Fast Fashion und übernehmen selektiv einige zentrale Konzepte. Mit vier Kernelementen kann dieser hybride Ansatz die Marktstellung und Ertragskraft etablierter Anbieter verbessern.

## ERFOLGSFAKTOREN VON FAST FASHION

Von außen betrachtet hat es den Anschein, als ersetzen Fast-Fashion-Anbieter unaufhörlich ihr gesamtes Sortiment neuer, trendiger Produkte durch immer neuere und noch trendigere Produkte – ein Kunststück, das nachzumachen unmöglich erscheint. Doch in Wahrheit gilt dies nur für einen vergleichsweise kleinen Teil des Sortiments. Nach Schätzungen von Oliver Wyman wird weit weniger als die Hälfte der Produkte in den Regalen während einer Saison entworfen und produziert. Stattdessen ergänzen die Anbieter ausgewählte Sortimentsbereiche mit hoher Sichtbarkeit für Kunden regelmäßig um neue Varianten. Das ganze Sortiment wirkt dadurch aktuell und weckt das Interesse der Kunden.

## Abbildung 2: Anteil neuer Artikel innerhalb einer Saison

Neuentwicklungen in Teilen des Sortiments erzeugen den Eindruck von Aktualität



Quelle: Oliver Wyman-Analyse

## SORTIMENT SEGMENTIEREN

Fast-Fashion-Anbieter segmentieren ihr Sortiment, um zu entscheiden, was schnell umgeschlagen werden muss, und konzentrieren sich dann auf die Teile, bei denen es auf Aktualität und schnellen Wechsel ankommt. Smart Fashion geht bei der Segmentierung ähnlich vor. Eine entscheidende Frage lautet: „Wie gut verstehen wir, wo unsere Kunden topmodische Produkte erwarten?“ – und wo sind dagegen andere Bestandteile des Angebots wie Zeitlosigkeit, Qualität und Preis wichtig. Die zweite Frage heißt: „Wie gut verstehen wir, auf welche Eigenschaften Verbraucher bei diesen Produkten Wert legen?“

Welche Rolle Modetrends im Vergleich zu anderen Themen spielen, hängt von einer ganzen Reihe von Faktoren wie Sortiment und Preispunkten ab und schwankt im Zeitverlauf. Es ist daher erfolgsentscheidend, zu verstehen, welche Produkteigenschaften das Interesse der Kunden wecken und zum Kauf animieren. So geht es bei „Athleisure“ – einer Mischung aus Sport- und Freizeitkleidung – bei Damen mittlerweile gleichermaßen um Mode wie um Funktionalität. Bei Männern entwickeln sich Socken zu den neuen Krawatten. Modisches Aussehen wird damit für große Kundengruppen genauso wichtig wie der Tragekomfort – wenn nicht sogar wichtiger.

Beide Beispiele zeigen, wie wichtig es ist, genau zu verstehen, welche Produkteigenschaften das Kaufverhalten der Kunden bestimmen. Oft spricht man an dieser Stelle auch vom Entscheidungsbaum der Verbraucher. Zählen Mode oder Aktualität zu den Top-Prioritäten? Oder liegen sie weiter unten, hinter Themen wie Tragekomfort und Haltbarkeit? Vertikalintegrierte Einzelhändler können Transaktionsdaten sowie Matrizen über Produktwechsel nutzen um nachzuvollziehen, wie Verbraucher zwischen verschiedenen Produkteigenschaften abwägen. Mehrmarkenhändler können ihre wachsenden Datenbestände aus direkten Kundenbeziehungen einsetzen und zudem mit einigen Schlüsselpartnern im Einzelhandel zusammenarbeiten. So können sie gezielt in die Aktualität der Sortimentsbereiche investieren, bei denen der größte Zusatznutzen zu erwarten ist.

Allerdings besteht die Gefahr, dass Verbraucher diesen begrenzten Wandel übersehen. Daher müssen Smart-Fashion-Anbieter auch an der Kundenwahrnehmung arbeiten und ihre Marke beziehungsweise Marken mit dem Thema Aktualität verknüpfen. Diesem Ziel kann eine limitierte Markteinführung einzelner Produkte dienen, beispielsweise in meinungsbildenden Modehauptstädten wie London, Mailand, New York oder Paris. Solche Präsentationen stärken die Glaubwürdigkeit in der Modewelt und erzeugen Aufmerksamkeit für einen nationalen oder globalen Rollout. Die begrenzte Verfügbarkeit solcher Kollektionen zu Beginn kann zudem die Nachfrage steigern und ein vergleichsweise hohes Preisniveau sichern.

In ähnlicher Weise können Marken ein Produkt zuerst nur bei einem einzigen Einzelhändler (entweder einem Filialisten oder einem Onlineanbieter) einführen oder es auch erst nur über die eigene Website vertreiben, bevor es in andere Kanäle gelangt. Einen ganz anderen Weg schlägt Victoria's Secret mit seinen vor allem in den USA landesweit ausgestrahlten Modeshows ein. Marketingaktivitäten verstärken die Wahrnehmung, dass es dort um neue und trendige Produkte geht – auch wenn in Wirklichkeit nur wenige Frauen darauf warten, die gezeigten diamantenbesetzten Produkte tatsächlich zu kaufen.

Wenn Smart-Fashion-Anbieter genügend über ihr Sortiment und ihre Kundengruppen wissen, können sie ihre Produkte intelligent vermarkten. Sie können beispielsweise neue Werbe- und Produktkonzepte erst einmal testen und damit die Reaktion der Verbraucher in ihr Handeln einbeziehen. Schließlich bleibt zu beachten: Der Verbraucher weiß nicht oder will gar nicht wissen, wie viele Artikel in dieser Woche oder dieser Saison neu sind und wie schnell sie es vom Entwurf in das Regal geschafft haben. Es geht vielmehr darum, dass der Kunde einen Artikel attraktiv findet und kaufen will.

## SCHNELL LERNEN

Wer sich als Außenstehender mit Fast Fashion beschäftigt, bleibt oft am falschen Wort hängen: „Fast“ – und hält es für eine komplett neue Idee, Produkte so schnell wie möglich durch die Lieferkette zu schleusen und in die Läden zu bringen, sozusagen vom Laufsteg ins Regal in 3,6 Sekunden. Doch dieser Schnelligkeit wohnt kein inhärenter Wert für den Kunden bei. Selbst die aufgeklärtesten Käufer zahlen nicht einen Cent mehr für ein Produkt, weil es besonders schnell entworfen und produziert wurde. Sie bezahlen für Mode, sprich für topaktuelle Produkte.

Einem Ziel dient die Schnelligkeit aber doch. Sie verringert das Risiko. Im Kern ist Fast Fashion ein Verfahren der Risikobegrenzung. Unternehmen platzieren zu Beginn einer Saison eine große Zahl kleiner Wetten und konzentrieren sich in den Folgewochen auf die Artikel, die wirklich erfolgreich sind. Fast-Fashion-Anbieter liefern nicht nur schnell, sie lernen auch schnell. Sie beobachten die Entwicklung jedes Produkts sehr genau und erkennen rasch, ob ein Produkt ein Erfolg oder ein Misserfolg wird oder nachgebessert werden muss. Im Gegensatz dazu platzierten traditionelle Anbieter bislang große Wetten auf wenige Artikel mit jeweils hohen Erfolgsaussichten. Doch eine Erfolgsgarantie fällt in Zeiten zunehmend anspruchsvoller und unbeständiger Kunden – und eines Wettbewerbs, der den Einsatz erhöht – immer schwerer.

Smart-Fashion-Anbieter sollten daher ebenfalls eine ganze Reihe kleiner Wetten auf verschiedene Produkte, Farben und Materialien abschließen. Sie konzentrieren sich dann darauf, in kurzen Feedbackschleifen schnell zu lernen – für jede Wette wird die Verbraucherreaktion erfasst und entsprechend gehandelt. Nicht gefragte Artikel werden zügig aussortiert

und erzeugen nur geringe Verluste, da sie im ersten Schritt nur in kleinen Mengen produziert wurden. Wenn ein Produkt Erfolg hat, können Unternehmen schnell mehr fertigen und wissen dann, dass sie einen Gewinner produzieren.

Traditionelle Anbieter zögern oft vor diesem Schritt, da er kostspielig erscheint. Doch nach Erfahrung von Oliver Wyman ergibt sich langfristig ein signifikanter Kostenvorteil, wenn sich das Portfolio durch eine größere Zahl von Wetten diversifiziert und die Investitionen auf erfolgsversprechende Produkte konzentriert werden. Traditionellen Anbietern fehlt oft das Know-how, ein Produkt binnen Wochen vom Entwurf ins Regal zu bringen; zudem drohen Ergebnis-einbußen. Dagegen erfordert eine höhere Lerngeschwindigkeit weit weniger einschneidende Veränderungen und verspricht zudem einen höheren Return on Investment. Auf diese Weise erschließen sich traditionelle Anbieter mit Smart Fashion eine neue Dimension in Sachen Reaktionsgeschwindigkeit.

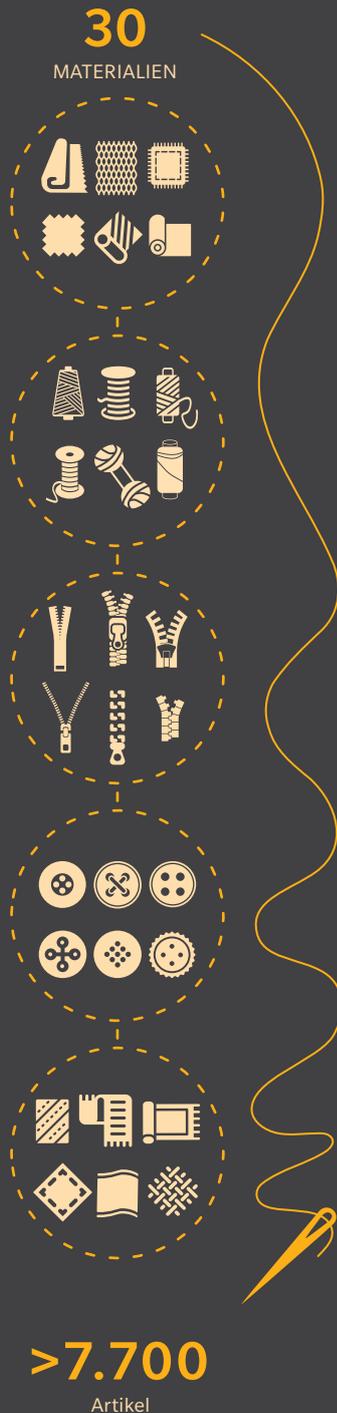
**Abbildung 3: Eine größere Zahl kleinerer Wetten**  
Stückkosten und optimale Mengen neu durchdenken



Quelle: Oliver Wyman-Analyse

# VIelfÄLTIGE VARIATIONEN DURCH EFFIZIENTEN MATERIALEINSATZ

Smart Fashion setzt auf den Multiplikatoreffekt, indem Aktualität durch Mehrfachnutzung von Materialien zu minimalen Mehrkosten erzielt wird



## KOSTEN SENKEN

Es leuchtet vielen Unternehmen ein, das eigene Sortiment klar zu segmentieren und die Lerngeschwindigkeit zu erhöhen. Doch es bleibt eine Herausforderung, dies umzusetzen, ohne die bestehende Lieferkette aufzublähen. Die Stückkosten einer größeren Zahl kleinerer und häufigerer Wetten sind, wenn alle anderen Elemente unverändert bleiben, höher als unter bisherigen Bedingungen, bei denen die Lieferkette auf maximale Skalenerträge ausgelegt ist. Unternehmen sollten daher stets durch Innovationen ihre Effizienz erhöhen, auch wenn die längerfristigen Vorteile von Smart Fashion unbestritten sind.

Der wahrscheinlich größte Hebel für Kostensenkungen mit Fokus auf topaktuelle Mode liegt im Materialeinsatz: Die effektive Verwendung gleicher Textilien und Accessoires in verschiedenen Produkten erlaubt Bündelungseffekte.

Für die einzelnen Bestandteile eines Kleidungsstücks gilt das Gleiche wie für das gesamte Sortiment: Es muss nicht alles brandneu sein und aus der aktuellen Saison stammen, damit es in den Augen der Verbraucher neu und topmodisch ist. Oft lässt bereits eine geringfügige Variation – ein Aufdruck oder eine zur Saison passende Farbe – ein Produkt neu erscheinen. Solche Veränderungen bestehender Vorlagen erfordern nur geringfügige Anpassungen der Spezifikation und nur begrenzte Tests. Oft kann die Produktion einer aktualisierten Version schon am selben Tag zu minimalen Mehrkosten starten.

Diese kleinen Veränderungen können einen großen Unterschied ausmachen: Angenommen bei einer Jeans gibt es jeweils sechs Varianten für die fünf Komponenten Stoff, Taschenfutter, Zwirn, Knöpfe und Nieten. Das ergibt 7.700 mögliche Kombinationen und jede ergibt ein einzigartiges Produkt. Selbst wenn nur ein Zehntel dieser Kombinationen technisch machbar ist, bleiben immer noch Hunderte möglicher Varianten – und das bei nur 30 verschiedenen Materialien.

Auch wenn ein solch modularer Ansatz den Kreativen nicht behagen dürfte, setzt er den erforderlichen Rahmen, um Kosten und Materialeinsatz zu begrenzen. Zusätzliche Bündelungseffekte lassen sich erreichen, wenn die für den Austausch einzelner Komponenten eingekauften Materialien auch im regulären Sortiment Verwendung finden. Darüber hinaus lassen sich Abschreibungen vermeiden, wenn Designer überschüssiges Material beispielsweise aus einer schlecht verkauften Produktlinie weiterverwenden. Damit leisten diese Materialien letztlich noch einen Umsatzbeitrag.

Diese Bündelungseffekte beim Materialeinsatz verschaffen größeren traditionellen Anbietern einen Vorteil gegenüber Start-ups, die solche Skalenerträge nicht erreichen können.

## SMARTE ORGANISATIONEN

Smart Fashion funktioniert anders als die traditionelle Bekleidungsbranche. Daher müssen auch die hier tätigen Unternehmensteile anders agieren. Gefragt sind separate Teams mit eigenen Prozessen und Zielen, die die drei zuvor genannten Elemente des Geschäftsmodells mit Leben füllen. Um die Unterschiede zwischen dem traditionellen und dem „modischen“ Sortiment zu erkennen, bedarf es auch separater Kostenrechnungen. Nur bei getrennt ausgewiesenen Umsätzen und Aufwendungen können die Teams schnell auf neue Ergebnisse ihrer kleinen Wetten für Produktvarianten reagieren. Dazu bedarf es auch anderer Kennzahlen: Die Materialstückkosten dürften vermutlich höher liegen, die Qualitätsstandards niedriger.

Die Smart-Fashion-Teams beschäftigen eigene Designer, Merchandiser und andere, die sich mit den neuen Produkten und Prozessen gut auskennen. Sie kennen den Wert ihrer Marke und arbeiten eng mit dem Marketing zusammen, um aktuelle und hochmodische Produkte herauszustellen. Nach dem Vermarktungsstart treiben diese Teams schnelle Lernprozesse voran, sie identifizieren neue Trends und entwickeln auf dieser Basis schnell neue Produktideen.

Die neuen Prozesse, Kennzahlen und Begrifflichkeiten werden zu Beginn, wie bei jedem Vorstoß in neues Terrain, in der bestehenden Organisation Befremden auslösen. Die Smart-Fashion-Teams sollten daher die Freiheit und den Auftrag erhalten, anders zu agieren. Allerdings benötigt es die richtige Balance. Smart-Fashion-Teams sollten im Unterschied zu digitalen Start-ups in einem Inkubator Teil der größeren Organisation bleiben und nicht vollkommen separat arbeiten. Dies gewährleistet eine effektive Kommunikation mit traditionellen Geschäftsfeldern und trägt dazu bei, dass das ganze Unternehmen von den Skalenvorteilen profitiert.

Die Organisation muss zudem den für Smart Fashion so wichtigen Informationsfluss fördern. Zara beispielsweise rückt das Personal in den Filialen in den Fokus, das als die beste Quelle für Informationen über Kunden betrachtet wird. Im direkten Kontakt zwischen Verkäufern vor Ort und Designern sowie Merchandisern in der Zentrale lernt die Organisation täglich dazu. Multimarkenhändler sollten zudem ihre Partnerschaft mit ausgewählten Lieferanten vertiefen und Daten wie Analysen teilen. Letztlich dienen Informationen aus all diesen Quellen der Entscheidung, ob ein neues Produkt forciert, verändert oder vom Markt genommen wird.

## DER STARTSCHUSS

Fast Fashion wirkt innovativ und radikal anders und hat dafür viel Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit erhalten. Die Reaktionen sind jedoch unterschiedlich. Einige versuchen, dem neuen Konzept blind zu folgen, ohne die Details des Geschäftsmodells wirklich zu verstehen. Für daraus erwachsende kostspielige Fehler sind sie selbst verantwortlich. Andere schrecken vor der Komplexität der notwendigen Veränderungen zurück und versuchen es nicht einmal. Doch auf lange Sicht kann es noch schädlicher sein, überhaupt nichts von Fast Fashion zu lernen. Verbraucher wollen vermehrt topaktuelle Mode zu attraktiven Preisen; daraus ergeben sich große Chancen. Wer die Kernelemente von Fast Fashion richtig versteht, schafft durch deren Anwendung in nahezu jedem Fall einen Mehrwert. Diese Unternehmen setzen allerdings nicht auf Fast, sondern auf Smart Fashion.



# WA(H)RE SCHÖNHEIT BRAUCHT AUCH LÄDEN

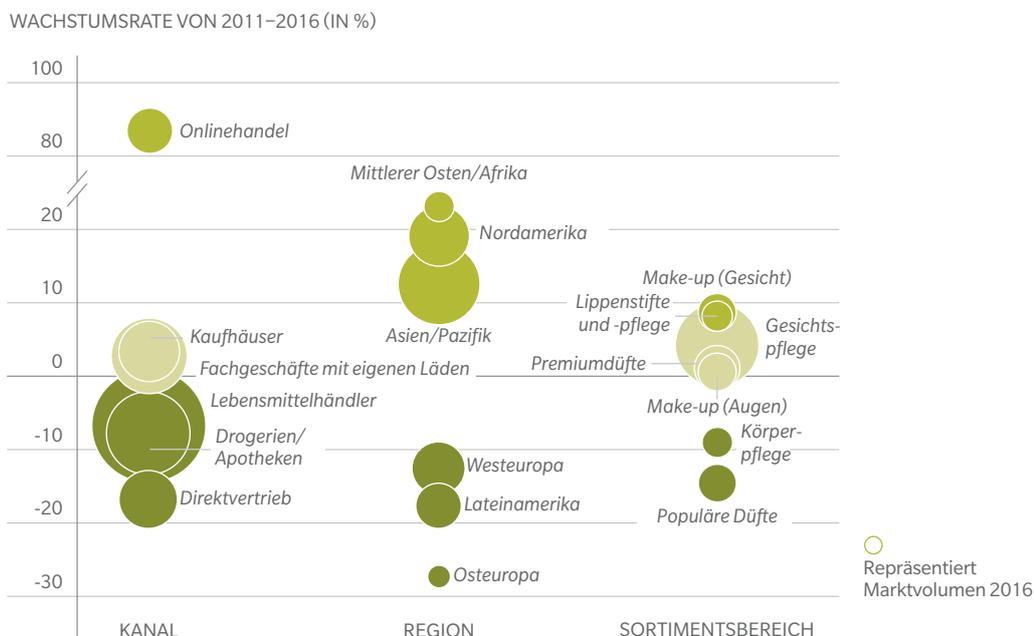
WARUM EINE  
PHYSISCHE PRÄSENZ  
IM DIGITALEN ZEITALTER  
SO WICHTIG IST

Auf den ersten Blick mag der Beauty-Markt vergleichsweise statisch wirken, doch unter der Oberfläche brodelt es an vielen Stellen. Angesichts einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate von nur 0,2 Prozent von 2011 bis 2016 kann sich kein Anbieter auf ein rosiges organisches Wachstum verlassen. Gleichzeitig unterscheidet sich jedoch die Performance zwischen und innerhalb verschiedener Märkte stark.

So gibt es erhebliche regionale Divergenzen. Während die Märkte in Asien und Nordamerika in den vergangenen Jahren um mehr als 10 Prozent wuchsen, kam es in Europa und Lateinamerika zu Rückschlägen. Auch der Erfolg einzelner Sortimente variierte. Sogenannte Color-Produkte profitierten von einem nachhaltigen Kundeninteresse – das gilt insbesondere für BB- (Blemish Base) und CC- (Color Correcting) Cremes und Lippenstifte, die zusätzlich hautspezifische Farbpigmente enthalten. Dagegen gingen die Umsätze mit populären Düften und Hautpflegeprodukten kontinuierlich zurück. Dies erfordert ein entsprechend intensives Um- und Aussteuern des Sortimentsfokus.

Der bemerkenswerteste Wandel vollzog sich indes bei den Vertriebskanälen. Traditionell dominierten Kaufhäuser das prestigeträchtige Geschäft. Doch nun sind Direct-to-Consumer (D2C)-Modelle auf dem Vormarsch, da Millennials stärker auf Onlineshops sowie Flagship-Stores einzelner Marken setzen. Neue, agile und innovative Marken erleben mit D2C-Modellen einen rasanten Aufschwung. Sie nutzen eine ganze Reihe von Möglichkeiten – von der Onlinepräsenz bis zu eigenen Läden, um an den Kaufhäusern vorbei oder über sie hinaus ihre Produkte zu verkaufen. Die angestammten Giganten der Branche wie Estée Lauder, LVMH, und L'Oréal haben inzwischen einige dieser neuen Player übernommen. Das Nachsehen haben bislang ihre Flagship-Marken – trotz erster Versuche, traditionelle Vertriebsmodelle zu modernisieren und so Marktanteile zu verteidigen.

Abbildung 1: Änderungen in Kanälen, Regionen und im Sortimentsmix im Beauty-Markt



Quellen: Euromonitor, Oliver Wyman-Analyse

Wenn sich die Branchengrößen ebenfalls dem neuen Paradigma verschreiben und enge, direkte Kundenbeziehungen aufbauen würden, stünden ihnen außergewöhnliche Wachstumschancen offen. Um diese effektiv nutzen zu können, müssten sie ihre Vertriebsstrategien neu ausrichten. Damit könnten sie relevanter für ihre bisherigen Kunden wie auch für die neue, anspruchsvollere Verbrauchergeneration werden.

Genau das ermöglichen D2C-Modelle. Sie könnten damit einen Quantensprung im hochwertigen Beauty-Geschäft auslösen und den globalen Marken glänzende Aussichten bieten, zu Megamarken aufzusteigen.

## DER AUFSTIEG DER ERLEBNISÖKONOMIE

Das D2C-Modell entstand als Antwort auf das wachsende Interesse der Millennials an individuellen Erlebnissen. Ihre Erwartungen gehen über bestimmte Produkteigenschaften hinaus. Sie suchen vielmehr passende Services, die sich in Gänze online gar nicht liefern lassen. Diese neue Nachfrage führt zum Aufstieg der Erlebnisökonomie. Der Wert einer Marke liegt hier in den durch sie hervorgerufenen Emotionen und sensorischen Erfahrungen sowie dem persönlichen Kontakt. Natürlich kommt kein Beauty-Anbieter umhin, ein nachhaltiges E-Commerce-Geschäftsmodell aufzubauen, denn der Onlinehandel wird weiter kontinuierlich wachsen. Doch der Schlüssel für eine Outperformance des Marktes liegt in einer Kombination dieser Onlinepräsenz mit eigenen Läden.

Ein D2C-Modell inklusive eigener Läden ermöglicht es Marken, besser mit ihren Kunden zu kommunizieren und ihnen auf direktem Weg Produkte zu verkaufen. Darüber hinaus können sie so auf bislang nicht denkbare Weise auf Kundendaten zugreifen. Diese sind entscheidend, um erfolgreich ein kundenzentriertes Geschäftsmodell zu entwickeln. Wenn ein Kunde online etwas kauft – oder fast kauft – lassen sich aus seinem Weg dahin wertvolle Informationen über seine Denkprozesse, Gewohnheiten und Vorlieben gewinnen. Auch in eigenen Boutiquen erhalten Marken solche Informationen. Sie können diese nutzen, um den Fokus auf Bedürfnisse und Wünsche der Kunden zu schärfen.

Dieser Strategie wohnt das Potenzial inne, die Kosmetikbranche in den Regionen und den Sortimentsfeldern wiederzubeleben, in denen sie aktuell kämpfen muss. Derzeit dominieren Multimarken-Filialisten wie Sephora und Douglas das Fachgeschäft. Einmarken-Läden vereinen nur einen sehr kleinen Anteil der Umsätze auf sich. Doch genau hier liegt nach Überzeugung von Oliver Wyman ein enormes, bislang unerschlossenes Wachstumspotenzial für Beauty-Marken.

Sportartikelhersteller setzen seit zwei Jahrzehnten auf diese Strategie und profitieren von den Erfahrungen und ihrem Kundenwissen. Anbieter wie Adidas, Nike, Lululemon und Under Armour sind Teil der Erlebnisökonomie. Sie haben ihre eigenen Filialnetze geschaffen und gelernt, großen Nutzen daraus zu ziehen.

ENTWICKLUNG DER VERTRIEBSMODELLE IM BEAUTY-SEKTOR

|           | 1980<br>KAUFHÄUSER                  | > | 1990<br>FACHGESCHÄFTE | > | 2000<br>E-COMMERCE | > | 2010<br>D2C              |
|-----------|-------------------------------------|---|-----------------------|---|--------------------|---|--------------------------|
| Anbieter  | Macy's, Harrods, Galeries Lafayette |   | Sephora, Ulta         |   | Amazon             |   | MAC, NYX, La Clé de Peau |
| Fokus     | Produkt                             |   | Service               |   | Convenience        |   | Erlebnis                 |
| Nachfrage | Eigenschaften                       |   | Nutzen                |   | Einfachheit        |   | Emotionen                |
| Aktivität | Produzieren                         |   | Unterstützen          |   | Liefern            |   | Inszenieren              |
| Angebot   | Standardisiert                      |   | Kundenspezifisch      |   | Push-Marketing     |   | Personalisiert           |

NIKE IN ZAHLEN

1990



NIKE ERÖFFNET **ERSTE** NIKETOWN IN PORTLAND

Ursprünglich als Showroom konzipiert, um die Umsätze mit Wiederverkäufern nicht zu kannibalisieren – ein Promotion-Tool, um Käufe in anderen Läden anzuregen

HEUTE



**1.045** NIKE-FILIALEN WELTWEIT

Läden promoten die Marke und bieten ein einzigartiges Produkt- und Serviceerlebnis – Kunden können Produkte ausprobieren oder selbst entwerfen

NIKE CAGR 2009–2016:

6%



GROSSHANDEL

20%



D2C

ENTWICKLUNG DER NIKE-UMSÄTZE 2009–2016

2009: **\$16,8 MRD**

2016: **\$30,5 MRD**

Quelle: Oliver Wyman-Analyse

Nike eröffnete 1990 die erste Niketown in Portland und sah sie ursprünglich als Showroom, um Produkte besser präsentieren zu können. Seitdem wurden mehr als 1.000 Läden weltweit eröffnet, die nicht nur der Kommunikation mit Kunden, sondern vorwiegend dem direkten Verkauf dienen. Über diese Läden lernte Nike, dass sich Produkte besser verkaufen, wenn Kunden sie testen oder sogar selbst entwerfen können. Die Umsätze stiegen von 16,8 Milliarden US-Dollar im Jahr 2009 auf 32 Milliarden US-Dollar im Jahr 2016. Der entscheidende Treiber waren D2C-Umsätze, die über diese Zeit hinweg um 20 Prozent pro Jahr stiegen.

Nespresso und Apple wuchsen ebenfalls, indem sie in eigenen Läden mehr über die Bedürfnisse ihrer Kunden lernten und so ihre Produkte und Services optimieren konnten. Vielleicht noch wichtiger: Diese Läden dienten als Testlabor, um das Kundenerlebnis zu erweitern und damit auch das Wachstum im indirekten Vertrieb zu forcieren.

Eine solche Transformation erfordert Agilität. Sportartikel wurden traditionell über kleine, inhabergeführte Läden verkauft, die der Eröffnung eigener Filialen durch Anbieter wie Nike nichts entgegensetzen konnten. Die großen Kosmetikanbieter dagegen arbeiten mit marktstarken Einzelhändlern wie Kaufhäusern und Hypermärkten zusammen, die sie nicht durch eigene Boutiquen verärgern wollen. Neuere, kleinere Beauty-Marken haben daher einen strukturellen Vorteil, da sie weder mit den tektonischen Kräften ihrer bisherigen Vertriebskanäle noch mit bisherigen Ausgabemustern in klassischen Medien und im Marketing zu kämpfen haben. Genau diese Faktoren erklären, warum die Beauty-Giganten bislang nur so zögerlich mit der Entwicklung neuer Vertriebskanäle beginnen.

## ZWEISTELLIGE WACHSTUMSRATEN SIND MÖGLICH

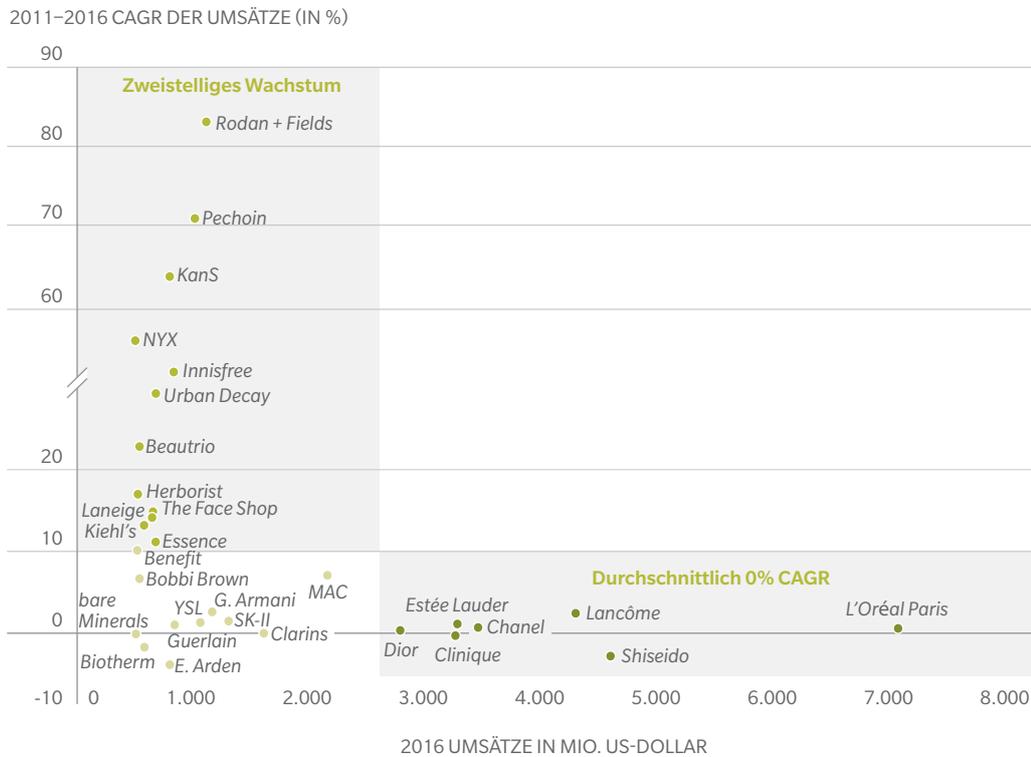
Die „Indies“ in der Beautybranche, die neuen Kosmetikanbieter, punkten dagegen schon heute mit ihren Erfahrungen und Vorstößen im Multikanalhandel. Sie bündeln in erlebnisorientierten Vertriebsmodellen bereits eigene Läden mit einer Onlinepräsenz und heben sich so von der Konkurrenz ab.

So setzt NYX in vielen Filialen Visagisten ein. Alle Läden verfügen über „Beauty-Bars“, Schulungsräume und „Look Books“, sodass jeder Kunde sein eigener Visagist werden kann. Auch wenn die Onlineumsätze wachsen, betrachtet NYX die Erlebnisse in den Läden als Herzstück der Marke. Diese Strategie resultierte in einem 55-prozentigen Umsatzanstieg in den Jahren 2011 bis 2016. „Kosmetika sind ein sehr haptisches Produkt, was Menschen vor einem Kauf fühlen und sehen möchten“, erklärt Tonie Shin, Vice President Marketing von NYX. 2014 wurde das Unternehmen von L'Oréal übernommen, doch DNA und Geschäftsmodell blieben bis heute erhalten.

Einen anderen Weg der direkten Kundenbeziehung erschloss sich als erster Rodan + Fields, eine Hautpflege-Luxusmarke in den USA. Ihr mittlerweile als „Community-Commerce“ bekanntes Geschäftsmodell nutzt soziale Medien für Mund-zu-Mund-Propaganda und zahlt Provisionen an jeden, der die Produkte der Marke empfiehlt.

## Abbildung 2: Die Wachstumsdynamik von Beauty-Anbietern

Umsätze 2016 im Vergleich zur durchschnittlichen Wachstumsrate (CAGR) von 2011 bis 2016



Quellen: Euromonitor, Oliver Wyman-Analyse

Ergänzend kommen Stände in Kaufhäusern hinzu, an denen Kunden persönlich beraten werden. Die Umsätze aus Beauty-Kits mit Preisen zwischen 400 und 1.000 US-Dollar explodierten seit 2011 förmlich von 50 Millionen auf 1 Milliarde US-Dollar im Jahr 2016.

Eine ganze Reihe weiterer „Indie“-Marken erzielte zwischen 2011 und 2016 mit der Kombination aus E-Commerce und Läden zweistellige Wachstumsraten. Die etablierten globalen Marken stagnierten dagegen und kämpften damit, ihre Marktanteile zu erhalten (vgl. Abbildung 2). Um ihre Marken und ihr Wachstum zu fördern, sollten sie möglichst rasch in experimentelle Formen des Marketings investieren und eine stärker integrierte Multikanalstrategie entwickeln.

Ein Grund für die zögerliche Eröffnung eigener Läden der großen Kosmetikanbieter sind die damit verbundenen hohen Kosten. Wenn diese Läden aber mit den richtigen CRM-Fähigkeiten und dem richtigen Personal starten, sind sie der beste Weg, um die Kontrolle über Kunden zu behalten sowie Besucherfrequenzen und Umsätze zu steigern. Nike konnte die Umsätze verdoppeln, und es gibt keinen Grund, warum das einer Kosmetikmarke nicht gelingen sollte. Sie würde damit die bislang allgemein anerkannte Umsatzgrenze von 5 Milliarden US-Dollar sprengen und Richtung 10 Milliarden US-Dollar Jahresumsatz streben.

# SECHS GOLDENE REGELN FÜR DIE UMSETZUNG

Eine D2C-Strategie kann das Wachstum von Beauty-Marken wirkungsvoll antreiben. Auch wenn Onlinekanäle erhebliche Umsatzbeiträge liefern, sind ergänzend eigene Läden unverzichtbar, um der wachsenden Bedeutung der Erlebnisökonomie Rechnung zu tragen. Diese Läden können Potenziale im Direktmarketing heben und den durchschnittlichen Einkaufswert erhöhen. Ihr Betrieb sollte reibungslos und zu begrenzten Kosten laufen sowie einen bestmöglichen Return on Investment erzielen.

Abbildung 3: Sechs goldene Regeln für Beauty-Marken zum Aufbau des Filialnetzes



Quelle: Oliver Wyman-Analyse

## ERLEBNISSE MIT ERINNERUNGSWERT SCHAFFEN

Personalisierte Dienstleistungen tragen zu einem emotionalen Erlebnis der Kunden bei, erhöhen die Bekanntheit einer Marke und fördern letztlich den Verkauf. Simple Verkaufsstellen verwandeln sich in Showrooms, wo Kunden Schritt für Schritt verschiedene Produkte erleben: Zunächst wird der Hauttyp bestimmt, bevor sie dann zum Beauty-Studio gehen, gefolgt von einem Besuch im Nagelstudio und einer abschließenden Gesichtspflege. Solche Erlebnisse erhöhen die Kundenzufriedenheit und die Besuchsfrequenz. Als Dior seine erste Make-up-Boutique in New York im November 2016 eröffnete, gab es beispielsweise sechs Make-up-Theken und ein Hautdiagnose-Center.

An einem „Mix-and-Match“-Videotisch konnten Kunden anhand eines virtuellen Modells verschiedene Farben für Lippenstifte und Nagellack ausprobieren.

## KONKURRENZLOSEN MEHRWERT BIETEN

Derartige Geschäfte wollen Seite an Seite mit Kaufhäusern, Onlinekanälen und Fachgeschäften existieren. Es bedarf daher überzeugender Argumente, um für Kunden attraktiv zu sein. Das kann etwa ein breites Sortiment sein, wobei Kunden nur vor Ort die ganze Produktpalette, „Limited Editions“ oder Produkte vor ihrer offiziellen Vorstellung erleben können. Eine von L'Oréal 2016 in Paris eröffnete Make-up-Boutique bietet beispielsweise mehr als 600 Produkte, davon 150 exklusiv, und präsentiert jeden Monat eine limitierte Kollektion. Kunden können hier vorab neue Produkte sehen und Events besuchen.

Bei solchen Initiativen ist jedoch sehr sorgfältig auf die Integrität und Kohärenz der Preise zu achten. Wenn die Preise in der eigenen Boutique zu niedrig sind, unterminiert dies andere Kanäle; sind sie hingegen zu hoch, untergräbt eine Marke das Kundenvertrauen. Im Zeitalter digitaler Transparenz müssen Kunden sicher sein, dass sie in den Läden einer Marke die besten Preise für alle verfügbaren Produkte finden. Eine kohärente, kanalübergreifende Strategie ist ein Weg, die Preise zu kontrollieren. Viel Sorgfalt bedarf auch die Zusammenstellung des Sortiments, um die reibungslose Zusammenarbeit mit unabhängigen Handelspartnern nicht zu gefährden und Kannibalisierungseffekte zu vermeiden. Dies lässt sich mit einem für jeden Kanal nach Kriterien wie Größen und Farben maßgeschneiderten Sortiment erreichen. So können Beauty-Anbieter unverwechselbare Produkte über verschiedene Kanäle ohne die Gefahr einer Kannibalisierung vertreiben.

## SEINE KUNDEN KENNEN

Wer seine Umsätze maximieren will, sollte einen möglichst engen Kontakt zu seinen Kunden suchen, um die individuellen Bedürfnisse bestmöglich zu bedienen. Mit Investitionen in das Customer-Relationship-Management können Marken das notwendige Wissen über diese aufbauen und vertiefen. Die Entwicklung von Tools kann hier ebenso Beiträge leisten wie die Rekrutierung von Spezialisten sowie der Einsatz externer Ressourcen. Mithilfe dieser Investitionen lässt sich auch das Direktmarketing besser personalisieren und die Filialen für Kunden noch attraktiver gestalten.

Wichtig sind auch die richtigen Datenmanagement-Systeme sowie umfassende Schulungen der Mitarbeiter, die mit den neuen Systemen arbeiten. Bislang stammten Informationen über Kunden aus externen Studien, die von der Marktforschung betreut wurden. Nun eröffnet ein entsprechendes Big-Data- und Analytik-Know-how eine ganz neue Dimension der Auswertung aktueller Daten aus dem Verkauf und der Marktforschung – wertvolle Quellen, auf die nun direkt zugegriffen werden kann.

Eine zentrale Rolle werden die Verkäufer vor Ort mit ihrem Wissen über Kunden spielen. Ihre Verantwortung geht künftig über den reinen Verkauf hinaus. Sie stehen für die Geschichte und Werte einer Marke, sind echte Experten für ihre Produkte und entwickeln Kundenkontakte. Die Zeit der Generalisten unter den Beauty-Beratern nähert sich dem Ende. An ihre Stelle treten Spezialisten wie Parfümeure für Düfte und Visagisten für Kosmetika. Die Zusammenstellung der richtigen Teams ist die schwierigste und zugleich wichtigste Herausforderung und wirft gleich mehrere Fragen auf: Wie lässt sich das Know-how der bestehenden Berater erweitern? Wie sieht die richtige Mischung aus internen und externen Spezialisten aus? Wie werden Experten wie Visagisten oder Therapeuten zu effektiven Verkäufern? Die Antworten auf diese Fragen werden je nach Marke unterschiedlich ausfallen und von dem vorhandenen Know-how und den Möglichkeiten abhängen, das Personal weiterzuentwickeln.

## EINE INNOVATIONSWERKSTATT AUFBAUEN

Ausgewählte Boutiquen können auch als Experimentierfeld dienen und damit helfen, schnell neue Produkte zu entwerfen, zu testen und auf den Markt zu bringen. Sie verringern die Kluft zwischen Entwicklung und Markteinführung. Tests finden unter realen Bedingungen mit geringem Risiko sowie geringen Mengen statt und sparen Zeit und Energie, die ansonsten in die Koordination externer Händler fließen würde. Die Ergebnisse können dazu dienen, externe Händler zu überzeugen, die neuen Produkte in der zweiten Phase der Markteinführung ebenfalls zu vertreiben, und zudem in Nachfrageprognosen einfließen.

Innovationen erhöhen außerdem die Besucherfrequenz in eigenen Boutiquen und die Zufriedenheit loyaler Kunden. Werden Innovationen erst Kunden und dann Wiederverkäufern präsentiert, steigt nachweislich die Zahl von Wiederholungsbesuchen und -käufen.

## EFFEKTIV UND EFFIZIENT SEIN

In vielen asiatischen Ländern sind Beauty-Marken seit mehr als 30 Jahren ihre eigenen Händler, da vor allem die Mieten in Spitzenlagen vergleichsweise niedrig lagen. In den USA und Europa sind gute Standorte hingegen rar und teuer. Dies erschwert es, profitable Boutiquen zu eröffnen. Umso wichtiger ist es, Standorte sorgfältig auszusuchen und die Flächennutzung zu optimieren. Unabhängig von finanziellen Erwägungen können kleinere Boutiquen persönlichere Erlebnisse als Kaufhäuser schaffen, die oft anonym und unübersichtlich wirken. So betreibt Rituals seine 520 Läden auf nur 60 bis 100 Quadratmetern. Sie sind Elementen eines luxuriösen Spa nachempfunden und schaffen ein angenehmes und entspanntes Einkaufserlebnis.

Die Inneneinrichtung und die Beleuchtung der Verkaufsräume können ebenfalls zu einem besonderen Erlebnis der Kunden beitragen. Mit nur einem Blick sollten diese die Werte einer Marke erkennen und verstehen können. Die meisten Outperformer unter den Indie-Marken konzentrieren sich an einem Standort auf eine Produktkategorie – sei es Make-up, Hautpflege oder Düfte.

Das hilft ihnen, deutlich zu machen, wofür sie stehen. Sortimentsübergreifende Marken stehen vor der Herausforderung, die Flächenaufteilung eines Ladens für ihre verschiedenen Produktarten auszubalancieren, sodass sich auch auf kleinem Raum das Testen neuer Düfte vom Ausprobieren neuen Make-ups trennen lässt.

Wenn Marken in neue Boutiquen investieren, sollten sie auf hohe Qualität zu bestmöglichen Preisen setzen. Das gilt beispielsweise für den frühzeitigen Abschluss von Mietverträgen für Standorte in kommenden In-Vierteln. Bei Muss-Standorten in etablierter Lage können die Anbieter versuchen, die Ladenbaukosten zu optimieren – auch wenn dies angesichts der Anforderungen prestigeträchtiger Marken an die Materialauswahl und andere Faktoren oft schwer umsetzbar ist. In der Praxis gibt es aber durchaus innovative Vorstöße. So setzen einzelne Marken beim Innenausbau auf lokale Materialien. Damit stärken sie ihr Markenprofil, passen sich regionalen Besonderheiten an und machen mehr aus ihrem Geld.

## ONLINE WIE OFFLINE AKTIV SEIN

Die eigenen Filialnetze und die Onlineauftritte von Markenanbietern müssen vollständig integriert sein. Dabei sind stationäre Formate der beste Weg, um ein differenziertes Kundenerlebnis zu schaffen und den Anteil einer Marke an den Ausgaben der Kunden zu erhöhen. Der Onlineauftritt spielt eine Schlüsselrolle bei Wiederholungskäufen. Dennoch trennen bislang viele Beauty-Anbieter das CRM vom Online- und Filialgeschäft und ziehen damit nicht den größtmöglichen Nutzen aus den vorhandenen Kundeninformationen. In Zukunft werden Boutiquen jedoch mehr Showroom als Verkaufsstätte sein. Bis dahin sollten Anbieter ein reibungsloses Kundenerlebnis über alle Kanäle hinweg ermöglichen.

## HANDELN – BEVOR ANDERE ES TUN

Eigene Filialnetze der Markenanbieter haben das Potenzial, die gesamte Beauty-Branche auf den Kopf zu stellen. Wenn die globalen Beauty-Marken nicht schnell handeln, könnte sie dieser Trend, der weit mehr als eine vorübergehende Mode ist, bald überrollen.

Wenn sie das D2C-Modell als Chance begreifen, können die großen Kosmetikhersteller ihre Kundenbeziehungen vertiefen, zu zweistelligen Wachstumsraten zurückkehren und sich zu Megamarken weiterentwickeln. Dafür müssen sie in ihre CRM-Fähigkeiten investieren, ihr Direktmarketing-Know-how erweitern und die Verkäufer vor Ort entsprechend qualifizieren. Auf diesem Weg können sie inspirierende Verkaufsstätten eröffnen und unvergessliche Kundenerlebnisse bieten.

# CONSUMER LEADERSHIP CIRCLE

## SCHWERPUNKT 2017: BEYOND DISRUPTION AND VOLATILITY – CONSUMER 2025

- Unser dritter C-Level-Event Handel und Konsumgüter fand im Oktober in Hamburg statt. Im Mittelpunkt stand dieses Mal der „Konsument 2025“ und seine Anforderungen an Handel und Hersteller. Gerade die digitalen Veränderungen haben in den letzten Jahren zu einer immer höheren Erwartungshaltung geführt – Einkauf und Konsum sollen praktisch überall sofort stattfinden können, das Angebot perfekt auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnitten sein und seitens der Unternehmen stets authentisch vermittelt werden. Diese Anspruchshaltung stellt etablierte Unternehmen, die noch ganz am Anfang ihrer digitalen Transformation stehen, vor enorme Herausforderungen. Mehr als 30 Entscheider folgten unserer Einladung, um den aktuellen Herausforderungen und möglichen Antworten auf den Grund zu gehen.

In vertraulicher Runde wurden Erfahrungen ausgetauscht: Der CEO und Co-Gründer eines in Deutschland führenden Onlinemodeunternehmens berichtete von den Erwartungen der Millennials, ein YouTube-Pionier der ersten Stunde sprach über die Möglichkeiten und Grenzen des Influencer Marketings und ein hochkarätiger Politiker nahm in puncto Angebotsgestaltung auch die Großstädte in die Verantwortung. Aus dem Zusammenspiel der unterschiedlichen Perspektiven ergaben sich spannende Einblicke. Insbesondere wurde deutlich, welche hohen Anforderungen die Kunden in Zukunft an Handel und Hersteller stellen werden. Gleichzeitig wurden Impulse ausgetauscht, welche Anpassungen dafür im Geschäftsmodell und Leistungsspektrum der Unternehmen erforderlich sind.

## DIGITALE REALITÄTEN IN CHINA

Der Leiter unserer Retail und Consumer Goods Practice in Asien Wai-Chan Chan zeigte eindrücklich auf, wie China heute bereits von einem grundlegend neuen, digitalen Konsumverhalten geprägt wird. Produkte und lokale Dienstleistungen werden dort jederzeit und überall per WeChat gesucht, gebucht und bezahlt. Aber auch die Verschmelzung von Online und Offline geht rasant voran. Anbieter wie JD.com oder Alibaba überbieten sich mit ambitionierten Expansionsplänen hinsichtlich ihrer stationären Präsenz gegenseitig. Und die in den USA als einmalig gehypte kassenlose Filiale Amazon Go wird in China in abgewandelter Form bereits von mehreren Anbietern pilotiert und für den Rollout feinjustiert.



Taddy Hall, Senior Partner unserer Schwesterfirma Lippincott, erfolgreicher Bestsellerautor und langjähriger Forschungspartner der Innovations-Koryphäe Clayton Christensen von der Harvard Business School, zeigte für Hersteller passende Antworten auf die gestiegenen Kundenanforderungen. In seiner „Jobs Theory“ betrachtet er Produkte als Services, die einen Job für den Kunden erfüllen. Erfolgreiche Innovationen sind demnach darauf zurückzuführen, dass Unternehmen sich nicht mit einfacher Konsumentenforschung begnügen, sondern den Alltagsproblemen der Kunden eingehend auf den Grund gehen. Auf diese Weise werden „Job Openings“ identifiziert und mit den richtigen Produkten bedient.

## DAS GANZE UNTERNEHMEN MITNEHMEN

Zum Abschluss unseres C-Level-Events ging die Geschäftsführerin von „The Good School“, einem Kooperationspartner von Oliver Wyman, darauf ein, wie es „analogen“ Unternehmen gelingen kann, Tausende Mitarbeiter mit auf den Weg in eine erfolgreiche Digitalisierung zu nehmen. Hier gilt es zunächst, die Riege der Führungskräfte für die Potenziale, die sich aus Veränderungen ergeben, zu begeistern – sei es durch Information und pädagogische Vielfalt oder spielerische Elemente. Diese wurden in verkürzter Form unmittelbar vor Ort getestet und sorgten für den ein oder anderen Aha-Effekt.

Zwischen den inhaltlichen Impulsen der Redner boten sich auch zahlreiche Gelegenheiten zum Austausch in vertraulicher Atmosphäre. Nicht zuletzt dieser Erfahrungsaustausch zu versuchten wie auch erprobten Transformationsprozessen wurde von den Teilnehmern als wertvolle Anregung in das eigene Tagesgeschäft mitgenommen.

Im September gehen wir mit unserem C-Level-Event Handel und Konsumgüter in erlesenem Kreis und mit hochkarätigen Gastrednern in die vierte Auflage. Bei Fragen zum Consumer Leadership Circle 2018 – Inhalte, Termin, Teilnahme – steht Ihnen Tiona Abella gerne unter [Tiona.Abella@oliverwyman.com](mailto:Tiona.Abella@oliverwyman.com) zur Verfügung.

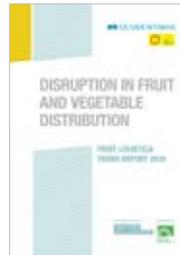
# PUBLIKATIONEN VON OLIVER WYMAN

Weitere Publikationen finden Sie unter [www.oliverwyman.de](http://www.oliverwyman.de) sowie [www.oliverwyman.com](http://www.oliverwyman.com).



## RETAIL'S REVOLUTION

Wie sieht die Zukunft des Einzelhandels aus? Die Publikation beschreibt, welche Faktoren das Einkaufserlebnis maßgeblich bestimmen und wie Händler die Zukunft des Handels aktiv gestalten können.



## FRUIT LOGISTICA TREND REPORT

Welche globalen Trends verändern den Handel mit Frischwaren? Wie werden Technologien die Frischelogistik transformieren? Der Report zeigt, welche disruptiven Kräfte die Frische-Supply-Chain grundlegend verändern werden.



## THE OLIVER WYMAN RETAIL JOURNAL, AUSGABE 5

Der Einzelhandel befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel. Die Ausgabe wirft einen Blick in die Zukunft und beschreibt, welche disruptiven Kräfte auf die Branche zukommen und wie sich Händler darauf vorbereiten können.



## THE OLIVER WYMAN CMT JOURNAL

Die Ausgabe beschreibt die transformativen Veränderungen durch die Digitalisierung und zeigt die wichtigsten Chancen sowie Herausforderungen für die Telekommunikationsbranche.



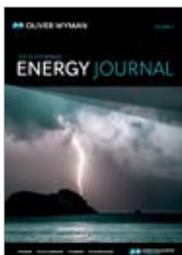
## THE OLIVER WYMAN AUTOMOTIVE MANAGER

Die Publikation für die Entscheider der Automobilindustrie bietet Herstellern, Zulieferern und dem Handel tiefe Einblicke in die neuesten Trends, Chancen und Lösungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette.



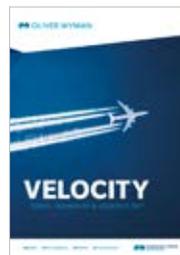
## PERSPECTIVES ON MANUFACTURING INDUSTRIES

Das Kompendium thematisiert aus verschiedenen Blickwinkeln Trends, Chancen und Herausforderungen für die Fertigungsindustrie.



## THE OLIVER WYMAN ENERGY JOURNAL

Der Wandel ist zu einer Konstante in der Energiewirtschaft geworden. Die Ausgabe beschreibt aktuelle Trends und Herausforderungen und zeigt Lösungen auf, um die tiefgreifenden Veränderungen erfolgreich zu meistern.



## VELOCITY

Das jährliche Magazin für die Reise-, Transport- und Logistikbranche beleuchtet aktuelle Entwicklungen und Chancen digitaler sowie technologischer Innovationen für die Branche.



### THE OLIVER WYMAN RISK JOURNAL

Die aktuelle Ausgabe beleuchtet die wichtigsten globalen Risiken und Chancen: technologischen Wandel, Cyberattacken, volatile Energiepreise, steigende Gesundheitskosten sowie strukturelle Risiken.



### THE GLOBAL RISKS REPORT

Die Publikation beschreibt die globale Risikolandschaft und thematisiert die aktuellen Risiken, die Staats- und Regierungschefs wie auch Unternehmen verstärkt unter Druck setzen. Wie werden sie auf die Risiken reagieren?



### THE OLIVER WYMAN HEALTH INNOVATION JOURNAL

Die Publikation geht der Frage nach, wie sich die Digitalisierung und der technische Fortschritt auf das Gesundheitswesen auswirken.



### ZEITENWENDE IN DER RESTRUKTURIERUNG

Welche Bedeutung spielen Banken und Investmentfonds künftig für die Steuerung von Restrukturierungsprozessen? Die Studie untersucht neue Allianzen in der sich verändernden Landschaft der Restrukturierung.



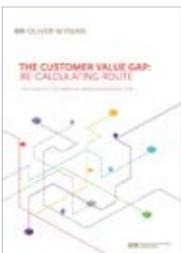
### ZUKUNFT VON INSURTECH IN DEUTSCHLAND

Die InsurTech-Szene floriert und eröffnet neue Geschäftsmodelle. Die zweite Ausgabe der Publikation unterzieht die Start-ups einer systematischen Analyse und identifiziert aktuelle Herausforderungen.



### BANKENREPORT DEUTSCHLAND 2030

Wie sieht der deutsche Bankenmarkt von morgen aus? Und wie viele Banken werden dem zunehmenden Wettbewerb standhalten? Die Studie beschreibt unterschiedliche Szenarien der zukünftigen Bankenlandschaft und identifiziert nachhaltige Geschäftsmodelle.



### THE STATE OF THE FINANCIAL SERVICES INDUSTRY

Die Finanzbranche hat sich von der Finanzkrise weitestgehend erholt, doch unsere jährliche Analyse zeigt, welche neuen Technologien und Trends die etablierten Finanzdienstleister in Atem halten.



### WOMEN IN FINANCIAL SERVICES

Die zweite Ausgabe des globalen Reports gibt einen Überblick über aktuelle Impulse und Entwicklungen der Geschlechtervielfalt in der Finanzdienstleistungsbranche.

## ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine international führende Strategieberatung mit weltweit über 4.700 Mitarbeitern in mehr als 50 Büros in rund 30 Ländern. Wir verbinden ausgeprägte Branchenexpertise mit hoher Methodenkompetenz bei Digitalisierung, Strategieentwicklung, Risikomanagement, Operations und Transformation. Wir schaffen einen Mehrwert für den Kunden, der seine Investitionen um ein Vielfaches übertrifft. Wir sind eine hundertprozentige Tochter von Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC). Unsere Finanzstärke ist die Basis für Stabilität, Wachstum und Innovationskraft.

Weitere Informationen finden Sie unter [www.oliverwyman.de](http://www.oliverwyman.de).  
Folgen Sie Oliver Wyman auf Twitter @OliverWyman.

## KONTAKTE

JAMES BACOS

Global Retail Practice Leader  
[james.bacos@oliverwyman.com](mailto:james.bacos@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 441

WAI-CHAN CHAN

Global Consumer Goods Practice Leader  
[wai-chan.chan@oliverwyman.com](mailto:wai-chan.chan@oliverwyman.com)  
+852 2201 1700

NICK HARRISON

Global Retail Practice Co-Leader  
[nick.harrison@oliverwyman.com](mailto:nick.harrison@oliverwyman.com)  
+44 20 7852 7773

SIRKO SIEMSEN

Global Retail Practice Co-Leader  
[sirko.siemssen@oliverwyman.com](mailto:sirko.siemssen@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 574

RICHARD MCKENZIE

Retail & Consumer Goods Practice Lead – Asia  
[richard.mckenzie@oliverwyman.com](mailto:richard.mckenzie@oliverwyman.com)  
+852 2201 1700

FRANCOIS AUBRY

Retail & Consumer Goods Practice Lead – France  
[francois.aubry@oliverwyman.com](mailto:francois.aubry@oliverwyman.com)  
+33 1 4502 3388

RAINER MÜNCH

Retail & Consumer Goods Practice Lead – Germany  
[rainer.muench@oliverwyman.com](mailto:rainer.muench@oliverwyman.com)  
+49 160 621 8210

COEN DE VUIJST

Retail & Consumer Goods Practice Lead – The Netherlands  
[coen.devuijst@oliverwyman.com](mailto:coen.devuijst@oliverwyman.com)  
+31 20 541 9790

JEREMY SPORN

Retail & Consumer Goods Practice Lead – North America  
[jeremy.sporn@oliverwyman.com](mailto:jeremy.sporn@oliverwyman.com)  
+1 646 249 0517

MARIA MIRALLES

Retail & Consumer Goods Practice Lead – Iberia  
[maria.miralles@oliverwyman.com](mailto:maria.miralles@oliverwyman.com)  
+34 615 036 406

NORDAL CAVADINI

Retail & Consumer Goods Practice Lead – Switzerland  
[nordal.cavadini@oliverwyman.com](mailto:nordal.cavadini@oliverwyman.com)  
+41 44 553 33 33

ANDREW GLOVER

Retail & Consumer Goods Practice Lead – UK  
[andrew.glover@oliverwyman.com](mailto:andrew.glover@oliverwyman.com)  
+44 20 7852 7770



Copyright © 2018 Oliver Wyman. Alle Rechte vorbehalten.