



THE OLIVER WYMAN RETAIL JOURNAL

AUSGABE 2

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,

der Einzelhandel verändert sich – in einer Geschwindigkeit, wie sie die Branche noch nicht erlebt hat. Der Onlinehandel setzt sein rasantes Wachstum fort, die Discounter breiten sich aus und etablierte stationäre Formate haben oft das Nachsehen. Eine der spannendsten Fragen der nächsten Monate wird sein, ob und wie etablierte Anbieter zurückschlagen und ihr Geschäftsmodell schützen können. Viele Anbieter müssen zügig aktiv werden und ihre Zukunft selbst gestalten.

Es beginnt damit, die bestehende Position zu verteidigen: Wie lassen sich die Nachteile bei der Kostenstruktur verringern? Wie können Unternehmen sicherstellen, dass sie im Kampf um das beste Preis-Leistungs-Verhältnis nicht weiter verlieren? Wie lässt sich der historisch gewachsene Vorsprung traditioneller Formate, die von Verbrauchern eher für einen Einkauf in Betracht gezogen werden, angesichts neuer Alternativen bewahren? Wie lässt sich im schlimmsten Fall eines geordneten Rückzugs noch ein maximales Ergebnis erzielen?

Es gibt auch zahlreiche Möglichkeiten anzugreifen. Ein überzeugendes Angebot über alle Vertriebskanäle hinweg kann das Vordringen von Wettbewerbern verlangsamen, vor allem wenn sich Filialen und Onlineshop gegenseitig stärken. Einzelhändler müssen Kunden einen guten Grund dafür liefern, in ihre Filialen zu kommen. Die aktuelle Branchenentwicklung legt nahe, sich auf Innovationen und grundlegenden Wandel zu konzentrieren. Hierbei dürfen allerdings die „Basics“ nicht vergessen werden: ein überzeugendes Preis-Leistungs-Angebot und eine optimale Kostenstruktur. Zudem werden jeden Tag Tausende von Entscheidungen getroffen. Jede Einzelne kann von begrenzter Bedeutung sein – alle zusammen können jedoch die Marge um Hunderte von Basispunkten verändern. Wer einen „Decision Centricity“-Ansatz wählt und jede Entscheidung systematisch ein wenig klüger trifft als seine Wettbewerber, kann erhebliche Umsatz- und Gewinnpotenziale erschließen.

In der vorliegenden Ausgabe des Retail Journal finden Sie zahlreiche Beiträge zu diesen Themen sowie Fallstudien aus der Praxis. Die Kapitel sind in den vergangenen Monaten als Einzelartikel erschienen. Ich wünsche Ihnen bei der Lektüre wertvolle Anregungen.

Ihr

Sirko Siemssen
Central European Retail Practice Leader



SIRKO SIEMSEN
sirko.siemssen@oliverwyman.com
+49 89 939 49 574

INHALT

STRATEGIE

DAS CUSTOMER
CENTRICITY PARADOX



WIE SICH CATEGORY KILLER
IM DIGITALEN ZEITALTER
BEHAUPTEN KÖNNEN



LEBENSMITTELEINZELHANDEL:
GEFAHR AUS DEM INTERNET

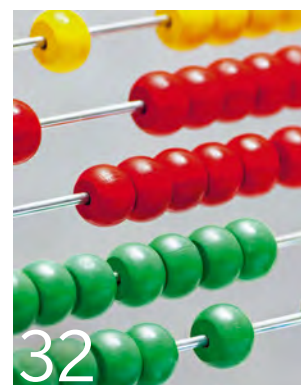


SOCIAL MEDIA
CONTROLLING



OPERATIONS

MEHR VERHANDLUNGSERFOLG
DANK BESSERER ARGUMENTE





38

MEHR AUS DER VERKAUFSFLÄCHE
HERAUSHOLEN



44

FUNKTIONIEREN
PREISGARANTIEN?



48

SAME-DAY- UND
ZEITFENSTERZUSTELLUNG
VOR DEM DURCHBRUCH



54

NACHHALTIGKEIT IM EINZELHANDEL:
NUR WORTE ODER AUCH TATEN?



60

EIN GESPRÄCH MIT JÜRG PERITZ

NACHHALTIGKEIT



DAS CUSTOMER CENTRICITY PARADOX

In den letzten Jahren stießen nur wenige Konzepte im Einzelhandel auf so viel Resonanz wie „Customer Centricity“, die konsequente Nutzung von Daten für ein besseres Verständnis der Kundenbedürfnisse sowie im Ergebnis eine konsequentere Ausrichtung der Organisation und des Preis-Leistungs-Angebots auf die Bedürfnisse der Kunden.

Den meisten Händlern ist seit langem bewusst, dass sie mehr tun müssen, um ihre Attraktivität aus Sicht des Verbrauchers zu verbessern. Entsprechend ist es nachvollziehbar, dass Händler die heute reichlich vorhandenen Kundendaten systematischer als bislang nutzen wollen, um die Bedürfnisse der Konsumenten zu analysieren und entsprechend zu handeln – um im Ergebnis Kundenwahrnehmung, Marktanteile und Wirtschaftlichkeit zu stärken.

Doch in der Praxis sind Wirkung und Effekte von Customer Centricity bis dato nur schwer zu fassen. Die meisten Führungskräfte im Einzelhandel erklären, dass ihr Unternehmen noch nicht am Ziel ist. Viele geben zu, Customer Centricity nicht genau definieren zu können. Manche befürchten, dass es sich nur um eine weitere Management-Mode handelt. Hinzu kommt, dass die meisten häufig zitierten „Best-Practice-Beispiele“ oft nicht viel mehr sind als entweder ein gezielteres Bombardement von Kunden mit Coupons und Mailings oder ein Hebel, um über Lieferantenportale neue Konditionentöpfe zu erschließen. Die Realität ist entsprechend weit weg vom eigentlichen Versprechen von Customer Centricity. Eine stärkere Kundenorientierung im operativen Geschäft, die sich in wesentlich höheren Umsätzen ausdrückt, ist oftmals nicht zu erkennen.

DAS CUSTOMER-CENTRICITY-VERSPRECHEN

Customer Centricity ist kein vorübergehender Modetrend und kein Versprechen ohne Substanz: Die Nutzbarmachung von Kundendaten kann die wirtschaftliche Lage eines Handelsunternehmens substanziell und nachhaltig verbessern. Dieses Versprechen setzt auf vier Säulen auf, für die Customer Centricity steht.

Ausgangspunkt von Customer Centricity ist die Erkenntnis, dass einzelne Kunden, Filialen und Märkte unterschiedlich sind. Customer Centricity erweckt diese Erkenntnis zum Leben, indem es einen Bezugsrahmen und ein Vokabular zur Thematisierung dieser Unterschiede einführt. Erst dadurch kann eine segmentierte Steuerung des operativen Geschäfts an die Stelle der bisher üblichen Orientierung am Durchschnitt treten. Auch wenn es sich hierbei um einen sehr eingängigen Gedanken handelt, treffen nur wenige Handelsunternehmen ihre Entscheidungen systematisch mit dieser Ausrichtung.

Zweitens dient Customer Centricity dem Aufbau einer gehaltvollen 1:1-Kommunikation mit Kunden. Handelsunternehmen verfügen über eine Vielzahl individualisierbarer Kommunikationskanäle wie Direct Mailings und Kassencoupons oder über mobile Endgeräte. Customer Centricity steht für die individualisierte, an den persönlichen Bedürfnissen des einzelnen Kunden ausgerichtete Nutzung dieser Kanäle. Die wirtschaftliche Wirkung dieser gezielten Maßnahmen ist oft höher als die herkömmlicher Aktionsprogramme oder Preisinvestitionen. Zugleich kräftigt eine gezielte 1:1-Kommunikation die Marken- und Kundenbindung.

Customer Centricity steht auch für die Nutzung von Kundendaten für bessere Entscheidungen im operativen Alltag. Für einige Entscheidungen ist ein konkretes Verständnis des Einkaufsverhaltens einzelner Verbraucher notwendig – selbst wenn die Entscheidung alle Kunden betrifft. Einzelhändler sollten beispielsweise bei Sortimentsentscheidungen wissen, welche Artikel welche Kunden binden. Entsprechend kann selbst bei Langsamdrehern eine Auslistung zu überproportionalen Umsatz- und Warenkorbverlusten führen. Bei Preisanpassungen sollte einbezogen werden, welche Kunden hierauf am meisten ansprechen und in welchen Filialen sie in welchen Warengruppen einkaufen.

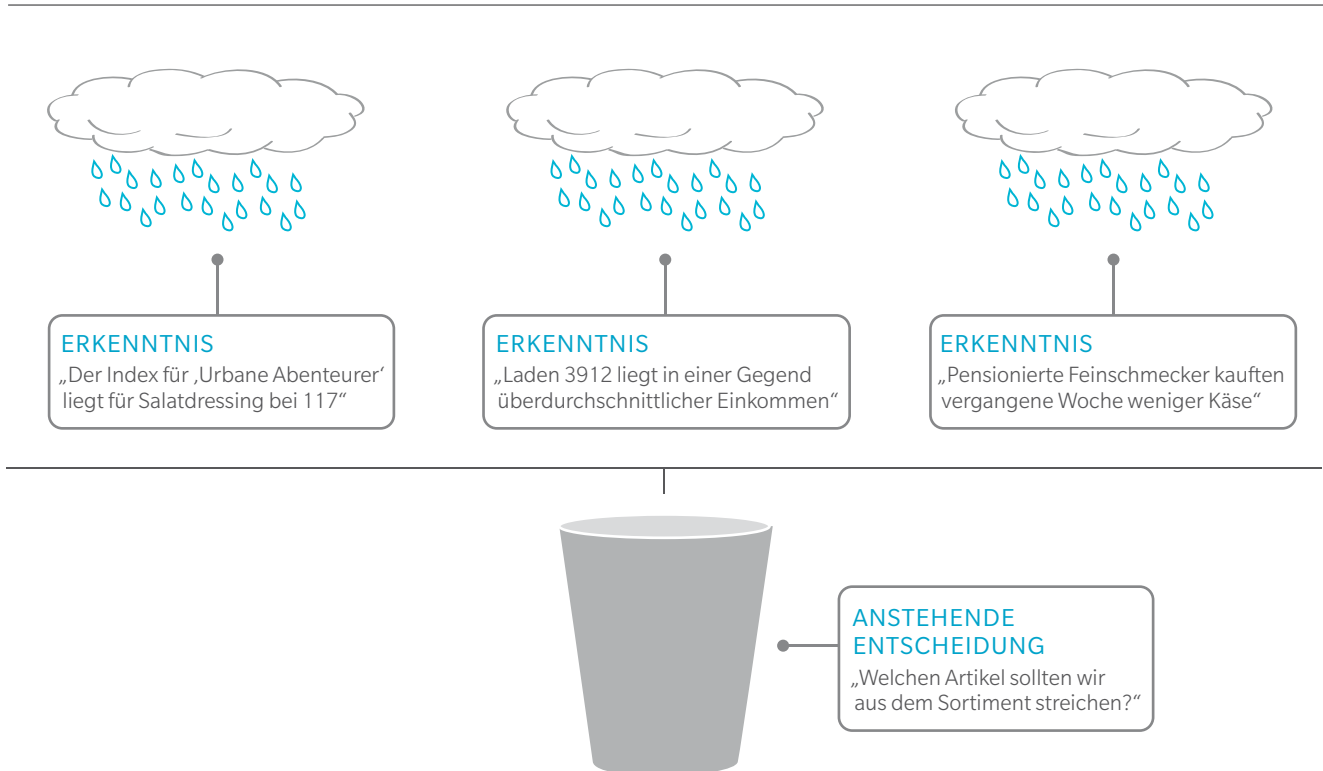
Darüber hinaus steht Customer Centricity dafür, Filialleiter und Mitarbeiter im Verkauf in die Lage zu versetzen, sich besser auf ihre Kunden auszurichten. Das Wissen über Kunden sollte nicht in der Zentrale „versauern“, sondern in den Filialen an der Schnittstelle zum Kunden verfügbar sein. Filialleiter können mehr und bessere Entscheidungen selbstständig treffen, wenn sie ihre lokale Kundenbasis kennen und besser verstehen. Der persönliche Dialog mit Kunden gerade in beratungsintensiven Geschäftsfeldern verbessert sich, je mehr die Mitarbeiter im Verkauf über ihre Kunden und deren Einkaufsgewohnheiten wissen.

WORAN ES IN DER PRAXIS SCHEITERT

Bislang konnten Customer-Centricity-Programme in der Praxis nicht ihr volles Potenzial entfalten. Zwar werden Kundensegmentierungen schon lange erfolgreich bei strategischen Weichenstellungen und in der Entwicklung von Marketingkampagnen eingesetzt. In anderen Zusammenhängen, insbesondere im Einkauf/Category Management, aber auch im Verkauf, ist ihre Anwendung oft schwierig.

Im 1:1-Marketing hingegen haben Customer-Centricity-Programme bis dato ihre größte Wirkung entfaltet. Einige Einzelhändler konnten ihre Umsätze spürbar beleben, indem sie wenig effiziente Aktionen und Preisanpassungen in gezieltere 1:1-Kommunikation umschichteten. Beispielsweise kann ein Aktionsrückbau um ein bis zwei Prozent vom Umsatz und die Umschichtung in gezieltes 1:1-Marketing die flächenbereinigten Umsätze um fünf Prozent oder mehr steigern. Viel mehr geht jedoch oft nicht, denn den meisten Händlern fällt es schwer, mehr 1:1-Angebote mit einem positiven Deckungsbeitrag zu finden. Im Ergebnis bleibt das Ausmaß dieser Programme beschränkt. Während die verantwortlichen Teams häufig und zu Recht ihre Programme als die signifikanten Umsatztreiber im Unternehmen vermarkten, beschwerten sich die Verantwortlichen im Verkauf, den Beitrag dieser Programme nach einer ersten Welle nicht mehr erkennen zu können.

Warum Kundenfokussierung selten die erhofften Ergebnisse bringt



Händler, die Customer-Centricity-Programme aufsetzen, verfügen oft sehr schnell über eine wahre Flut von Erkenntnissen bis auf die Ebene einzelner Kunden. Dabei ist nicht immer klar, ob oder warum ein bestimmtes Detail wichtig ist und wie die Erkenntnis in konkreten Entscheidungssituationen berücksichtigt werden kann oder sollte. Entsprechend fühlen sich diejenigen, die konkrete Entscheidungen treffen müssen, von Customer-Centricity-Programmen oft eher erschlagen als gestärkt.

Die geringste Wirkung haben Customer-Centricity-Programme oft im Category Management beziehungsweise Einkauf. Gleichzeitig liegt hier das mit Abstand größte Potenzial. Category Manager oder Einkäufer sind es gewohnt, Entscheidungen mit Blick auf Artikel und nicht auf Kunden zu treffen. Erhält ein Category Manager beispielsweise in der Praxis die Nachricht, dass das Segment „Urbane Abenteurer“ bei Salatdressing einen Indexwert von 117 erreicht hat, fragt er sich, was er mit dieser Information anfangen soll: mehr Salatdressing einlisten oder Preise senken? Für alle Kunden?

In einem anderen Fall überarbeitete eine Einkaufsorganisation systematisch ihren Sortimentsplanungsprozess, um auch Kundensegmentdaten berücksichtigen zu können. Im Ergebnis mussten die ohnehin schon überlasteten Einkäufer siebenmal so viele Daten sammeln und verarbeiten. Entsprechend bleibt Customer Centricity bei vielen Category Managern/Einkäufern ein aufgezwungener Fremdkörper ohne Bezug zu den eigentlichen Entscheidungen. Daher findet der erhoffte Kulturwandel von einer einkaufs- hin zu einer verkaufszentrierten Organisation meist nicht statt. Customer Centricity wird vielmehr als theoretischer Ansatz verstanden, der aus dem Marketing stammt, und viel zu selten als kraftvolle Möglichkeit, Kundenerfahrungen in der Filiale nachhaltig zu verbessern. Dies führt entsprechend oft auch zu erheblichen Spannungen zwischen Marketing- und Einkaufsorganisationen.

DIE LÖSUNG

Ein einziger, ganz grundlegender Fehler erklärt die meisten Schwierigkeiten bei der Implementierung einer Customer-Centricity-Strategie. Die meisten Unternehmen beginnen ihre Kundenfokussierung mit einer Fokussierung auf den Kunden. Sie sammeln so viele Daten und so viel Wissen über Kunden wie möglich und versuchen dann, die geballten Informationen in jede Entscheidung einfließen zu lassen. Dieser Weg ist jedoch genau der falsche.

Damit Customer Centricity in der Praxis funktioniert, muss ein Händler bei den Entscheidungen anfangen, das heißt zuerst festlegen, welche Entscheidungen das operative Geschäft maßgeblich prägen, und erst danach definieren, wie ein besseres Kundenverständnis die Qualität dieser Entscheidungen verbessern kann. Im dritten Schritt gilt es dann, das Kundenverständnis gezielt in die Entscheidungsfindung einzubetten, sodass die Entscheidungen ohne Mehraufwand gegenüber dem Startpunkt getroffen werden können.

Wenn sich Einzelhändler an diese Grundregel halten, verändert sich auch die Kundensegmentierung. Anstatt sich auf eine umfassende Klassifizierung der Kunden festzulegen, werden für verschiedene Entscheidungen unterschiedliche und thematisch passende Segmentierungen angewendet. Wer beispielsweise Entscheidungen über Preise trifft, muss sich an der Preissensitivität verschiedener Kunden orientieren. Bei Sortimentsentscheidungen braucht es dagegen eine Orientierung an unterschiedlichen Gründen für die Wahl eines bestimmten Artikels und am Grad der Markentreue – beide Faktoren sind völlig unabhängig von der Preissensitivität. Die beiden Entscheidungen bedürfen also ganz unterschiedlicher Segmentierungen.

Effektive Segmentierung

HEBEL	ANSTEHENDE ENTSCHEIDUNG	KRITERIEN FÜR EINE SINNVOLLE SEGMENTIERUNG
PREIS	Was sollte der Regalpreis für diesen Artikel sein?	<ul style="list-style-type: none">• Preissensitivität• Demografische Daten, Einkommen• Wettbewerbsintensität
AKTIONEN	Soll ich dieses Produkt in dieser Woche als Aktion herausstellen und wenn ja, wie?	<ul style="list-style-type: none">• Austauschbarkeit• „Share of wallet“• Kundenloyalität
SORTIMENT	Welche Artikel gehören in dieses Planogramm?	<ul style="list-style-type: none">• Kundenwert• Demografische Daten, Ethnie/ Einkommen

Je nach Art der anstehenden Entscheidung unterscheiden sich die jeweiligen Segmentierungskriterien signifikant. Eine einzige, allgemeingültige Segmentierung kann nie sämtliche Fragestellungen präzise abdecken.

Nur wer sich zuerst mit den Entscheidungen beschäftigt, wird naturgemäß fragen, welche Segmentierung er benötigt – und eben nicht, was er mit einer bestehenden Segmentierung anfangen soll.

Mit diesem Grundsatz ist auch im 1:1-Marketing ein stärkerer Ausbau bestehender Programme möglich, der das Gesamtgeschäft spürbarer beeinflusst. In Unternehmen wird heute zu viel Zeit in das Einwerben von Gutscheinen und die Entwicklung besonderer Angebote investiert. Erst danach werden die Datenbanken durchforstet, um interessierte Kunden zu finden. 1:1-Kommunikationskanäle sind jedoch eher für den Aufbau einer Beziehung mit dem Kunden gedacht als für das Abladen finanzierter Coupons.

Entsprechend muss für jeden einzelnen Kunden die Frage beantwortet werden, was zu tun ist, damit er ein zufriedenerer und besserer Kunde wird. Der Ausbau der 1:1-Kanäle wird erst durch die Verschiebung weg von breiten, angebotsgetriebenen Programmen, die für möglichst viele Kunden wirken sollen, hin zu vom Einzelkunden und der allmählichen Entwicklung seiner Loyalität und seines Kaufverhaltens ausgehenden Programmen ermöglicht. So sind auf einmal deutlich mehr Angebote mit besseren Deckungsbeiträgen möglich.

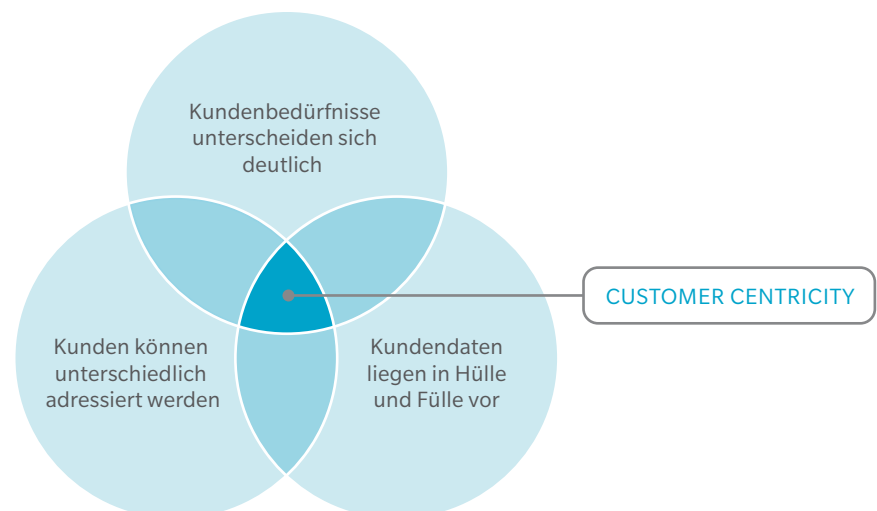
Wenn ein Händler ein Customer-Centricity-Programm rund um die anstehenden Entscheidungen aufbaut und nicht rund um interessante Fakten über Kunden, können sogar Marketing und Category Management oder Einkauf enger zusammenrücken. Eine Liste mit allgemeinen

Kundensegmenten und Durchdringungsraten ist kaum geeignet, um Sortimentsentscheidungen zu verbessern. Doch wenn man fragt, mit welchen Informationen über die Kunden diese Entscheidungen verbessert oder vereinfacht werden können, gewinnt das Zusammenspiel mit dem Marketing eine ganz neue Dynamik.

Kundendaten sind für Sortimentsentscheidungen höchst relevant. Sie schaffen ein Verständnis dafür, wie Kunden zwischen verschiedenen Artikeln auswählen, und enthalten entsprechend Erkenntnisse über die Austauschbarkeit jedes einzelnen Produkts im Regal. Diese Daten ermöglichen auch ein Verständnis hinsichtlich Warenkorb- und Verbundeffekte und lassen sich daher gut mit Kundenwertüberlegungen verbinden. Somit ergibt sich ein Überblick, welche Artikel welchen Wertbeitrag liefern. Dies wiederum ist eine hervorragende Grundlage für den Aufbau eines Planogramms. Im Ergebnis kann auf dieser Basis ein Sortiment entstehen, das nicht nur Bestandskunden, sondern das jeweilige Einzugsgebiet inklusive Potenzialkunden anspricht.

Der gleiche entscheidungsbezogene Ansatz stärkt auch den Verkauf, indem er tatsächlich hilft, Entscheidungen in den Filialen zu verbessern. Ein Filialleiter muss beispielsweise entscheiden, welche Aktionen er wo platziert. Je mehr er die Resonanz auf Aktionen in seiner Filiale versteht, desto zielgenauer kann er die Aktionsware platzieren. Und je besser er das Einkaufsverhalten seiner Kunden im Wochen- und Tagesverlauf antizipieren kann, umso besser kann er die Mitarbeiterereinsatzplanung gestalten. In serviceorientierten Formaten helfen darüber hinaus einfache Fakten über Kundentypen und -prioritäten bei der Entscheidung, wie ein Verkaufsgespräch anzugehen ist. Können Mitarbeiter einzelne Kunden mit einigen simplen Fragen einer Gruppe zuordnen und danach das Gespräch entlang einer vorgegebenen Taktik führen, verbessern sich typischerweise innerhalb kürzester Zeit die Abverkäufe.

Customer Centricity



FAZIT

Customer Centricity beschäftigt den Handel seit einiger Zeit. Doch viele Unternehmen haben mit dem Wandel von einer produkt- hin zu einer kundenzentrierten Organisation Schwierigkeiten. Nicht wenige zweifeln mittlerweile sogar an diesem Konzept. All diesen Schwierigkeiten liegt ein zentrales Missverständnis zugrunde. Die meisten Einzelhändler verstehen Customer Centricity als Aufforderung, möglichst viele Kundendaten zu sammeln und immer mehr aus der ständig wachsenden Fülle herauszuholen. Sie trennen damit die Generierung von Wissen von den eigentlichen Entscheidungserfordernissen. Dies führt zu einer Datenflut, die die Entscheidungen komplexer macht und nicht verbessert – oder im Alltag einfach ignoriert wird.

Es gibt jedoch eine Alternative. Sie besteht paradoxerweise darin, die Beschäftigung mit Kunden und Kundenkarten nicht an den Anfang eines Customer-Centricity-Programms, sondern an sein Ende zu stellen. Zuerst gilt es, die gesamte Aufmerksamkeit den anstehenden Entscheidungen zu widmen, diese zu verstehen und daraus die notwendigen Anforderungen an „Customer Insights“ zu definieren. Die gute Nachricht ist: Die Zutaten für ein erfolgreiches Customer-Centricity-Programm sind vorhanden. Sie werden bislang nur in der falschen Reihenfolge genutzt.



WIE SICH CATEGORY KILLER IM DIGITALEN ZEITALTER BEHAUPTEN KÖNNEN

Der rasche Aufstieg der Category Killer mit ihrem konkurrenzlos tiefen Sortiment in ausgewählten Warengruppen war eine der prägenden Entwicklungen im Einzelhandel der vergangenen Jahrzehnte. Elektronikfachmärkte, Spezialisten für Tierbedarf, Bürobedarfsformate, Fachformate für Spielzeug und Babybedarf und andere boten eine größtmögliche Auswahl auf recht großen Verkaufsflächen ohne besondere Extras. Meist angesiedelt in deutlich günstigeren Immobilienlagen, besaßen sie entscheidende Vorteile gegenüber den kleineren Fachhändlern, die sie nach und nach verdrängten. Ihre günstige Kostenstruktur und deutlich niedrigere Fixkostenanteile erlaubten es ihnen, mit spürbar niedrigeren Preisen Marktanteile zu erobern. Für diese Preise – verbunden mit einer überwältigenden Auswahl – waren die Verbraucher bereit, weitere Wege in Kauf zu nehmen.

Es zeigte sich schnell, dass mit dem Category-Killer-Konzept ein überlegenes und vor allem renditestarkes Format entstanden war. Eine konsequente Expansion führte oft zu beeindruckendem Wachstum. Der Erfolg war dabei abhängig von der Qualität der Immobilienabteilung sowie der Fähigkeit, Lieferketten und operative Prozesse geräuschlos an das enorme Wachstum anzupassen. Da die Preis- und Sortimentsführerschaft gegenüber den

alteingesessenen Anbietern offensichtlich war, konnten sich die Category Killer in Category Management und Merchandising auf vergleichsweise einfache Konzepte beschränken. Unabhängig vom Aufkommen digitaler Kanäle neigte sich die Expansion bei vielen Händlern bereits dem Ende zu. Die meisten lokalen Märkte waren erschlossen und ein Großteil der geeigneten Standorte bereits besetzt. Die Auswertung des Filialnetzes wurde wirtschaftlich immer schwieriger. Neue Standorte kannibalisieren bestehende, sodass ein entscheidender Profitabilitätstreiber entfiel: die Verteilung zentraler Kosten auf immer höhere Umsätze. Einige Unternehmen begannen in dieser Situation, ihr Marketing, Category Management und Merchandising in der Hoffnung auszubauen, mehr Wachstum auf gleicher Fläche erzielen zu können. Doch dies war leichter gesagt als getan. Für die meisten Category Killer brachen härtere Zeiten an.

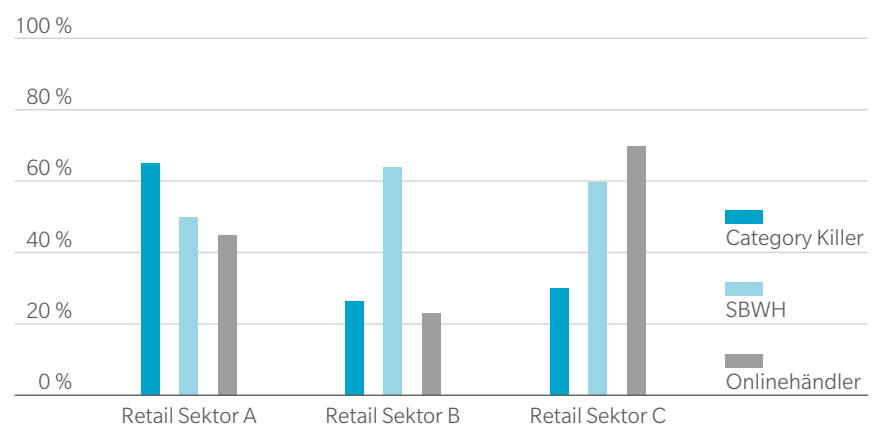
... UND DANN KAMEN DIE ONLINEHÄNDLER

Bis heute hängen im Eingangsbereich der Zentralen von typischen Category Killern oft alte Unternehmensziele, Anzeigen und Postwurfsendungen, in deren Mittelpunkt die einst entscheidenden Erfolgsfaktoren stehen: niedrige Preise, eine große Auswahl und ein unkompliziertes Einkaufserlebnis. Doch in Zeiten von Amazon und anderen Onlinehändlern bieten diese Unternehmen nicht mehr länger die mit Abstand niedrigsten Preise und die größte Auswahl. Ihre Kostenstruktur ist auch nicht mehr die beste aller Marktteilnehmer. Daher sind diese Einzelhändler auch nicht mehr unbedingt die erste Wahl bei den Verbrauchern. Doch genau diese führende „Consideration Rate“ verschaffte ihnen bislang den Status eines Category Killers.

Der Verlust der Vormachtstellung im digitalen Zeitalter bedroht das gesamte Geschäftsmodell: Wenn ein Category Killer nicht mehr die erste Anlaufstelle für Kunden ist, dann ist er kein Category Killer mehr. Natürlich gab es auch vor

Welche Unternehmen Verbraucher bei einem Kauf ansteuern

Consideration Rate – anonymisiertes Kundenbeispiel aus den USA



Inwieweit Verbraucher einen Category Killer bei bevorstehenden Käufen berücksichtigen, ist die entscheidende Kennzahl für dieses Format. In einigen Handelsbereichen und Geografien haben Onlinehändler bereits die Vormachtstellung der bisherigen Branchenführer durchbrochen.

Beginn des digitalen Zeitalters ernsthaften Wettbewerb für Category Killer. Unternehmen wie Wal-Mart, Costco und Asda bieten seit jeher niedrige Preise und sind für ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis bekannt. Doch ihr Sortiment ist bei Weitem nicht so umfangreich. Im stationären Handel verwurzelt funktioniert ihr Geschäftsmodell zudem nach den gleichen Gesetzmäßigkeiten wie das der Category Killer und auch die Zielkonflikte sowie Wachstumsbremsen sind dieselben. Großmärkte sind daher mehr ein Teil der Wettbewerbslandschaft als eine externe Bedrohung. Sie haben das Sortiment und die Filialdichte der Category Killer mitgeprägt. Ganz anders ist die Situation im Wettbewerb mit Onlineanbietern. Das Geschäftsmodell im Internet funktioniert nach anderen Regeln. Die neuen Anbieter sind ein Fremdkörper in einem ansonsten stabilen Ökosystem. Die Category Killer konnten sich noch nicht über Jahre mit dieser Bedrohung auseinandersetzen und Antworten finden. Ein eventuell neues Gleichgewicht im Handel könnte sich daher auch fundamental vom gewohnten Bild unterscheiden. Die Situation erinnert an die schwierige Lage der kleinen, inhabergeführten Fachgeschäfte angesichts des Aufkommens des viel effektiveren Category-Killer-Formats. Die Category Killer haben nur begrenzte Reaktionsmöglichkeiten als Antwort auf die Onlineanbieter.

WAS KANN DER STATIONÄRE HANDEL TUN?

Der Onlinehandel bildet ohne Zweifel eine ernsthafte und manchmal auch existenzielle Bedrohung für Category Killer – und in zehn Jahren werden viele Handelszweige ganz anders aussehen als heute. So sicher der Wandel, so unsicher das Ergebnis. Noch hat der etablierte Einzelhandel die Chance, sein Schicksal in die eigene Hand zu nehmen. Wer sich der Herausforderung stellt und handelt, wird weit besser dastehen als derjenige, der an seinem altergebrachten Geschäftsmodell festhält und auf das Prinzip Hoffnung setzt.

Der Startpunkt ist eine fundierte Auseinandersetzung mit der Frage, wo das neue Gleichgewicht zwischen Online- und Offlinegeschäft liegen wird – und damit, wie tief und lang der eigene Niedergang ausfallen würde, wenn man nichts unternimmt. Darauf aufbauend können Unternehmen eine ganze Reihe defensiver wie offensiver Maßnahmen ergreifen, um ihr Geschäftsmodell weiterzuentwickeln. Nach Erfahrung von Oliver Wyman gibt es drei Formen defensiver Maßnahmen.

Zügige Kopie von Onlinegeschäftsmodellen: In der Regel ist es besser, die eigenen Umsätze zu kannibalisieren, anstatt auf Angriffe von Konkurrenten zu warten. Der Aufbau einer Onlinepräsenz ist zwar eine naheliegende Strategie, allerdings auch mit erheblichen Herausforderungen verbunden: Kunden erwarten im Onlineshop das gleiche Angebot wie in den Filialen – und das oft zu den gleichen Preisen. Wer entsprechend auf Augenhöhe mit Niedrigpreisanbietern im Internet konkurrieren will, läuft Gefahr mit niedrigeren Preisen die Wirtschaftlichkeit der Filialen zu untergraben.

Darüber hinaus beschleunigt der Ausbau des Onlinehandels die Absatzrückgänge in den Geschäften und erschwert den Mitverkauf hochmarginiger Ergänzungs- und Mitnahmeartikel. Diese sind aber ein entscheidender Ergebnistreiber. Da die Category-Killer-Geschäftsmodelle stark auf die

Kostendegression bei hohen Umsätzen setzen, bedrohen diese Effekte schnell die Profitabilität. Im Wettbewerb mit Amazon stehen Category Killer vor einer weiteren Herausforderung: Kunden vertrauen dem Webgiganten mittlerweile in einem solchen Ausmaß, dass sie auf Vergleiche mit anderen Anbietern nahezu komplett verzichten. Die Category Killer können nicht davon ausgehen, dass sie einen solchen Vorteil auch für sich aufbauen können. Schließlich sollte man nicht vergessen, dass es alles andere als einfach ist, im Onlinehandel Geld zu verdienen. Aus Sicht der etablierten Einzelhändler handelt es sich um den Einsatz von weiterem Kapital in hoffentlich zusätzliche, wahrscheinlich aber kannibalisierende Umsätze mit niedrigeren Margen. Dies macht nachhaltig nur Sinn, wenn solche Investitionen Teil eines ganzheitlichen Maßnahmenplans sind.

Akzeptanz und Bewältigung des Niedergangs: In vielen Handelssektoren wird das neue Gleichgewicht zwischen Online- und Offlinewelt mit deutlich weniger Filialen oder stationären Verkaufsflächen einhergehen. Man sollte diese bittere Wahrheit besser frühzeitig akzeptieren, anstatt sie zu ignorieren und „business as usual“ zu betreiben. Je schneller ein Einzelhändler reagiert, desto leichter dürfte ihm die Anpassung an die neue Realität gelingen.

Die instinktive Reaktion einiger Unternehmen auf die Onlineherausforderung sieht ganz anders aus. Sie investieren in die Attraktivität ihrer Filialen, senken die Preise auf das Niveau der Onlinewettbewerber und verkennen hierbei eine wesentliche Eigenschaft des Einzelhandelsgeschäfts: Es dauert seine Zeit, bis sich das Kundenverhalten ändert. Die Preiselastizität ist kurzfristig gering und es braucht Jahre, bis sich Standortinvestitionen auszahlen. Eine wertsteigernde Strategie dürfte daher eher auf den Abbau von Verkaufsflächen über das Auslaufen von Mietverträgen setzen, anstatt über niedrigere Margen um den Erhalt von Marktanteilen um jeden Preis zu kämpfen. Es ist bitter, diese Strategie zu akzeptieren. Aber es könnte noch wesentlich schlimmer enden, wenn man die Realität am Markt ignoriert.

Im Rahmen einer solchen Strategie müssen Unternehmen die Filialen identifizieren, die auf Dauer überlebensfähig sind – entweder als Teil eines integrierten Multi-Channel-Konzepts oder auf sich allein gestellt. Es bedarf einer Analyse Filiale für Filiale, denn je nach lokalen Einkaufsgewohnheiten und Wettbewerbsintensität können sich zwei bislang vergleichbare Standorte angesichts der Onlinekonkurrenz ganz unterschiedlich entwickeln. Eine entscheidende Rolle spielt hierbei das voraussichtliche Schicksal des Wettbewerbs vor Ort, wie später noch näher erläutert wird. Der Rückbau des operativen Geschäfts stellt Unternehmen vor besondere Herausforderungen, an denen nicht wenige scheitern. Vor allem für börsennotierte Unternehmen ist die Umsetzung einer solchen Strategie extrem schwierig, müssen sie doch über Jahre hinweg Umsatzrückgänge hinnehmen und Fixkosten anpassen. Für spezialisierte Buy-out-Anbieter ergeben sich so sehr gute Möglichkeiten, mit innovativen Konzepten neue Werte zu schaffen.

Beschleunigte Verdrängung der anderen Etablierten: Der Wettbewerb durch Onlineanbieter kann zu einer beschleunigten Polarisierung innerhalb

eines Handelssektors führen, denn die stärksten Anbieter kommen in der Regel mit den neuen Herausforderungen besser klar als schwächere Konkurrenten. Letztere stehen am stärksten unter Druck und müssen ihr Filialnetz immer schneller konsolidieren. Im Ergebnis können die stärkeren Konkurrenten in manchen Fällen ihren Marktanteil im angestammten Geschäft sogar ausbauen und so die Verluste durch neue Wettbewerbsformate mehr als ausgleichen. Diese Dynamik ist nicht neu. Die Expansion neuer, überlegenerer Formate und Anbieter hat auch in der Vergangenheit immer wieder dazu geführt, dass sich die Auslese unter den etablierten Anbietern beschleunigt hat und die Stärksten der Etablierten davon profitiert haben. Beispiele sind die konventionellen Supermarktbetreiber, die in den USA im Schatten der Expansion von Wal-Mart und in Deutschland im Schatten der Expansion des Discounts prosperieren.

Die Chancen eines Ausleseprozesses verdeutlicht auch die folgende Rechnung: Ein Unternehmen, das bislang ein Drittel aller Filialen in einem Markt betreibt, in dem jede zweite Filiale infolge der Onlineexpansion schließen wird, kann als einziger Überlebender durchaus noch wachsen. Wenn dieses Unternehmen über einen Produktivitätsvorteil gegenüber der Konkurrenz verfügt, kann es sogar über eine Strategie nachdenken, die den Wettbewerb anheizt und den Ausleseprozess beschleunigt. Es darf die eigene Position

Wie sich die Stärke der eigenen Wettbewerbsposition messen lässt

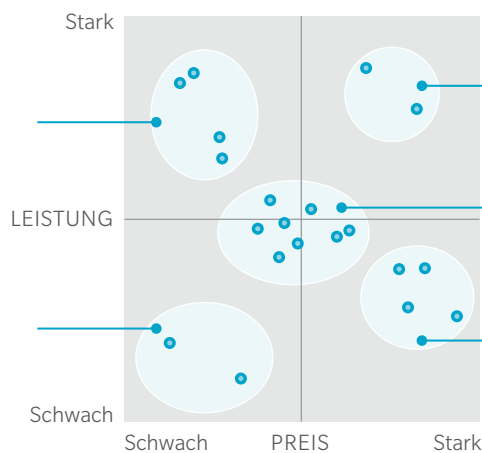
Customer Perception Map – ein typisches Muster für einen Handelszweig

DIE LEISTUNGSFÜHRER

Ein breites Sortiment, gute Qualität und/oder ein hohes Serviceniveau verschaffen diesen Unternehmen eine gute Ausgangslage im Wettbewerb mit Onlinehändlern. Normalerweise zählen **zwei von zehn** Einzelhändlern zu dieser Kategorie.

DIE NACHZÜGLER

Diese Unternehmen genießen bei Verbrauchern nur ein geringes Ansehen und sind auch ohne Onlinekonkurrenz in Schwierigkeiten. Jeweils nur **einer von zehn** Anbietern befindet sich aktuell in dieser prekären Lage, denn tendenziell überlebt ein Unternehmen hier nicht lange.



DIE KUNDENLIEBLINGE

Die ideale Ausgangsposition, um Marktanteile im stationären Handel zu gewinnen. Doch in der Regel führt nur **eines von zehn** Unternehmen so klar in der Gunst der Verbraucher.

DER DURCHSCHNITT

In der Regel betrachten Verbraucher **vier von zehn** Anbietern als Durchschnitt. Aus einer vergleichsweise schwachen Ausgangslage heraus können diese Unternehmen ihre Position aber in vielen Fällen durch die Weiterentwicklung ihrer kommerziellen Fähigkeiten stärken.

DIE PREISFÜHRER

Eine Preisführerschaft schützt ein Unternehmen sehr effektiv vor Konkurrenz im stationären Handel. Ob sie sich auch als Schutz gegen Onlinewettbewerber bewährt, hängt oft vom Umfang der Warenkörbe ab – je größer diese sind, desto besser. In der Regel gehören **zwei von zehn** Anbietern in diese Kategorie.

Entscheidend ist es zu verstehen, wie die angebotene Leistung und die entsprechenden Preise aus Kundensicht wahrgenommen werden – absolut und im Vergleich zum Wettbewerb.

aber auf keinen Fall zu optimistisch einschätzen. Die entscheidende Herausforderung einer solchen Strategie liegt darin herauszufinden, wie sich die Konkurrenz am effektivsten und zu möglichst geringen Kosten unter Druck setzen lässt. Hierzu bedarf es eines weitreichenden Verständnisses über die Wahrnehmung der einzelnen Anbieter in den Augen der Kunden. Diese lässt sich beispielsweise durch eine „Customer Perception Map“ illustrieren.

ANGRIFF IST DIE BESTE VERTEIDIGUNG

Bei aller Frustration über die aktuelle Lage gibt es für den stationären Handel und vor allem für die Category Killer durchaus Hoffnung. Mehrere gute Gründe sprechen für das stationäre Geschäft. Nur hier lässt sich den Kunden eine Vielzahl von Produkten übersichtlich präsentieren. Und nur hier können sich Kunden während eines Einkaufs beraten lassen und Fragen stellen. Die Unternehmen selbst profitieren zudem von einem entscheidenden Effizienzvorteil: Sie müssen die Waren „nur“ in die Filialen bringen und sich nicht um die Logistik bis hin zum Endkunden kümmern. Den vergleichsweise teuren Transport nach Hause übernehmen die Verbraucher selbst.

Ausgefeilte Category-Management- und Merchandising-Fähigkeiten sind ein weiteres Instrument zur Stärkung der Attraktivität der stationären Geschäfte. Bis dato bieten Ladengeschäfte die deutlich effektivere Umgebung, um Wünsche zu wecken und Kunden zu Impulskäufen zu animieren. Genau dies erleben Multi-Channel-Category-Killer. Während ein typischer Warenkorb in einer Filiale beispielsweise vier bis fünf Artikel umfasst, kaufen Kunden üblicherweise online nur ein Produkt. Dies zeigt: Das Internet bietet eine gute Umgebung zur Befriedigung eines einzigen, einfachen Kundenbedürfnisses. Die Ladengeschäfte dagegen eignen sich sehr gut für das Vermarkten und Verkaufen. Den Verbrauchern ist dies durchaus bewusst. Sie nutzen die verschiedenen Kanäle in unterschiedlicher Weise: je komplexer ihr Einkauf und je größer ihr Bedarf, desto eher besuchen sie ein Geschäft. Einen einzelnen Artikel kaufen sie dagegen online.

Trotz all dieser Vorteile des stationären Geschäfts müssen die bisherigen Category Killer akzeptieren, dass sie im Internet keine vergleichbare Vormachtstellung haben und diese voraussichtlich auch nicht erobern werden. Dagegen spricht schon die Tatsache, dass in einigen Ländern Anbieter wie Amazon in vielen Bereichen ein genauso großes oder sogar ein noch größeres Sortiment besitzen und sich als wahrgenommene Preisführer etabliert haben. Wer dennoch auch online zur bevorzugten Einkaufsadresse und damit zum Category Killer aufsteigen will, muss sein bisheriges Geschäftsmodell komplett überdenken – und dabei die Filialen effektiver einsetzen. Die bislang üblichen Multi-Channel-Strategien reichen nicht aus, denn sie versuchen in der Regel nur die verschiedenen Kanäle besser aufeinander abzustimmen. Gefragt ist stattdessen eine neue Denkweise über alle Kanäle hinweg, die folgende Fragen beantwortet: Welche verschiedenen Kaufanlässe und -typen gibt es? Pro Kauftyp: Durch welche Schritte laufen Verbraucher vor, während und nach dem Kauf? Wie können die verschiedenen Kanäle möglichst nahtlos ineinandergreifen, um diesen Gesamtprozess optimal zu unterstützen?

Die Warenkorbstärke des Filialgeschäfts



	STATIONÄR	ONLINE
Artikel im Restwarenkorb	4,8	1,3
Umsatz Restwarenkorb	\$103	\$45
Ergebnisbeitrag Restwarenkorb	\$39	\$17

In diesem Beispiel kauften Kunden im stationären Geschäft bei Erwerb eines Haushaltsartikels noch einige weitere Artikel, während sie online höchstens ein oder zwei zusätzliche Produkte in den Warenkorb legten. Das ist bei teuren, aber niedrigmargigen Artikeln typisch. Stationäre Händler können sie daher häufig zu günstigeren Preisen anbieten als Onlinewettbewerber.

Bei den meisten Category Killern konzentriert sich der Großteil der Organisation nach wie vor auf das stationäre Geschäft. Das Onlinegeschäft läuft separat, schon um es von den bürokratischen Hürden eines Großunternehmens zu befreien. Ein solcher Ansatz ergibt allerdings bestenfalls eine bessere Abstimmung der Kanäle sowie ein starkes Wachstum des Onlinebereichs zulasten des Altgeschäfts. Das reicht jedoch nicht mehr aus. Trotz aller Barrieren ist eine kanalübergreifende Organisation nach Produktgruppen strategisch deutlich zielführender. Die Produktgruppen sollten dabei so definiert werden, dass sie Unterschiede im Einkaufsverhalten der Verbraucher über die Kanäle hinweg abbilden. Nur so lassen sich die Barrieren überwinden, die bislang verhindern, dass die Kanäle ihre jeweiligen Stärken im Rahmen des Kaufprozesses jedes Kunden ausspielen – das Spektrum reicht von der Recherche über die Beratung und den Kauf bis hin zum Kundendienst.

Am Ende kommt es im Idealfall zu einer Symbiose der unterschiedlichen Kanäle, wobei der Internetauftritt die Bekanntheit der stationären Geschäfte erhöht sowie den Absatz vor Ort ankurbelt und die Filialen wiederum Bekanntheit und Absatz im Onlinemarkt steigern. Der Weg hin zu einer solchen Symbiose unterscheidet sich in den verschiedenen Handelszweigen und wahrscheinlich auch in den verschiedenen Warenbereichen eines Einzelhandelsunternehmens. Unabhängig vom Weg müssen sich in jedem Fall Gestaltung der Filialen und Onlineauftritt sowie eventuell auch der Aufbau des Filialnetzes verändern. Der Lohn für diese Veränderungsbereitschaft rechtfertigt den Aufwand: Die Unternehmen können eine Proposition aufbauen, die „Online Pure Plays“ nicht abbilden können, und gewinnen einen Wahrnehmungsvorteil. Sie bleiben auch in Zukunft die bevorzugte Einkaufsadresse der Konsumenten – und damit wahre Category Killer.



LEBENSMITTEL- EINZELHANDEL: GEFAHR AUS DEM INTERNET

Digitale Geschäftsmodelle einschließlich der direkten Belieferung von Kunden werden auch für den stationären Lebensmitteleinzelhandel zu einer immer stärkeren Bedrohung. Die Ausweitung von AmazonFresh in den USA hat das Potenzial, der Katalysator für weitreichende Veränderungen zu sein. Lebensmittelhändler sollten entsprechend zügig Gegenstrategien entwickeln: ein eigenes Direktgeschäft aufbauen, Frische als zentrales Differenzierungsfeld der Filialen stärken und systematisch aus jedem Quadratmeter Verkaufsfläche mehr Ergebnis generieren.

Seit 2007 betreibt der Onlinegigant Amazon seinen Lebensmittelservice AmazonFresh als Pilotprojekt in Seattle. Das Sortiment ist erstaunlich breit und tief. Kunden können unter anderem aus mehr als 700 Obst- und Gemüseartikeln, über 600 Fleisch- und Frischfischartikeln, mehr als 2.000 Getränkeartikeln und über 4.000 Hygiene- und Kosmetikprodukten auswählen. Amazon.com ist bekannt dafür, sehr schnell massive Maßnahmen folgen zu lassen, sobald entschieden wird, von der Pilotierung zum Rollout überzugehen. Dies scheint auch für AmazonFresh zu gelten. Presseberichten zufolge wurden Lieferanten bereits informiert, dass bis Ende 2014 ein Rollout in 40 regionale US-Märkte angedacht ist. Dennoch steht mit Amazon und anderen Onlinedienstleistern der markt- beziehungsweise filialbasierte Lebensmitteleinzelhandel nicht grundsätzlich zur Debatte – diese Annahme wäre übertrieben. Amazon wird stationären Lebensmittelhändlern weniger und auch weniger schnell Marktanteile abnehmen als den Category Killern im

Non-Food-Bereich. Dafür sorgen die natürlichen Abwehrmechanismen im Lebensmitteleinzelhandel: niedrige Rohertragsmargen, der Fokus auf Frische, eine Nachfrage, die stark von dem Bedürfnis, die Artikel „jetzt“ zu benötigen, geprägt ist und die emotionale Bedeutung der persönlichen Auswahl der Lebensmittel für die eigene Ernährung und die der Familie. Sie werden die Branche davor bewahren, den gleichen rasanten Niedergang zu nehmen wie diverse Buchhandels-, Elektronikmarkt-, Spielzeug- oder Baumarktketten.

Allerdings werden bereits begrenzte Marktanteilsverschiebungen in Richtung direkter Kanäle die Struktur des Lebensmitteleinzelhandels dramatisch verändern. Die Branche arbeitet mit einer Ertragskraft von etwa zwei Prozent vom Umsatz und einer normalisierten mengenvariablen Marge von circa 20 Prozent. Entsprechend würde ein Umsatzverlust von zehn Prozent den Gewinn des gesamten stationären Lebensmitteleinzelhandels zunichtemachen. Bereits eine Marktanteilsverschiebung von fünf Prozent bringt stationäre Lebensmittelhändler in Zugzwang. Viele Märkte und Geschäfte, die mit aktuellen Mengen ein mäßiges operatives Ergebnis erzielen, würden rasch in die roten Zahlen rutschen. Im Ergebnis müssten die etablierten Anbieter entweder die Preise erhöhen, wodurch sie in den Teufelskreis mehr Absatzverlust, mehr Ergebnisverlust und noch mehr Preiserhöhungen geraten, oder aber Filialen schließen. Ein Volumenverlust von fünf Prozent an Direktanbieter wie AmazonFresh hätte einen doppelt bis viermal so hohen Filialverlust zur Folge, denn mit jedem geschlossenen Standort gehen weitere Mengen verloren, da das Volumen nicht komplett von den verbleibenden Standorten absorbiert wird. Stattdessen verschieben sich Teile des Volumens in Richtung anderer Formate und in den Onlinebereich. Experten in den USA gehen davon aus, dass bei einer nachhaltigen Marktanteilsverschiebung von fünf Prozent im Lebensmitteleinzelhandel eine von acht Supermarktfilialen schließen muss, um die momentane Ertragslage zu erhalten, ohne die Preise zu erhöhen.

SCHWIERIGE AUSGANGSPOSITION

Die Verdrängung etablierter Lebensmittelhändler durch rasch expandierende, erfolgreichere Formate ist nicht neu und ein bekanntes Muster in den USA (Wal-Mart) und in Europa (Discounter). Die heute erfolgreich am Markt agierenden Anbieter haben Mittel und Wege gefunden, damit umzugehen. Die besten Händler sind noch besser geworden. Sie reduzierten Kosten, bauten ihre Kompetenzen aus und wuchsen auf Kosten schwächerer Mitbewerber, die sich nicht schnell genug anpassen konnten. Sie haben konsequent ihre Chance genutzt, die daraus resultierte, dass neue stationäre Wettbewerber nicht über Nacht Tausende von Standorten und Filialen eröffnen konnten und sie oft viele attraktive Immobilienstandorte bereits besetzt hatten.

Die Gefahr aus dem Internet können Lebensmittelhändler jedoch nicht mit den gleichen Methoden abwehren. Die Ausgangsposition ist weit schwieriger. Reserven, die abgebaut werden können, um bei sinkenden Absätzen die Profitabilität zu halten, gibt es kaum. Schwächere Wettbewerber sind bereits aus dem Markt verschwunden. Zudem ist die Wachstumsgeschwindigkeit der neuen Wettbewerber nicht durch den allmählichen Auf- und Ausbau eines Standortnetzwerks begrenzt. Sofern die logistische Komponente gelöst

ist, müssen nur eine Reihe von Verteilzentren und Transportkapazitäten für die letzte Meile aufgebaut werden. Im Fall von Amazon kommt hinzu, dass bereits eine sehr starke Handelsmarke existiert, die viel Vertrauen und Loyalität in sich vereint. Entsprechend könnte der Wettbewerb aus dem Web mit rasender Geschwindigkeit größere Ausmaße annehmen. Zumindest in den USA wird diese Option keineswegs als unrealistisch betrachtet.

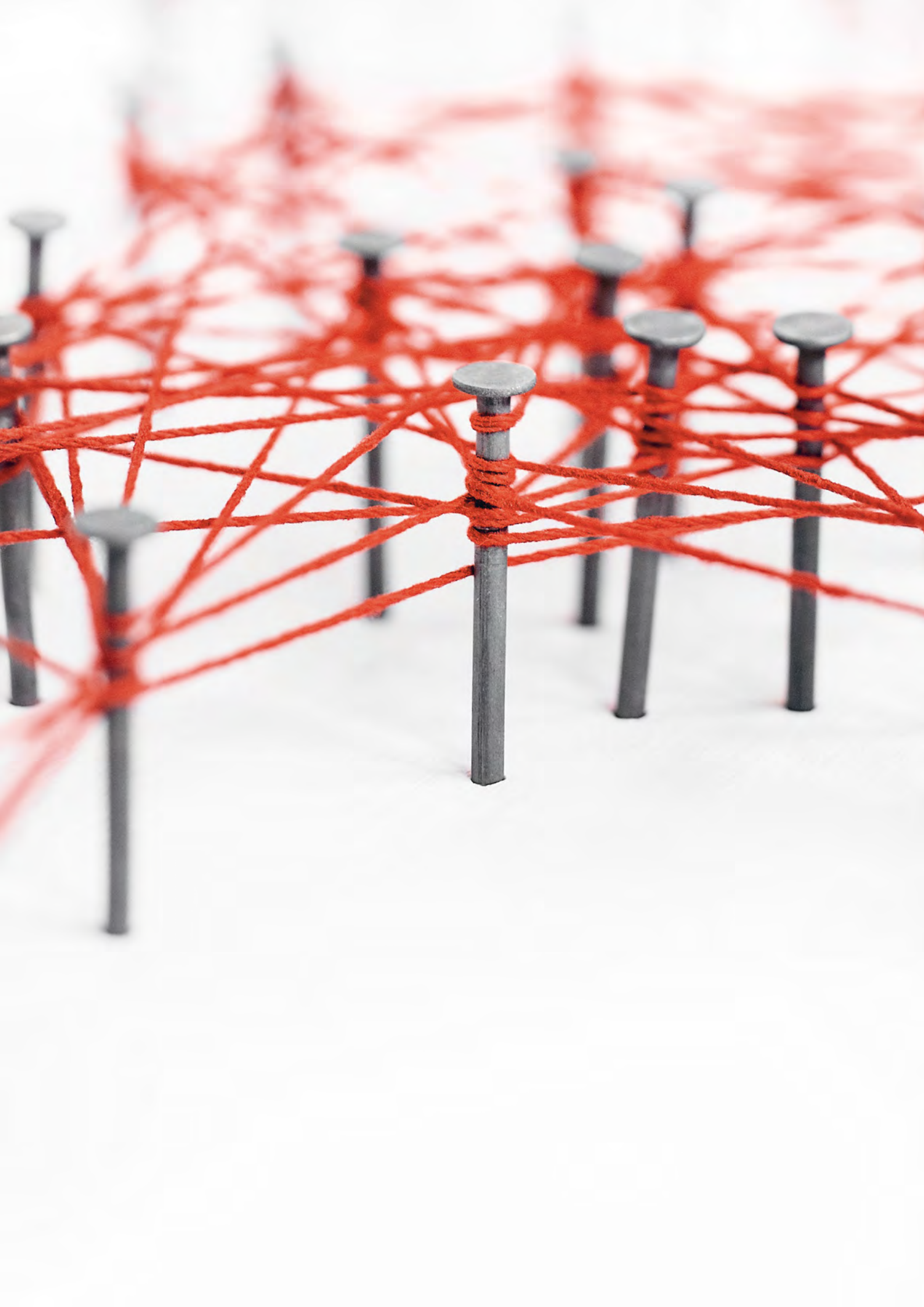
MIT DEN RICHTIGEN MASSNAHMEN PUNKTEN

Um für die neue Welt gerüstet zu sein, müssen stationäre Händler viele Themen angehen. Drei sind dabei von zentraler Bedeutung: der Aufbau eines eigenen Omni-Channel-Angebots, Exzellenz beim Thema Frische sowie die Vorbereitung auf eine Welt mit einer geringeren Zahl von Filialen. Die Herausforderungen sind entsprechend groß. Die zügige Realisierung eines erfolgreichen, ergebnisstarken Multi-Channel-Modells ist sehr anspruchsvoll – das stationäre Geschäft muss mit großer Sorgfalt gesteuert und entwickelt werden, sobald der Onlineverkauf startet. Auch wenn jeder Lebensmittelhändler letztlich seine eigene Antwort auf das Einkaufen im Internet finden muss: Es ist besser, die eigenen Umsätze zu kannibalisieren, als sie an den Wettbewerb zu verlieren.

Beim Thema Frische haben die meisten etablierten Einzelhändler ihr volles Potenzial noch lange nicht ausgeschöpft. Tatsache ist, dass Frische ein natürlicher Abwehrgraben rund um das restliche Sortiment ist. Wenn Kunden glauben, dass sie online nicht die gleiche Qualität, Frische und Auswahl bekommen können, werden sie via Web auch nicht einkaufen. Bei Frische richtig gut zu sein, setzt wiederum voraus, Sortimentssteuerung, Lieferkette und Filialabläufe grundlegend zu überdenken. Und es bedeutet, aus dem gewohnten Trade-off zwischen Warenverfügbarkeit und Abschreibungen auszubrechen und durch mehr Kompetenz die Wirtschaftlichkeit der Frische auf beiden Dimensionen zu steigern.

SCHNELL UND ENTSCHLOSSEN HANDELN

Doch selbst eine hervorragende Multi-Channel-Plattform einhergehend mit einem optimalen Frischeangebot wird nicht ausreichen, um den Onlinewettbewerb abzuwehren. Lebensmittelhändler werden in absehbarer Zeit mit deutlich weniger Filialen auskommen müssen. Darauf gilt es sich vorzubereiten und die Immobilienstrategie entsprechend zu überdenken. Zudem ist zu beachten, dass mit jeder Filialschließung Verkaufsfläche verloren geht. Nur wem es gelingt, mehr Standorte zu erhalten als der Wettbewerb, und nur wer in der Lage ist anzugreifen, wenn Kontrahenten straucheln, wird überproportional erfolgreich sein. Voraussetzung dafür ist ein fundiertes Verständnis dahingehend, wie sich der lokale Wettbewerb Filiale für Filiale gewinnen lässt und wie aus jedem einzelnen Quadratmeter maximaler Profit herausgeholt werden kann. Intensiverer Wettbewerb zwingt alle Lebensmittelhändler, sich zu schlagkräftigeren Organisationen zu entwickeln und noch stärker und schneller auf Kundenbedürfnisse einzugehen. Ohne Zweifel wird die Umstrukturierung der Branche für alle Beteiligten schmerzhaft sein – und einige werden den Wandel nicht überleben. Doch wer es schafft, wird auf Sicht ein deutlich stärkeres und nachhaltigeres Wachstum erzielen und wettbewerbsfähiger sein denn je.



SOCIAL MEDIA CONTROLLING

Für Unternehmen wächst die Bedeutung von Social Media stetig – und mit ihr steigen Chancen und Risiken. Die Verantwortlichen stehen in der Pflicht, sich mit dem Phänomen Social Media professionell auseinanderzusetzen. Um das enorme Potenzial effektiv zu nutzen, empfiehlt sich eine systematische Sammlung und Auswertung der zahlreichen Daten und Informationen. Die Implementierung eines strategieorientierten Social-Media-Controllings stellt Unternehmen ein neues, schlagkräftiges Medium zur Verfügung.

Blogs, Foren, Twitter und soziale Netzwerke wie Facebook haben in den vergangenen Jahren ein rasantes Wachstum durchlaufen und sich als intensiv genutzte Kommunikationsplattformen etabliert – eine Entwicklung, die sich auch in den kommenden Jahren fortsetzen wird. Ein erheblicher Anteil der Social-Media-Kommunikation befasst sich mit den Produkt- und Dienstleistungsangeboten von Unternehmen. Aufgrund ihrer offensichtlichen Unabhängigkeit und Unmittelbarkeit sind die geäußerten Ansichten eine wertvolle Ressource für potenzielle Konsumenten. Doch auch für Unternehmen sind die so verbreiteten Eindrücke und Informationen sehr relevant, da sie einen unmittelbaren Einblick in die Gedanken der Kunden ermöglichen.

Die Vorteile von Social Media sind auf der Kosten- sowie auf der Umsatzseite zu finden. Möglich sind direkte Umsatzeffekte von Social Commerce, Shops in sozialen Netzwerken und „Referrals“ sowie indirekte Effekte, etwa über die Steigerung der Markenbekanntheit. Kostenseitig können entlang der ganzen

Wertschöpfungskette Teilaktivitäten in soziale Medien ausgelagert werden. Gleichzeitig können zum Beispiel über sogenannte Sentiment-Analysen gesammelte Daten aus sozialen Netzwerken zur effizienteren Unternehmenssteuerung genutzt werden. Doch die neuen Medien bergen auch Risiken. Sie bestehen größtenteils in der direkten Wahrnehmung der Kunden und im impliziten Effekt auf das Geschäftsergebnis. Die von Usern geäußerten Ansichten und Erfahrungen werden zumeist ungeprüft und ungefiltert veröffentlicht und entziehen sich somit weitestgehend der Kontrolle des Unternehmens. Das Risiko der massenhaften Verbreitung eines negativen Images kann auch nicht vermieden werden, indem sich ein Unternehmen komplett aus den sozialen Foren fernhält. Im Gegenteil: Nur wer aktiv an einer Diskussion teilnimmt, kann die Diskussion auch steuern und Social Media zu seinem Vorteil einsetzen.

NAVIGATION IM DIGITALEN DSCHUNDEL

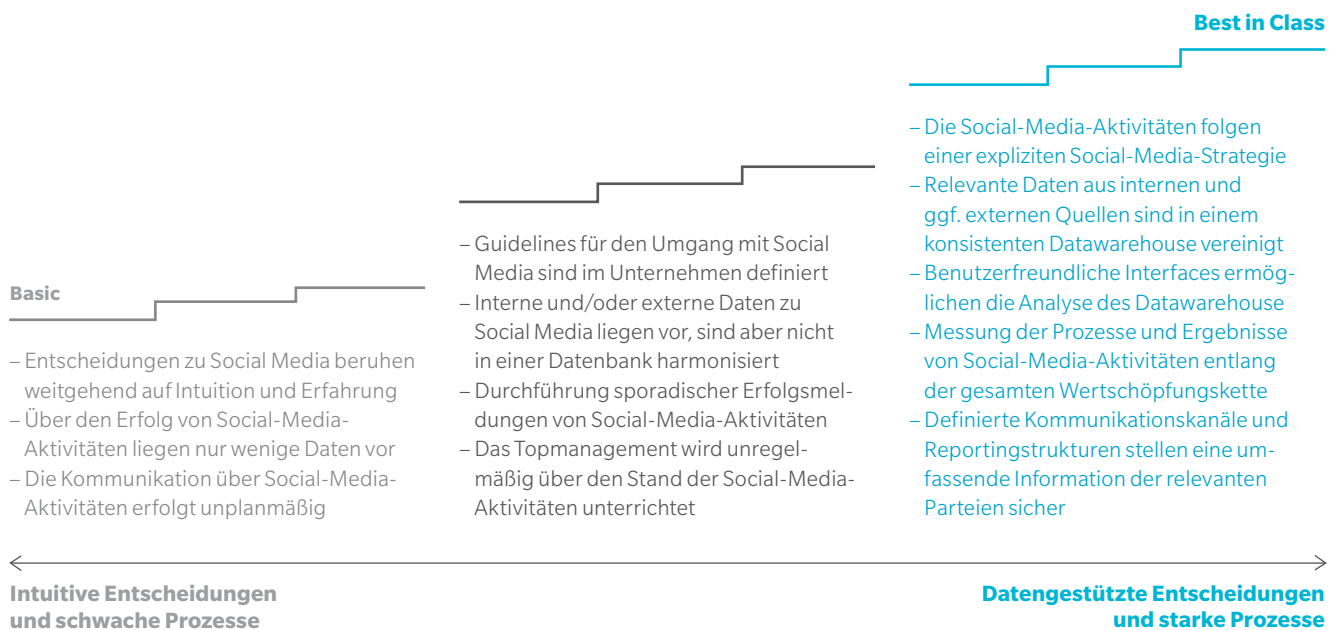
In der Realität sind die meisten Unternehmen kaum in der Lage, Social Media effektiv für sich zu nutzen, geschweige denn diesen Nutzen zu quantifizieren und zu optimieren. Um das enorme Potenzial tatsächlich auszuschöpfen, empfiehlt sich eine systematische Sammlung und Auswertung der zahlreichen Daten und Informationen, denn nur Unternehmen, die die Auswirkungen von Social-Media-Aktivitäten messen können, sind in der Lage, diese zu optimieren. Kehrseite der Medaille: Social-Media-Risiken müssen identifiziert und überwacht werden, damit sie sich zukünftig vermeiden lassen. Die Gesamtheit dieser Maßnahmen, die zur Optimierung von Nutzen und zur Identifikation von Risiken beiträgt, wird unter dem Begriff Social-Media-Controlling subsumiert.

Ziel des Social-Media-Controllings ist die Steigerung von Effizienz und Effektivität der Social-Media-Aktivitäten. Die sich daraus ergebenden Aufgaben des Controllings beinhalten das Erfassen, Filtern, Aufbereiten und Auswerten der relevanten Daten auf Social-Media-Plattformen, um eine transparente Informationsbasis für Diskussionen und Entscheidungen zu schaffen. Oft basieren Entscheidungen im Social-Media-Kontext noch einzig auf Intuition und werden über Ad-hoc-Prozesse umgesetzt. Social Media wird in diesem Fall nicht systematisch gesteuert. Auf einer höheren Kompetenzstufe steht Social-Media-Controlling, wenn datenbasierte Auswertungen möglich sind und Richtlinien die Social-Media-Aktivitäten strukturieren.

EIN LEITFADEN ZUR IMPLEMENTIERUNG

Voraussetzung für ein systematisches Social-Media-Controlling ist zunächst die korrekte Erfassung der Aktivitäten und ihrer Auswirkungen. Ziel ist es, eine transparente Datengrundlage für Entscheidungen zu schaffen – ein Schritt, den Oliver Wyman als „Detection“ bezeichnet. Darauf aufbauend bedarf es einer Einbindung des Controllings in die organisatorischen Prozesse und Strukturen. Ziel dieses Elements – der „Reaction“ – ist es, die Informationen des Social-Media-Controllings in der organisatorischen Entscheidungsfindung zu verankern, denn erst durch die Kombination von Informationsgenerierung und -anwendung wird Social-Media-Controlling zum unternehmerischen Erfolgsfaktor.

Je nach Kompetenzgrad eines Unternehmens unterscheiden sich die Instrumente und Prozesse zur Messung der Social-Media-Aktivitäten



DETECTION

Entscheidungen zu Social-Media-Aktivitäten werden in Unternehmen in aller Regel auf der Basis von Instinkt und Erfahrung von Experten getroffen. Beide sind unersetzbar, können aber durch eine machtvoll dritte Säule ergänzt werden: datenbasierte Einsichten. Dazu bedarf es einer konsistenten und vollständigen Datengrundlage. Dies erfordert eine – bestenfalls vollautomatische – Zusammenführung von internen Daten und externen Daten-Feeds, die von Web-Analytics-Anbietern bereitgestellt werden. Die Auswertung dieser Daten sollte strukturiert und systematisch erfolgen. Eine etablierte Methode ist die Implementierung eines kennzahlengestützten Analyserasters, das die zahlreichen erfolgsrelevanten Aspekte von Social Media ordnet und damit Basis für zielorientierte Auswertungen und Analysen bietet. Die Entwicklung eines derartigen Gedankengerüsts im Social-Media-Kontext stellt für viele Unternehmen eine besondere Herausforderung dar.

Das Oliver Wyman-Framework kann helfen, diese Hürden zu meistern. Ziel ist, die Social-Media-Strategie in operative Maßnahmen zu gliedern und durch den Einsatz von Kennzahlen einen transparenten Einblick in die Prozess- und Ergebnisqualität der Social-Media-Aktivitäten zu geben. Damit bietet das Framework den Rahmen zur operativen Steuerung und Optimierung sowie eine Ausgangslage für das unternehmensinterne Reporting. Die Implementierung des Frameworks orientiert sich an einer idealtypischen Wertschöpfungskette und erfolgt in drei Schritten. Zunächst müssen die strategischen Ziele der Social-Media-Aktivitäten definiert werden. Daraus

können konkrete Maßnahmen zur Umsetzung dieser Ziele abgeleitet werden. Mithilfe von Kennzahlen werden letztlich die Social-Media-Aktivitäten operationalisiert. Oliver Wyman differenziert dabei zwischen den Kennzahlkategorien Nutzung, Performance und Wirkung.

REACTION

Der tatsächliche Mehrwert von Social-Media-Controlling ergibt sich erst aus der Einbindung der generierten Informationen in die organisatorische Entscheidungsfindung. Klare Prozesse und Richtlinien sind daher notwendig, um eine effiziente Datenaufbereitung, -interpretation und -verwendung zu gewährleisten. Als zentrales Informationsinstrument kann in aller Regel auf vorhandenen Reporting-Strukturen aufgesetzt werden. Allerdings sollten

Die Social-Media-Strategie in operative Maßnahmen gliedern

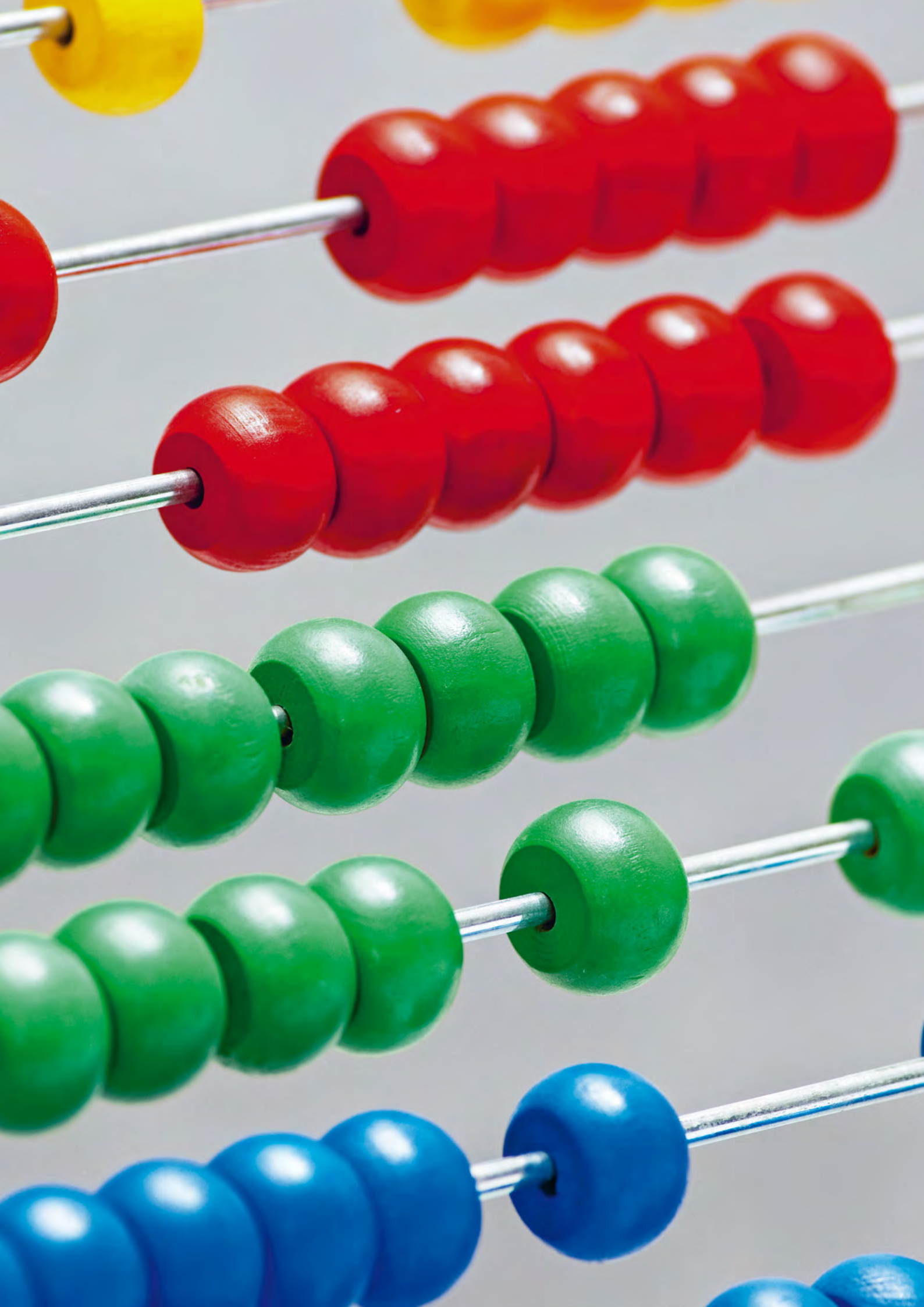
Das Oliver Wyman-Framework

	1 Definition der strategischen Ziele	2 Ableitung konkreter Maßnahmen	3 Wirkungsmessung anhand von Kennzahlen zu a) Nutzung b) Performance c) Wirkung
Forschung & Entwicklung	Ideen für neue Produkte generieren	Wettbewerb auf Facebook durchführen	Anzahl der Wettbewerbs-teilnehmer Prozentualer Anteil umsetzbarer Vorschläge Generierter Umsatz mit Siegerinnovation
Einkauf	Neue Zulieferer identifizieren	Diskussionen in Expertenblogs auslösen	Anzahl aktiver Diskussions-teilnehmer Investment von Ressourcen, um ein Ranking potenzieller Zulieferer zu generieren Schnellere Time-to-Market-Dauer durch optimierte Zulieferkette
Produktion	Produktionskapazität an Marktnachfrage anpassen	Social-Media-Stimmungsanalyse zur Einschätzung der Nachfrage durchführen	Social-Media-Reichweite der genutzten Plattformen Zusammenhang von Stimmungsanalyse und Umsatz Einsparung durch die Anpassung der Produktionskapazität an Marktnachfrage
Marketing	Nachfrage für neue Produkte generieren	Produktreichweite durch YouTube-Video steigern	Anzahl generierter YouTube-Klicks Durchschnittliche Investition pro Klick Steigerung der Produktreichweite
Vertrieb	Verkaufszahlen mit Neuprodukten steigern	Produkt mit „Want“-Button bei Facebook verlinken	Anzahl an „Wants“-Klicks Investition pro Klick Generierter Umsatz mit „Want“-Button
After-sales	After-sales-Kosten bei Kundenberatung reduzieren	Kundenservice auf Social-Media-Plattform schaffen	User-Zahl für Kundenservice auf Social-Media-Plattform Durchschnittliche Dauer für Antwort-Posts auf Kundenanfragen Kostensenkung durch teilweises Outsourcing des Kundenservices

zwei Charakteristika der neuen Medien berücksichtigt werden. So erfordert zum einen die enorme Geschwindigkeit von Social Media auch entsprechende Reaktionszeiten auf der Unternehmensseite. Zum anderen liegt der zentrale Mehrwert von Social-Media-Informationen in den Diskussionen und Analysen, die durch sie ausgelöst werden. Entsprechend sollten unternehmerische Foren geschaffen werden, die eine interaktive Nutzung von Erkenntnissen des Social-Media-Controllings ermöglichen.

Bei positiver Reaktion der Social-Media-Community muss es das Ziel sein, den Effekt möglichst optimal zu nutzen, beispielsweise durch eine Ausweitung der Aktivitäten. Dies kann durch die Übertragung eines erfolgreichen Konzepts auf andere Produkte oder Dienstleistungen geschehen. Daneben kann aber auch die Ausweitung der Social-Media-Präsenz auf andere Plattformen ein sinnvoller nächster Schritt sein.

Bei negativem Feedback der Community zu Social-Media-Aktivitäten ist die Lage eindeutig: Entweder werden die Aktivitäten entsprechend den Anforderungen der Social-Media-Community angepasst oder gestoppt. In letzterem Fall ist auch der Rückzug von einer Social-Media-Plattform eine valide Option, um Risiko zu reduzieren. Komplexer ist es, wenn Social-Media-Reaktionen durch Handlungen ausgelöst werden, die außerhalb der eigentlichen Social-Media-Tätigkeit liegen. In diesen Situationen gilt es, durch einen offenen Umgang und eine klare Kommunikation Imageschäden zu vermeiden. Für einen langfristigeren Lerneffekt im noch neuen Feld Social-Media-Controlling sollten in beiden Fällen Vorgehen und Reaktionen der Community ausführlich dokumentiert und analysiert werden.



MEHR VERHAND- LUNGSERFOLG DANK BESSERER ARGUMENTE

Um ein optimales Ergebnis bei Lieferantengesprächen zu erreichen, benötigen Einkäufer im Handel ein klares Bild über die Performance ihrer Lieferanten, Kontrolle über die Spielräume und Zusammenhänge in ihren Sortimenten sowie ein detailliertes Verständnis für das Verhalten der Endkunden. Die effiziente Kontrolle über dieses Wissen und die effektive Übersetzung in starke Verhandlungsargumente lässt sich nur mithilfe intelligenter, nutzerfreundlicher Managementinformationssysteme erlangen – doch gerade daran mangelt es in vielen Fällen.

Traditionell sind Konsumgüterhersteller bei Verhandlungen mit dem Handel im Vorteil. Der entscheidende Grund liegt in ihrer Organisationsstruktur: Während Account-Manager bei Herstellern nur für einige Dutzend ähnlicher Produkte und wenige Handels-Accounts verantwortlich sind, müssen sich ihre Gegenüber im Handel mit Hunderten unterschiedlicher Artikel und sehr vielen Lieferanten auseinandersetzen. Zudem können die Account-Manager auf Herstellerseite oft auf das Know-how von Finanzfachleuten sowie Verhandlungs- und Vermarktungsspezialisten zurückgreifen.

Im Ergebnis sind die Hersteller oft deutlich besser vorbereitet und verhandeln aus einer Position der Stärke heraus. Gewappnet mit besseren und umfangreicheren Fakten handeln sie häufig eine höhere Marge aus, als ihnen mit Blick auf den Mehrwert ihrer Produkte für Einzelhändler eigentlich zustünde. Eine Oliver Wyman-Befragung von Chefeinkäufern führender europäischer

Handelsunternehmen bestätigt diese Beobachtung: 89 Prozent schätzen, dass ihre wichtigsten Lieferanten klar besser vorbereitet in die Verhandlungen gehen als sie selbst.

KOMPLEXE INFORMATIONEN SCHNELL UND DIREKT AUFBEREITEN

Um bessere Ergebnisse bei Lieferantengesprächen zu erreichen, müssen Handelsunternehmen den Vorsprung der Hersteller bei Vorbereitung und Argumenten ausgleichen. Gute Argumente basieren auf guten Informationen und einem breiten Screening vieler Kenngrößen. Diese gewinnt man durch die systematische Sammlung und Auswertung von Daten über Umsätze und Margen, Regalproduktivitäten und Aktionsperformance, die Entwicklung von Marktanteilen und Rohstoffpreisen und das Verhalten von Kunden.

Der effiziente Zugang zu diesen Daten erweist sich in vielen Handelsunternehmen als überraschend schwierig. Einzelhändler verfügen zwar über enorme Datenbestände, doch diese sind in verschiedenen Systemen und auf viele verschiedene Reports verteilt sowie oft reine Zahlengräber, die anschließend noch aufwendig zu interpretieren sind. Beispielsweise erfolgt der Zugang zu Umsatzdaten oft über andere Systeme oder Reports als der Zugriff auf Auswertungen von Kundenkarten. Diese wiederum lagern woanders als Informationen über Marktanteile und Rohstoffpreise.

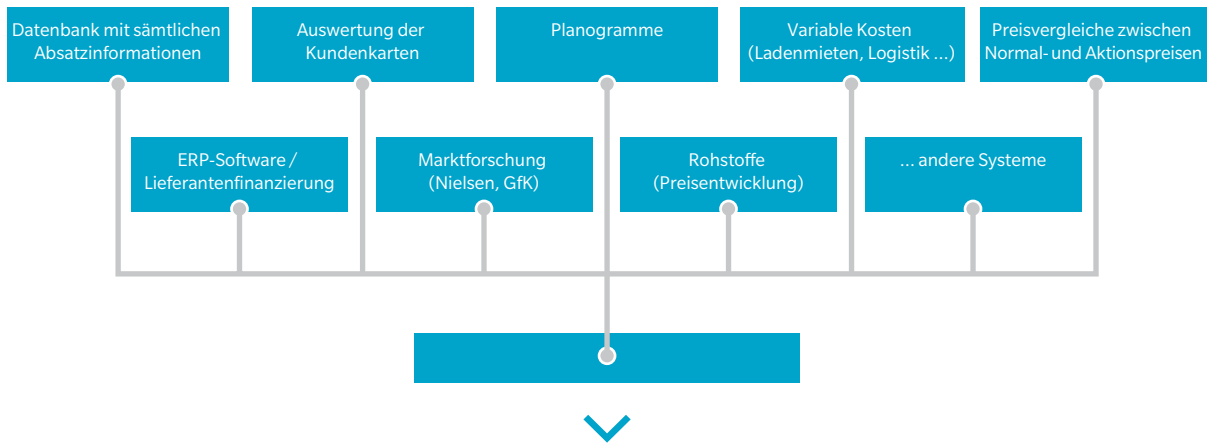
Wer sich einen Überblick verschaffen will, muss sich einen Zugang zu diversen Datenbanken mit oft eigener Logik und anderen Darstellungsformen verschaffen – und stößt direkt auf das nächste Problem: Häufig passen die einzelnen Daten nicht zusammen oder lassen sich nur schwer zusammenfügen. Zudem sieht sich der Anwender am Ende auch noch mit wenig nutzerfreundlichen, komplexen Tabellen konfrontiert und muss mühsam die entscheidenden Fakten herausarbeiten. Die Generierung von Informationen als Basis für überzeugende Argumente erweist sich damit als zeitraubende und komplexe Aufgabe.

Dies alles erschwert die Arbeit von Einkäufern/Category Managern, die sich binnen weniger Wochen auf Verhandlungen mit Dutzenden Lieferanten vorbereiten müssen. Im besten Fall verwenden sie ihre Zeit für die mühsame Erhebung von Daten zulasten der Festlegung einer Gesprächstaktik. Im schlimmsten Fall gehen sie ohne ausreichende Datenbasis in Verhandlungen.

Angesichts des Termindrucks nutzen Einkäufer/Category Manager häufig jede Information, die sie in die Hand bekommen können – und begeben sich hierbei zum Teil in eine riskante Abhängigkeit von ihren Lieferanten. Denn als Außenstehende können diese nur begrenzt einen stimmigen Einblick in den Beitrag ihrer Produkte zur Wertschöpfung im Handel liefern.

Für ein optimales Verhandlungsergebnis benötigen Einkäufer und Category Manager weit mehr als nur die grundlegenden Fakten. Sie müssen verstehen, welche Größen den Umsatz und die Profitabilität jedes einzelnen Artikels

Aufbau einer leistungsstarken Plattform zur Speicherung und Auswertung von Daten



Bereitstellung direkt nutzbarer Übersichten für Einkäufer

Entwicklung der Margen und Umsätze einzelner Marken für Babynahrung
Vertriebslinie 2; 52 Wochen bis KW3

Flächenproduktivität inklusive der Effekte von Aktionen für Babynahrung
Vertriebslinie 2

Entwicklung der Umsätze und Rabatte für Babynahrung
Vertriebslinie 2; 52 Wochen bis KW3

Wechsel zwischen den einzelnen Marken für Babynahrung
Markentreue im Bereich Kleinkinder, 52 Wochen; Vorjahr

Marke	Austauschbarkeit	Biomarke	National führende Marke	Gesundheitsmarke	Premiummarke A	Premiummarke B	Zweitmarke	Drittmarke	Eigenmarke	Billigmarke
Biomarke	15 %	–	13 %	20 %	6 %	0 %	1 %	30 %	21 %	1 %
National führende Marke	68 %	78 %	–	17 %	1 %	0 %	0 %	2 %	1 %	0 %
Gesundheitsmarke	82 %	85 %	9 %	–	1 %	0 %	0 %	2 %	2 %	0 %
Premiummarke A	87 %	85 %	2 %	4 %	–	0 %	0 %	5 %	3 %	1 %
Premiummarke B	94 %	90 %	0 %	3 %	1 %	–	0 %	3 %	2 %	1 %
Zweitmarke	96 %	92 %	0 %	1 %	1 %	0 %	–	2 %	2 %	1 %
Drittmarke	97 %	94 %	1 %	1 %	1 %	0 %	0 %	–	2 %	0 %
Eigenmarke	97 %	94 %	1 %	2 %	1 %	0 %	0 %	2 %	–	1 %
Billigmarke	98 %	92 %	1 %	1 %	2 %	0 %	0 %	2 %	3 %	–

in ihren Regalen beeinflussen und welchen Beitrag jeder Artikel zum Erfolg des gesamten Unternehmens leistet. Sie brauchen ein weitreichendes Verständnis für das Kundenverhalten – und zwar in einem Detaillierungsgrad, der sich für Verhandlungen über einzelne Produkte verwenden lässt.

So ist die Beantwortung der Frage nach der Wechselbereitschaft von Kunden zwischen verschiedenen Marken im selben Regal von zentraler Bedeutung für jede Sortimentsentscheidung. Die Oliver Wyman-Studie „Mit mehr Wissen besser verhandeln“ zeigt weitere Beispiele von Informationen, mit denen Einkäufer ein optimales Verhandlungsergebnis erzielen können. Auf Anfrage senden wir Ihnen die Studie gerne zu.

MEHR AUS DEN LIEFERANTENGESPRÄCHEN HERAUSHOLEN

Was aber geschieht, wenn ein Handelsunternehmen erkennt, dass die übliche Vorbereitung auf Lieferantengespräche nicht mehr ausreicht? Und wenn es dann beschließt, ein Informationssystem aufzubauen, das die Einkäufer bei Verhandlungen unterstützt, anstatt sie weiter mit einem Bündel inkompatibler Programme und Datenbanken arbeiten zu lassen? In diesem Fall kann der Handel den Informationsvorsprung der Lieferanten einholen und sogar einen Vorteil erzielen.

Schon heute verfügen Handelsunternehmen über alle notwendigen Daten. Die Herausforderung liegt meist darin, dass diese Daten entweder schlecht aufbereitet oder nur schwer zugänglich sind. Es entsteht ein enormes Potenzial, wenn es gelingt, Einkäufern die für das jeweilige Gespräch erforderlichen Informationen binnen Minuten in einer direkt auf Verhandlungsargumente ausgerichteten Form bereitzustellen, anstatt sie für Stunden mit der Beschaffung und Interpretation von Daten aufzuhalten.

Je weniger Zeit sie für die Recherche verwenden müssen, desto mehr Zeit bleibt ihnen für die eigentliche Gesprächsvorbereitung sowie die Festlegung von Taktik und Rollenverteilung. Diese Vorarbeit wiederum verbessert die Qualität der eigenen Argumentation.

Der Schlüssel für eine solche Margenverbesserung liegt in einer effizienten Sammlung relevanter Daten an einem Ort, ihrer zielgerichteten Verarbeitung und ihrer Aufbereitung in einem einfach bedienbaren Format – ohne dass Einkäufer sich damit mehr als unbedingt nötig beschäftigen müssen. Die hier verwendete Abbildung gibt einen schematischen Überblick über ein integriertes System mit Beispielen für auf dieser Basis generierten Informationen. Es handelt sich um verfremdete Ergebnisse einer Software, die Oliver Wyman für einen Kunden entwickelt hat.

Der Aufbau eines neuen, integrierten IT-Systems mag für Außenstehende nach hohen Investitionen und langen Vorlaufzeiten klingen. Doch Erfahrungen von Oliver Wyman zeigen, dass es keinesfalls Jahre, sondern nur einige Monate dauert, um bestehende Datenbanken in einem intelligenten System zu verknüpfen. Es unterstützt die Lieferantengespräche und läuft parallel zur bestehenden IT-Infrastruktur. Die Kosten für den Aufbau eines solchen Systems belaufen sich nur auf einen Bruchteil der Ersparnisse, die aus besser vorbereiteten Lieferantengesprächen resultieren.

Handelsunternehmen haben traditionell bei Verhandlungen mit Lieferanten das Nachsehen. Sie haben jedoch mit einem neuen, integrierten System die Chance, eine signifikante Reduzierung ihrer Einkaufskosten zu erreichen – und das auf Dauer.

Indem sie den Informationsvorsprung der Lieferanten einholen, können sie ihre Profitabilität erheblich steigern. Dies gilt insbesondere in Branchen wie dem Lebensmitteleinzelhandel mit einem breiten Sortiment und niedrigen Margen. Hieraus entsteht ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil, denn bei den Lieferantengesprächen agieren alle Category Manager unter hohem Zeitdruck. Wer dabei auf besser aufbereitete Informationen zurückgreifen kann und daraus starke Argumente ableitet, wird häufiger bessere Konditionen – und damit einen komparativen Vorteil – aushandeln.



MEHR AUS DER VERKAUFSFLÄCHE HERAUSHOLEN

Schöpfen Unternehmen wirklich das volle Ertragspotenzial ihrer Filialen aus? Die meisten Hebel, die zu einer Ertragssteigerung vor Ort beitragen können, kennt der Einzelhandel genau. Wöchentlich oder sogar täglich beschäftigen sich Mitarbeiter mit der Preissetzung, mit Aktionen und Maßnahmen zur Verkaufsförderung, mit der Zusammensetzung des Sortiments, mit Personaleinsatz, Abschreibungen und Beständen. Im Schatten steht dagegen die größte und zentrale Stärke des stationären Einzelhandels überhaupt: die Verkaufsfläche.

Im Vorfeld von Neueröffnungen und den alle paar Jahre fälligen größeren Renovierungen und Umbauten investieren Unternehmen zwar viel Zeit und Aufmerksamkeit in die Aufteilung von Verkaufsfläche und Laufwegen. Doch zwischen diesen Phasen bewahren die meisten Unternehmen einfach den Status quo – es sei denn, eine größere Krise zwingt sie zu einer grundlegenden Überarbeitung des bestehenden Formats. Diesen aus der Not gestarteten Aktionen bleibt jedoch in der Regel der Erfolg versagt, nicht zuletzt weil neue Ansätze nicht getestet und verfeinert werden können. Angesichts des harten Wettbewerbs – vor allem aus Online- beziehungsweise Direktkanälen – und der gestiegenen Veränderungsgeschwindigkeit kann eine eher passive und nur bei Krisen anschlagende Flächensteuerung nicht mehr ausreichen. Stationäre Einzelhändler müssen sich daher ebenso intensiv und aktiv mit ihrem Flächenmanagement wie mit ihrem Pricing beschäftigen. Hierbei sollten sie auf regelmäßige kleinere Neuerungen setzen sowie eine Kultur und

Kompetenz des Experimentierens und Lernens aufbauen. Natürlich binden Veränderungen der Verkaufsfläche Kapital und verursachen Aufwand. Zudem beeinträchtigen sie im Zweifel den auf Effizienz ausgerichteten Filialbetrieb. Dennoch ist ein aktives Flächenmanagement erforderlich, das immer wieder kleinere Veränderungen realisiert, deren Wirkung misst und sich so permanent an die Nachfrage anpasst. Die kontinuierliche Steigerung der Flächenproduktivität gehört auf die Agenda jedes Handelsunternehmens, auch wenn sich je nach Sektor unterschiedliche Herausforderungen ergeben.

Viele stationäre Category Killer sind mittlerweile damit konfrontiert, dass im Zuge des Onlinewachstums keine einzige ihrer Warengruppen mehr wächst. Schon daher müssen diese Händler Wege finden, die Flächen ihrer Produktsortimente zu reduzieren, um Platz für Experimente mit neuen Angeboten zu schaffen. In der Regel gelingen solche Experimente nicht auf Anhieb. Daher müssen Category Killer in der Lage sein, eine Vielzahl von Versuchen zu starten und aus diesen Erfahrungen möglichst rasch zu lernen. Lebensmitteleinzelhändler nehmen immer mehr Komplexität in Kauf, um im Kampf um die Nachbarschaft ihren Marktanteil lokal zu steigern, und zwar ohne ihre Ertragskraft zu schmälern. Um jedoch die richtige Balance zwischen Sortimentsbreite und -tiefe oder zwischen frequenz- und warenkorbtreibenden Warengruppen zu finden, braucht es ein weiter reichendes Verständnis für die Flächensteuerung, als es die meisten Supermarktbetreiber heute haben. Dies betrifft beispielsweise auch die Entscheidung, ob und wie Servicetheken zu integrieren sind. Nonfood- und Textilformate beflügeln ihr Geschäft durch „Shop-in-Shop“-Konzepte sowie Marktplätze für Marken. Hier ist die Frage, wie diese Unternehmen die Kernverkaufsflächen weiter zugunsten innovativer Konzepte und Ergänzungen reduzieren können.

Eine aktive Verbesserung der Flächennutzung erfordert das systematische Adressieren von drei Hebeln:

1. Eliminierung von Redundanz im Sortiment – ohne Umsätze zu riskieren
2. Optimierung der Flächenaufteilung zwischen den Warengruppen – bei beibehaltener Auswahl für Kunden
3. Verdichtung der Warenpräsentation – ohne die Filialen vor größere operative Schwierigkeiten zu stellen

ELIMINIERUNG VON REDUNDANZ IM SORTIMENT

Die meisten Handelsunternehmen erwirtschaften den Großteil ihrer Umsätze und Erträge mit einer vergleichsweise kleinen Zahl von Produkten, während die übrigen Artikel jeweils nur einen geringen direkten Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten. Einzelhändler sollten dennoch Langsamdreher keinesfalls pauschal auslisten. Sie müssen vielmehr entscheiden, welche Artikel sich ohne unerwünschte Konsequenzen streichen lassen und welche eine tatsächliche Zusatzauswahl leisten. Einige Langsamdreher tragen zudem sehr zur Bindung ihrer wenigen Käufer bei. Die Kosten ihrer Auslistung wären entsprechend um ein Vielfaches höher, als eine simple Analyse der Umsätze vermuten lassen würde. Für viele der Artikel gilt dies aber nicht. Da die Kunden zu anderen Produkten im gleichen Regal greifen, ist hier das Umsatzrisiko sogar eher geringer als erwartet. Es ist gar nicht so einfach herauszufinden, welche Artikel aus Kundensicht austauschbar sind – und

Wechselbereitschaft von Kunden bei Zahncremes

Einige Produkte lassen sich wesentlich leichter ersetzen als andere. Dies hat weitreichende Folgen für Sortimentsentscheidungen.

Wie viel Prozent des Absatzes käme anderen Marken bei einer Auslistung dieses Artikels zugute?	WAS PASSIERT BEI EINER AUSLISTUNG?	BEHALTENE MENGE	ANDERE MARKEN			
			FÜHRENDE A-MARKE	MARKE 1	PREMIUM-MARKE 1	PREMIUM-MARKE 2
	Führende A-Marke	30%		52%	9%	11%
	Marke 1	39%	54%		9%	11%
	Premiummarke 1	46%	38%	36%		7%
	Premiummarke 2	55%	36%	34%	6%	
	Marke 2	57%	32%	34%	5%	7%
	Marke 3	61%	35%	35%	6%	8%
	Preiseinstiegsmarke 1	64%	39%	36%	8%	7%
	Eigenmarke	69%	31%	36%	5%	11%
	Marke 4	70%	38%	34%	4%	8%

welche nicht. Die Intuition kann an diesem Punkt täuschen, denn die Wechselbereitschaft hängt von der Zusammensetzung des Sortiments und den spezifischen Bedürfnissen des Einzelnen ab. Zudem halten Kunden einigen bekannten Marken die Treue und anderen nicht. Nur über Warenkorbdaten auf Ebene einzelner Kunden lässt sich die Wechselbereitschaft zwischen Artikeln robust herausfinden. Die Ergebnisse solcher Analysen erfassen Austauschbarkeitsmatrizen wie in der Abbildung dargestellt. Selbstverständlich sollten Entscheidungen über eine Straffung des Sortiments nicht ausschließlich auf Basis solcher Daten zur Wechselbereitschaft getroffen werden, denn die Unternehmen verknüpfen mit einzelnen Artikeln auch andere Ziele. Dies gilt beispielsweise für Eigenmarken oder Produkte, die regelmäßig in Aktionen beworben werden. Die Oliver Wyman-Studie „Erfolgreiche Sortimentsbereinigung im Einzelhandel“ beschäftigt sich eingehender mit diesem Thema. Auf Wunsch senden wir sie Ihnen gerne zu.

OPTIMIERUNG DER FLÄCHENAUFTEILUNG

Die Auswahl ist in einigen Warengruppen wichtiger als in anderen – in manchen ist sie sogar ein entscheidendes Erfolgskriterium. Es gibt entsprechend eine vergleichsweise einfache Methode, die Flächenproduktivität pro Quadratmeter zu erhöhen: Unternehmen müssen mehr Platz für die Sortimentsbereiche schaffen, die von einer großen Auswahl leben, und sich dafür bei anderen einschränken. Gewachsene Flächenkonzepte sowie interne Organisationsstrukturen verhindern jedoch oft eine intensive Beschäftigung mit diesem Thema. Zur Erhöhung der Attraktivität ihres Gesamtangebots müssen Händler herausfinden, in welchen Sortimentsbereichen Kunden eine größere Auswahl wirklich schätzen, das heißt wo und in welchem Ausmaß ein Mehr an Auswahl zu höherer Frequenz und größerem Umsatz führt. Oliver Wyman nennt dieses Konzept „Auswalelastizität“. Der Fokus liegt hierbei auf der zusätzlichen und nicht auf der durchschnittlichen Flächenproduktivität. Sprich: Ist es effektiver, der Warengruppe A oder B ein zusätzliches Regal einzuräumen? Die Antwort auf diese Frage hängt entscheidend von der jeweiligen Ausgangslage ab und kann für verschieden große Filialen sehr unterschiedlich ausfallen.

Die Neuaufteilung der Verkaufsflächen lässt sich in vielen Fällen ohne größere Umbaumaßnahmen bewerkstelligen, da die betroffenen Warengruppen häufig dieselben Regalsysteme nutzen und nah beieinander liegen. Bei der Arbeit für einen Kunden fand Oliver Wyman beispielsweise heraus, dass diverse Eisteesorten breiten Raum bei den Getränken einnahmen, obwohl die Auswahl elastizität hier eher gering war. Bei Eistee ließ sich also das Sortiment straffen und somit freie Fläche schaffen. Auf der anderen Seite war die Auswahl elastizität bei Rotwein wesentlich höher, sodass sich eine Ausweitung der Verkaufsfläche anbot. Die Identifizierung einer ganzen Reihe solcher „Geber und Nehmer“ in benachbarten Abteilungen ist eine gute und einfache Möglichkeit, die Aufteilung der Verkaufsflächen neu zu justieren und die Umsätze zu steigern.

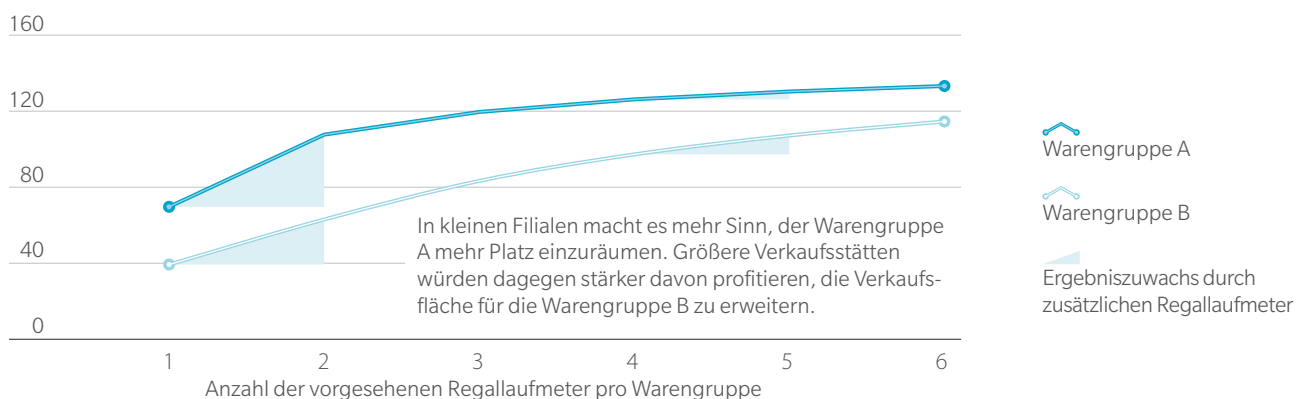
VERDICHTUNG DER WARENPRÄSENTATION

Ein einladendes Ambiente ist entscheidend für den Erfolg jeder Filiale. Aber wie viele sichtbare Exemplare jedes Artikels braucht es dafür vor Ort? Nach Erfahrungen von Oliver Wyman präsentieren einige Handelsunternehmen eher zu viel als zu wenig Ware, beschränken dadurch ihre Sortimentsbreite und verbrauchen mehr Fläche als notwendig. In einigen Fällen lässt sich dies eher auf einkaufs- und lieferantengetriebene Verkaufsmethoden zurückführen, in anderen halten sich Mitarbeiter vor Ort nicht an Vorgaben aus der Zentrale. Doch gerade daraus ergeben sich gute Möglichkeiten zur Ertragssteigerung. Die Anforderungen an die Warenpräsentation unterscheiden sich je nach Handelszweig: Während im Lebensmitteleinzelhandel die Effizienz der Bewirtschaftbarkeit der Regale von entscheidender Bedeutung ist, ist für Modehändler eine attraktive Warenpräsentation maßgeblich. In beiden Fällen geht es aber darum, Kompromisse zwischen der Sortimentsvielfalt, der Präsentationsform und dem Flächenverbrauch zu finden. Die dafür nötige Kompetenz ist jedoch quer über alle Handelssektoren nur vergleichsweise rudimentär ausgebildet. Doch wer sich in regelmäßigen Abständen mit der Wirtschaftlichkeit, der Ergonomie und der Ästhetik der Präsentation vor Ort beschäftigt, kann unabhängig vom Handelszweig die Auswahl vergrößern und die Umsätze steigern.

Der Umgang mit der Flächenproduktivität

Der Grenznutzen bestimmter Warengruppen bei einer Vergrößerung der Fläche divergiert. Eine optimale Raumaufteilung hängt daher auch von der Größe der jeweiligen Filiale ab.

Deckungsbeitrag der Warengruppe in Euro (Index)



VERBESSERUNG DER WETTBEWERBSPOSITION

Kein Einzelhändler würde Monate warten, bevor er Entscheidungen über Pricing, Aktionen und die Zusammensetzung des Sortiments auf den Prüfstand stellt. Anders sieht dies bei der Aufteilung der Verkaufsfläche aus. Angesichts des damit verbundenen Aufwands vor Ort und den Kosten ist es zwar unmöglich, sich ebenso regelmäßig damit zu beschäftigen wie beispielsweise mit dem Pricing. Aber die meisten Einzelhändler sollten sich häufiger als bislang mit ihrem Flächenmanagement auseinandersetzen und so jeden einzelnen Quadratmeter ihrer Filialen besser nutzen. Ein aktives Flächenmanagement eröffnet eine Reihe von Möglichkeiten für zusätzliche Umsätze. Der Test neuer Konzepte kann ebenso dazu beitragen wie die Einführung zusätzlicher Warengruppen, der Ausbau des Kundenservice oder die Verbesserung des Erscheinungsbilds. Letztendlich gilt: Wer mehr Erfolg auf gleicher Fläche erzielt, verbessert seine Ertragssituation und stärkt seine Wettbewerbsposition gegenüber stationären Konkurrenten und Onlinehändlern.

FALLSTUDIE SUPERMARKT: MEHR UMSATZ AUF GLEICHEM RAUM

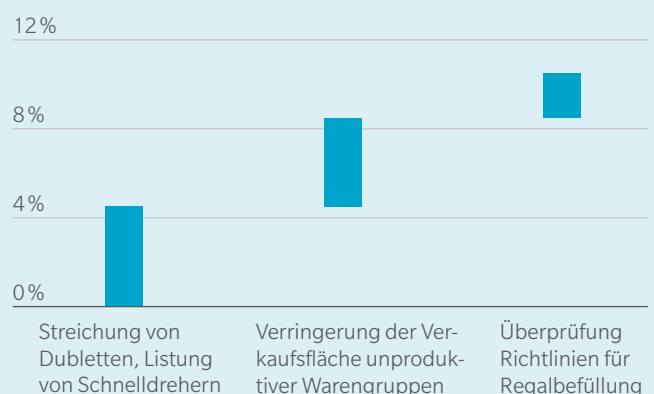
Die Ziele eines großen europäischen Lebensmitteleinzelhändlers waren klar: mehr Verkaufsfläche für Warengruppen freiräumen, derentwegen die Kunden in seine Filialen kamen. Zugleich strebte er eine Steigerung der Pro-Kopf-Umsätze durch die Einführung zusätzlicher Sortimentsbereiche an. Für die Umsetzung beider Ziele musste mehr Platz beansprucht werden. Mithilfe der zuvor beschriebenen drei Ansätze gelang es ihm, den Flächenbedarf des etablierten Sortiments entsprechend zu reduzieren.

Der Einzelhändler optimierte seine Auswahl, indem er Dubletten aus dem Sortiment nahm und den Platz für neue Produktlinien nutzte, die Kunden stärker als bislang an das Unternehmen banden. Mit einer neuen Software, welche die Wechselbereitschaft der Kunden zwischen einzelnen Artikeln modellierte, gewannen die Einkäufer vorab einen Überblick über die vermutlichen Umsatzeinflüsse der Listung beziehungsweise Auslistung einzelner Artikel. Die Flächenproduktivität in den Filialen stieg um mehr als vier Prozent, da die Verantwortlichen mit der neuen Software bessere Planogramme entwickeln und umsetzen konnten. Zudem suchte das Unternehmen nach Möglichkeiten, die Verkaufsflächen für Warengruppen mit niedrigerer Produktivität zu reduzieren. Der Einzelhändler verglich die Auswahl- und Flächenelastizität zahlreicher Sortimentsbereiche und fand unter Berücksichtigung der langfristigen Ziele jedes einzelnen Bereichs Möglichkeiten, die Verkaufsfläche von Langsamdrehern zu verringern. So entstand Platz für neue Angebote. Der Supermarktbetreiber überprüfte auch seine Richtlinien für die Regalauffüllung. Das Ziel: Die Identifizie-

rung und Vermeidung freier Flächen in jedem einzelnen Regal. Er verglich dazu die täglichen Abläufe vor Ort mit den jeweiligen Verkaufsdaten und untersuchte zugleich, wie gut oder wie schlecht sich die einzelnen Läden an die bestehenden Richtlinien hielten. Durch eine konsequente Beschränkung der Zahl sichtbarer Artikel konnte der Lebensmittelhändler das gleiche Sortiment auf einer um drei Prozent geringeren Fläche unterbringen – und schuf weiteren Platz für neue Warengruppen. Das Ergebnis spricht für sich: Der Supermarktbetreiber konnte ein verkaufsträchtigeres Sortiment auf weniger Fläche präsentieren und steigerte so die Flächenproduktivität um mehr als zehn Prozent.

Die Verbesserung der Flächenproduktivität eines Lebensmitteleinzelhändlers

Gewinn bei der Flächenproduktivität



1 618.92
001
2 89.90
001
3 9.99
-001
4 -130.10
005
5 157.97
001
7 200.00
946.68 NT
-132.20 RF
1078.88 *
014
616.68 CA
001
300.00 CK
001
30.00 CH
000 NS
616.68 *TA
300.00 *CK
0.00
13-53 023



FUNKTIONIEREN PREISGARANTIEN?

Immer mehr Händler setzen auf Preisgarantien, obwohl fraglich ist, ob dieses Instrument seinen Zweck erfüllt. Angesichts zunehmenden Wettbewerbs durch Online-anbieter und Discounter ist leicht nachvollziehbar, warum etablierte Anbieter mit unmissverständlichen Aussagen werben. Doch das Versprechen, auf Preise des Wettbewerbs einzugehen, kann erhebliche Kosten verursachen und im Widerspruch zur eigenen Positionierung stehen.

Es gibt drei Möglichkeiten zum effektiven Einsatz von Preisgarantien:

1. Aggressives Mittel zur Bekräftigung einer bestehenden Preisführerschaft
2. Gezielter Hebel, um Sicherheiten zu geben, als Handelskanal relevant zu bleiben und die Konvertierungsrate zu erhöhen
3. Kommunikationsansatz, der die Wettbewerbsfähigkeit von „High-Low“-Strategien unterstreicht

BEKRÄFTIGUNG DER PREISFÜHRERSCHAFT

Eine umfassende Preisgarantie ohne Schlupflöcher macht allen Marktteilnehmern eines unmissverständlich klar: „Niemand schlägt unsere Preise – niemals!“ Mit ihr lässt sich zudem eine bestehende Preisführerschaft auf effiziente Art und Weise im Alltag verteidigen. Denn während es in der Praxis nahezu unmöglich ist, sämtliche Preisänderungen, Aktionen und Sonderangebote aller wichtigen Wettbewerber jeden Tag selbst zu verfolgen, bewegt eine Preisgarantie die Kunden dazu, einen Teil dieser Arbeit zu übernehmen. Eine kompromisslose, proaktive Haltung bei Preisen kann die Glaubwürdigkeit von Händlern erhöhen, sofern sie tatsächlich die günstigsten Anbieter

sind. Sie beinhaltet eine unmissverständliche Absichtserklärung an den Wettbewerb und hält diesen tendenziell von aggressiven Preisvorstößen ab. Für alle anderen Unternehmen dürften dagegen sowohl die Kosten als auch die Gefahr, bestehende Preisnachteile aufzudecken, zu hoch sein. Im Ergebnis können damit nur Unternehmen mit einer sehr niedrigen Kostenbasis und einem Geschäftsmodell, das vorrangig auf ein überzeugendes Preis-Leistungs-Verhältnis setzt, diese Form der Preisgarantie erfolgreich nutzen – also eher Discounter, Online- und Dauerniedrigpreisanbieter.

ERHÖHUNG DER KONVERTIERUNGSRATE

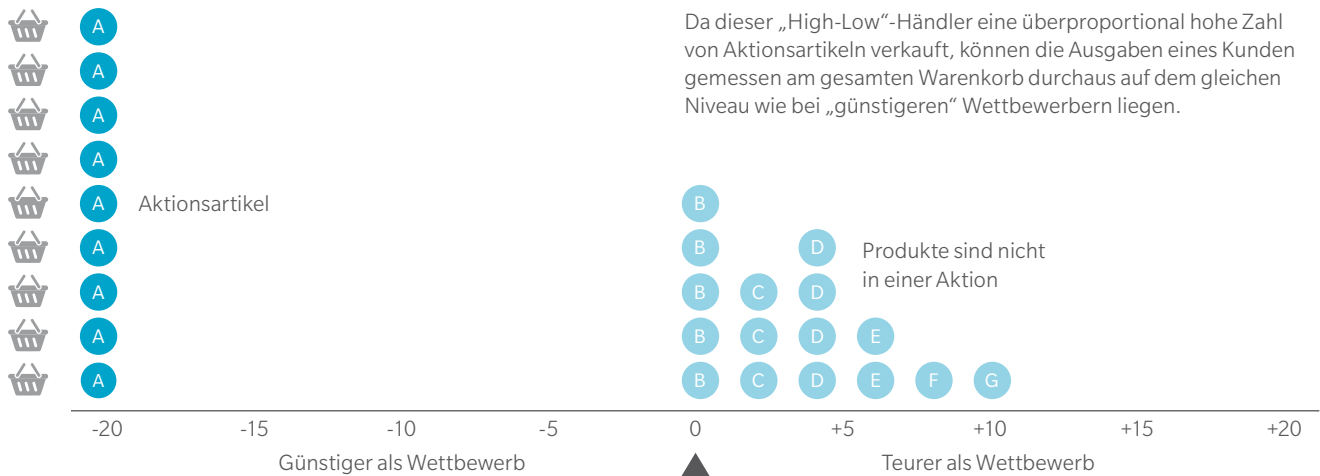
In Handelssektoren und Warengruppen, in denen viele Kunden vorab Preise studieren und sich informieren, können Preisgarantien die Kanal- beziehungsweise Händlerauswahl beeinflussen. Die zentrale Botschaft lautet hier: „Wenn wir nicht der günstigste Anbieter sein sollten, steigen wir auf den niedrigsten Preis ein und passen unseren an.“ Eine solche Garantie soll die Bedeutung des Preises bei der Entscheidung eines Kunden für einen bestimmten Händler mindern und andere Faktoren wie die Bequemlichkeit, die Sortimentsvielfalt und die Möglichkeit, Produkte vor Ort auszuprobieren, betonen. Ihre Ausgestaltung kann Besuchern einer Filiale zudem die Kaufentscheidung erleichtern – die Konvertierungsrate steigt. Eine solche Form der Preisgarantie eignet sich insbesondere für Category Killer.

Angesichts des zunehmenden Wettbewerbs durch Onlinehändler ist es hier immer mehr der Preis, der über Markterfolg entscheidet. Doch das Eingehen auf jeden Artikel und den Vorstoß der Onlinewettbewerber dürfte eher einen zerstörerischen Preiskampf auslösen, als die eigene Position zu verbessern, zumal die neuen Wettbewerber oft mehr am langfristigen Ausbau ihres Marktanteils als an kurzfristigen Deckungsbeiträgen interessiert sind. Die beste Strategie, um in diesem Umfeld gleichzeitig hohe Konvertierungsraten und vernünftige Margen zu sichern, ist eine Preissetzung leicht über Marktniveau in Kombination mit einer Preisgarantie – zumal sich so bei weniger preissensiblen Kunden höhere Margen absichern lassen. Wer aber strukturell teurer als der Markt anbietet, läuft selbst mit einer Preisgarantie Gefahr, seine Position als bevorzugte Einkaufsadresse aufs Spiel zu setzen. Denn Kunden, die sich vorab informieren, lassen tendenziell Unternehmen außer Acht, die generell höhere Preise als der Wettbewerb verlangen. Zudem ermutigt eine solche Garantie Kunden, bei den Preisen genauer hinzuschauen. Sinnvoll ist der Ansatz daher nur unter zwei Voraussetzungen: Erstens dürfen sich die Grundpreise für die einzelnen Artikel nicht zu weit vom Marktniveau entfernen und zweitens muss sich das Angebot hinsichtlich anderer Aspekte deutlich positiv vom Wettbewerb abheben.

BESTÄTIGUNG DER WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

Viele Händler mit umfangreichen, tiefen Sortimenten setzen auf „High-Low“-Preisstrategien mit substanziellen Aktionsanteilen: Sie haben zwar insgesamt und bei Berücksichtigung der Aktionen ein attraktives Preisangebot, tun sich aber bei reinen Normalpreisvergleichen gegenüber Dauerniedrigpreisanbietern sehr schwer. Im Kern lautet die Preisgarantiebotschaft: „Wir sind zwar nicht der billigste Anbieter für jeden Artikel, aber insgesamt bieten wir ein ebenso gutes Preis-Leistungs-Verhältnis.“ Für solche Unternehmen kann es

Vergleich der Warenkörbe



Vergleicht man Artikel für Artikel, ist dieser Einzelhändler nahezu zwei Prozent teurer als der Wettbewerb. Doch der Effekt der Aktionen führt dazu, dass ein durchschnittlicher Warenkorb am Ende genauso viel kostet wie bei der Konkurrenz.

sinnvoll sein, Preisgarantien auf Basis einer Warenkorbsicht und nicht für jedes einzelne Produkt abzugeben und so die Wahrnehmung der Kunden auf das insgesamt gute Preis-Leistungs-Verhältnis zu lenken. Unter normalen Umständen hat zwar die Investition eines Euro in niedrigere Regalpreise bei Kunden eine doppelt so hohe Preisimagewirkung wie die Investition dieses Betrags in Aktionen. Doch der Wert der Aktionsinvestition kann den Kunden zumindest kommuniziert werden, indem die Gesamtkosten ihres Einkaufs denen bei Wettbewerbern gegenübergestellt werden. Ein Vergleich auf Ebene der Warenkörbe kann sogar zu einem Vorteil für „High-Low“-Anbieter führen, da die Kundennachfrage verstärkt auf die Aktionsartikel gelenkt ist, während Wettbewerber keine oder andere Artikel abschlagen. Bei diesen Artikeln fällt der Preisvergleich naturgemäß vorteilhafter aus. Auf Ebene des Warenkorbs verringert dieser Effekt den Abstand zu vermeintlich günstigeren Wettbewerbern oft um einige Prozentpunkte. Eine warenkorbbezogene Preisgarantie kann eine durchaus sinnvolle Maßnahme sein, um die Preiswahrnehmung zu stärken. Ob dieser Vorteil jedoch die mit warenkorbbezogenen Aussagen verbundene operative Komplexität rechtfertigt, hängt auch stark von der Flexibilität der IT-Systeme des Händlers ab.

In vielen Bereichen können Preisgarantien einen echten Mehrwert bieten. Dies gilt vor allem mit Blick auf die höhere Preistransparenz im E-Commerce-Zeitalter. Aber sie können auch zu erheblich höheren Kosten und Risiken führen, ohne dass ihnen entsprechende Umsätze gegenüberstehen. Mit Preisgarantien können Unternehmen zusätzliche Deckungsbeiträge in einer komplexen Multi-Channel-Welt absichern – wobei sie am wirtschaftlichsten, nachhaltigsten und am besten zu verteidigen sind, wenn sie auf einer wettbewerbsorientierten und -fähigen Preissetzung basieren. Anderenfalls besteht die Gefahr, dass Preisgarantien so hohe Mitteleinsätze verursachen, dass andere Aspekte des Leistungsangebots leiden. Und noch eine Gefahr lauert bei fahrlässig eingesetzten Preisgarantien: Sie können die Aufmerksamkeit der Kunden auf eine bestehende Schwäche lenken – zu hohe Preise.



SAME-DAY- UND ZEITFENSTER- ZUSTELLUNG VOR DEM DURCHBRUCH

Logistik wird zunehmend zum entscheidenden Erfolgsfaktor für E-Commerce- und Multi-Channel-Unternehmen.

Logistiker und E-Commerce-Unternehmen arbeiten bereits auf Hochtouren an den Königsdisziplinen der kommenden Jahre: der Zustellung innerhalb eines vorbestimmten Zeitfensters von einer Stunde sowie einem bezahlbaren Same-Day-Service.

Das E-Commerce-Geschäft boomt. Ob Urlaubsreisen, Notebooks, Kleidung oder Bücher – Onlinebestellungen gehören längst zum Alltag und nehmen stetig zu. Allein in Westeuropa verzeichnet die E-Commerce-Branche jährliche Wachstumsraten von zehn bis 15 Prozent. In Deutschland gingen 2012 fast 30 Milliarden Euro Umsatz auf Internetkäufe zurück – fast doppelt so viel wie im Jahr 2005. Bereits heute werden hierzulande mehr als ein Drittel aller Reisebuchungen und Ticketkäufe online getätigt. Im Bereich Mode liegt der Anteil bei 35 Prozent, Bücher kommen auf 24 Prozent, Computer und Zubehör auf 15 Prozent – Tendenz weiter steigend.

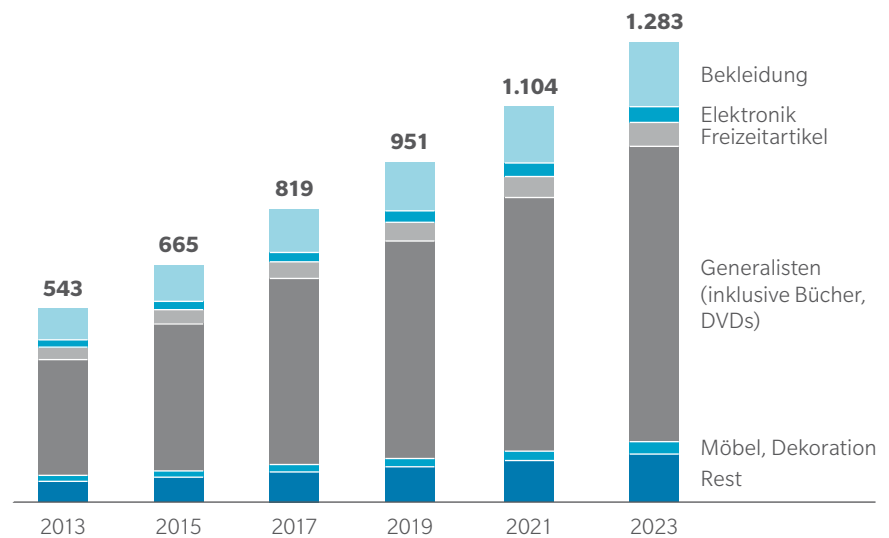
KUNDENANSPRÜCHE STEIGEN

Dies wirkt sich auf den Paketversand aus. Für 2013 erwartet Oliver Wyman ein Sendungsvolumen im B2C-Segment in Deutschland von rund 800 bis 850 Millionen Paketen. Mit neun bis elf Prozent Zuwachs pro Jahr treibt der Onlinehandel die B2C-Warenströme weiter an. 2023 machen E-Commerce-Sendungen dann über 85 Prozent des B2C-Paketmarkts aus. Damit verdoppelt sich der deutsche E-Commerce-Paketmarkt in den kommenden zehn Jahren auf rund 1,3 Milliarden Pakete pro Jahr. Für Logistiker stellt dies

E-Commerce-Paketmarkt in Deutschland

In Millionen Pakete pro Jahr

Quelle: Oliver Wyman-Marktmodell



eine enorme Chance dar, ihr Geschäftsfeld auszubauen und zum qualifizierten Partner für Onlinehändler zu werden. Zugleich aber steigen die Anforderungen deutlich – und das in einem schärferen Wettbewerbsumfeld.

E-Commerce-Giganten wie Amazon oder Asos haben im Laufe der Jahre sowohl Fulfillment als auch Auslieferungsservice kontinuierlich verbessert. Damit haben die Unternehmen auf Kundenwünsche reagiert, aber auch den Markt aktiv weiterentwickelt und die Messlatte stetig höher gelegt. Untersuchungen zeigen die Top 3 der Kundenwünsche: Kunden wollen zunehmend selbst bestimmen, wann und wo die bestellten Waren zugestellt werden. Zudem möchten sie bei Bedarf Ort und Zeit der Zustellung flexibel ändern können. Und schließlich erwarten sie ein unkompliziertes Retouren-Handling, das nicht nur kostenfrei ist, sondern auch die Rückgabe von Waren in Shops und Filialen oder sogar deren Abholung von zu Hause einschließt.

Webshops und Logistikdienstleister kommen gleichermaßen in Zugzwang, denn die schnelle und flexible Logistik wird immer mehr zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Ist heute in Deutschland und Großbritannien die Auslieferung am Folgetag Standard, heißt es künftig, die Ware noch am gleichen Tag zuzustellen – und das ohne wesentlich höhere Preise. Erste Ansätze sind schon erkennbar. In den USA und in Großbritannien ermöglichen Dienstleister wie ShuTL die Bündelung von Kurierdiensten, und an dem deutschen Pendant Tiramizoo ist seit kurzem die Firma DPD Anteilseigner. MyTaxi gab im August zudem einen Praxistest für Same-Day-Lieferung mit Media Markt-Filialen bekannt und DHL testet derzeit mit dem Onlineshop Gourmondo die Auslieferung am Bestelltag im Ruhrgebiet. Auf der Seite der E-Commerce-Unternehmen baut Amazon seine Regionallager und damit auch die

Möglichkeit der „Evening Express“-Zustellung weiter aus. Oliver Wyman erwartet, dass der Onlineversandriese mit diesem Service bereits in wenigen Monaten 60 bis 85 Prozent der Bevölkerung in Deutschland bedienen kann. Um für diesen steigenden Marktdruck und Wettbewerb Antworten bereitzuhalten, arbeiten führende Paketlogistiker und Onlinehändler in Deutschland gleichermaßen an skalierbaren Same-Day-Lösungen. Wer diese im Jahr 2014 nicht auf den Markt bringt, wird hintenanstehen.

ZUSTELLUNG SCHON INNERHALB EINES ZEITFENSTERS VON EINER STUNDE

Während die Same-Day-Zustellung zunächst vor allem durch emotionale Kaufentscheidungen nach dem Motto „buy it – own it – use it“ getrieben wird, gewinnt auch die genaue Zustellung in einem Zeitfenster zunehmend an Bedeutung. Viele Kunden können die bestellten Waren aufgrund voller Terminkalender nur innerhalb sehr begrenzter Zeitfenster in Empfang nehmen und begrüßen diesen Service sogar noch vor einer Same-Day-Zustellung. Erste Unternehmen haben ihre Leistungen angepasst. So kündigt der „Predict“-Service von DPD UK den Empfängern bereits am Morgen der Auslieferung ein Zustellfenster von nur einer Stunde an. Das ist ein fortschrittliches Zeitfensterprodukt, das von den Kunden dankbar angenommen wird. Oliver Wyman erwartet, dass DHL, DPD und Hermes im kommenden Jahr einen vergleichbaren Service in Deutschland flächendeckend anbieten werden. Neben den klaren Vorzügen auf der Kundenseite ergeben sich deutliche Vorteile bei den Zustellkosten durch bessere Planung. Ein nächster Schritt in Richtung höherer Kundenfreundlichkeit ist dann die Flexibilisierung des Zweitzustellungsversuchs, der 2014/2015 folgen sollte.

GROSSE HERAUSFORDERUNGEN

Die Erhöhung von Liefergeschwindigkeit und -genauigkeit ist nicht trivial. Wo es möglich ist, stellen E-Commerce-Unternehmen ihre Lagerlogistik von zentral auf regional um und verzichten zugunsten von Schnelligkeit teilweise sogar explizit auf Skalenerträge. Zudem arbeiten sie an direkten Fahrten zu den Auslieferdepots der Logistiker. Multi-Channel-Unternehmen, die teilweise schon über Regionallager in der Nähe ihrer Ladenflächen verfügen, haben hier einen klaren Startvorteil. Für stationäre Einzelhändler schaffen kurierbasierte Zustellmodelle einen Einstieg in Same-Day-Zustellungen. Auch wenn abzusehen ist, dass solche Modelle aufgrund von Kostennachteilen und Skalierungslimits ein Nischenmarkt bleiben: Sie könnten sich durchaus als profitabel erweisen und zudem die Kundennachfrage nach Same-Day-Produkten weiter anfeuern.

Speziell für Logistiker sind die finanziellen und operativen Herausforderungen für Same-Day- und Zeitfensterzustellung enorm. Besonders Same-Day-Lösungen führen dazu, dass die Bedeutung von Outbound-Sortierung und Hauptlauf über die Zeit zurückgehen wird. Dies zieht bei entsprechendem Volumen Auslastungsprobleme der Depots und Netzwerke nach sich. Auf der letzten Meile ist zudem ein hohes Maß an Flexibilität und Agilität sowohl für die Same-Day-Zustellung als auch für die Planung der Ausliefertouren für Zustellungen im Zeitfenster gefordert. Beides muss zunächst operativ aufgebaut und schließlich „unter einen Hut“ gebracht werden.

INNOVATIVE LÖSUNGEN GEFRAGT

Die dynamische E-Commerce-Welt hat längst die Logistik erfasst und fordert Änderungen von einem Ausmaß und einer Geschwindigkeit, die neu für die Branche sind. Besonders im Paketgeschäft ist die schnelle Umsetzung innovativer Lösungen das Gebot der Stunde. Dies macht eine gute Auswahl an physischen Kunden-Touchpoints unverzichtbar. Dazu gehören zentral gelegene und gut erreichbare 24/7-Paketautomaten, Shopkonzepte, die Zustellung zur eigenen Wohnungstür und Abstellgenehmigungen, aber auch innovative elektronische Kunden-Touchpoints wie eine kartengestützte Paketverfolgung in Echtzeit. So bietet DPD in Deutschland mit „Follow My Parcel“ eine Paketzustellung an, die auf ein Zeitfenster von 15 Minuten eingegrenzt werden kann. Auch ein flexibles Umrouten von Zustellort und -zeit über Smartphones oder Computer wird in Zukunft beim Kunden gefragt sein.

Die neuen Dienstleistungen erfordern ein fundiertes Verständnis der Dynamik und der Entwicklungen im E-Commerce-Markt sowie eine grundlegende Neuausrichtung der Produktentwicklung. Logistiker müssen Lösungen anbieten, die einen Mehrwert für die Endkunden und damit für die E-Commerce-Unternehmen generieren. Neben einer weiteren Flexibilisierung des Netzwerks mit Fokus auf die Auslieferfähigkeiten und -orte werden IT-getriebene Schnittstellen wichtiger. Rasches Handeln ist geboten, denn der Markt entwickelt sich ständig weiter. Onlinehändler sind mehr denn je auf Logistiker angewiesen, um ihre Produkte unter Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse auszuliefern. Demnach sollte ihnen daran gelegen sein, weitere Logistikdienstleister zu qualifizieren und am Markt zu halten. Können Logistiker die erforderlichen Dienste nicht anbieten, müssen Onlineshops selbst handeln, um die Kundenbedürfnisse zu erfüllen. Besonders hinsichtlich der Städte denken große Onlineshops bereits über eigene Lösungen im Bereich Auslieferungslogistik nach – also dort, wo sich dies rechnet und man sich damit vom Wettbewerb nachhaltig abhebt.

“ *E-Commerce-Giganten wie Amazon oder Asos haben im Laufe der Jahre sowohl Fulfillment als auch Auslieferungsservice kontinuierlich verbessert. Damit haben sie auf Kundenwünsche reagiert, aber auch den Markt aktiv weiterentwickelt und die Messlatte stetig höher gelegt.* ”



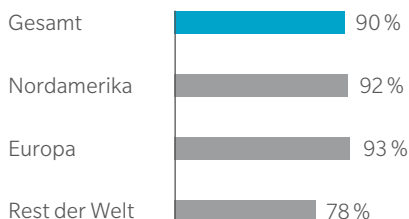
NACHHALTIGKEIT IM EINZELHANDEL: NUR WORTE ODER AUCH TATEN?

Immer mehr Einzelhändler veröffentlichen Nachhaltigkeitsberichte, verkaufen biologisch angebaute oder Fair-trade-Produkte und starten eine Nachhaltigkeitsinitiative. Die Aussage „Die Stärkung der Nachhaltigkeit unseres Geschäftsmodells hat absolute Priorität“ gehört mittlerweile zum Standardrepertoire bei Interviews der Geschäftsführung und in Aktionärsbriefen. Doch es besteht eine enorme Lücke zwischen diesen Ankündigungen und der Realität.

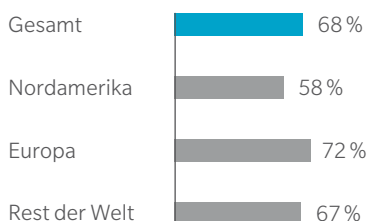
Im Gespräch geben Führungskräfte zu, dass das Streben nach mehr Nachhaltigkeit bislang kaum das Tagesgeschäft verändert hat. Diese Aussagen bestätigt eine aktuelle Untersuchung von Oliver Wyman. Demnach spielt das Thema Nachhaltigkeit zwar mittlerweile bei Investitionsentscheidungen und neuen Projekten durchaus eine Rolle. Doch das operative Kerngeschäft rund um Category Management/Einkauf, Verkaufsförderung und Vertrieb wird zumeist nur am Rande tangiert.

Trotz der Kluft zwischen Wunsch und Wirklichkeit erachten Einzelhändler Nachhaltigkeit als wichtiges Thema. Es herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass sich die Unternehmen in den kommenden Jahrzehnten höchstwahrscheinlich erheblich höheren Lieferkosten und -schwierigkeiten gegenübersehen werden. Hinzu kommen weitreichende Verschiebungen bei der Nachfrage aufgrund veränderter Prioritäten auf Kundenseite sowie neuer Regulierungen. Wer angesichts dieser Herausforderungen frühzeitig

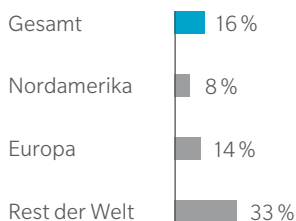
Anteil der 50 größten Lebensmittel-einzelhändler weltweit, die ein eigenes Biosortiment anbieten



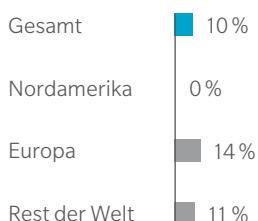
... einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlichen



... die finanziellen Auswirkungen ihrer Nachhaltigkeitsinitiativen messen und kommunizieren



... systematisch die Leistung einzelner Mitarbeiter mit Kennzahlen zur Nachhaltigkeit messen



Oliver Wyman-Analyse; Daten 2011/12

mit dem Aufbau nachhaltigerer Geschäftsmodelle beginnt, kann in den kommenden Jahren Umsätze und Marktanteile steigern.

WO DIE UNTERNEHMEN AKTUELL STEHEN

Das Thema Nachhaltigkeit beschäftigt die meisten Einzelhändler seit einiger Zeit. Nach Analysen von Oliver Wyman vermarkten rund 90 Prozent der 50 größten Lebensmitteleinzelhändler weltweit ein eigenes Sortiment an Bioprodukten und 68 Prozent¹ veröffentlichen einen Nachhaltigkeitsbericht. Zudem erklären 82 Prozent der Vorstandsvorsitzenden im Geschäftsbericht, dass dieses Thema ganz oben auf ihrer Agenda steht. Mehr noch: Jedes dritte Unternehmen hat bereits „grüne“ Pilotfilialen eröffnet. All diese Entwicklungen sind ermutigend, doch die Realität hinter diesen Vorzeigeeinitiativen ist im Kerngeschäft oft nach wie vor nicht sehr nachhaltig. In den meisten Fällen tragen nachhaltige Sortimente nur wenige Prozent zum Gesamtumsatz bei.

Da die Produktentwicklung und die Flächenaufteilung anderen Prioritäten gehorchen, ändert sich hieran auch nur langsam etwas. Während das Marketing immer stärker grüne Botschaften und Produkte nach vorne stellt, spielen sie bei den für den Absatz so entscheidenden Preisaktionen in den Filialen kaum eine Rolle. Die grünen Vorzeigefilialen dienen auch nur in Teilaspekten als Vorbild für das Gros der neuen Filialen: Mehr als 95 Prozent basieren auf traditionellen Formaten.

WARUM NACHHALTIGKEIT NUR SCHWER HAFTUNG BEKOMMT

Es ist nicht verwunderlich, dass im Einzelhandel bislang mehr über Nachhaltigkeit geredet als realisiert wird. Schließlich ist die Branche durch niedrige Margen, ein äußerst herausforderndes Tagesgeschäft und eine immer komplexere, globale Lieferkette geprägt. Viele dringende Herausforderungen wie Umsatzdruck, Marktanteilsüberlegungen und Ertragsziele zwingen zum Reagieren und dominieren die Agenda. Wichtige, aber weniger dringliche Herausforderungen – wie das Thema Nachhaltigkeit – werden davon gern überlagert. Entsprechend haben selbst „Überzeugungstäter“ Schwierigkeiten, wirklich Veränderungen zu erreichen. Nach Erfahrung von Oliver Wyman lässt sich dies auf zwei Faktoren zurückführen.

Nachhaltigkeit bleibt bei den Alltagsentscheidungen außen vor:

In einer Einzelhandelsorganisation treffen sehr viele verschiedene Einkäufer, Beschaffer, Category Manager, Filialmanager und Logistiker viele Entscheidungen. 42 Prozent der 50 größten Lebensmittelhändler verfügen mittlerweile zwar auch über Nachhaltigkeitsmanager und 14 Prozent haben diese Position sogar auf Geschäftsführungsebene verankert. Doch nur zehn Prozent¹ der Unternehmen bewerten die Leistung der operativen Mitarbeiter anhand von Kennzahlen zur Nachhaltigkeit und koppeln die Vergütung an die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen.

Daher ist es nicht überraschend, dass das Thema Nachhaltigkeit häufig auf zentral ausgelagerte und finanzierte „Leuchtturmprojekte“ beschränkt bleibt und sich nur unzureichend in Sortiments- oder Aktionsentscheidungen im Alltag niederschlägt. Solange Nachhaltigkeitsziele nicht eine ähnliche

Bedeutung wie Umsatz, Absatz und Margen erlangen, werden operative Entscheider dieses Thema immer eher ignorieren.

Was nicht gemessen wird, wird nicht aktiv gesteuert: Der Weg hin zu einem nachhaltigen Geschäftsmodell setzt ein fundiertes Verständnis der finanziellen Auswirkungen damit zusammenhängender Entscheidungen und Initiativen voraus. Aber nur 16 Prozent¹ der Top-50-Lebensmitteleinzelhändler ermitteln umfassend und im Detail, wie sich operative Anstrengungen in Sachen Nachhaltigkeit finanziell auswirken. Genau hier liegt der Kern des Problems. Es ist kaum möglich, realistische Ziele vorzugeben, Entscheidungen auszurichten und Fortschritte zu messen, wenn man nicht systematisch den Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung herstellt und mit Kennzahlen bewertet.

Doch die Festlegung und Erhebung der richtigen Kennzahlen ist alles andere als einfach. In vielen Fällen fehlen die entsprechenden Daten. Und selbst wenn Daten vorliegen, bleibt die Herausforderung, eine Verbindung zwischen der wirtschaftlichen und ökologischen Entwicklung des Unternehmens herzustellen. Vorreiter auf diesem Gebiet haben bereits bewiesen, dass sich der Effekt von Nachhaltigkeitsinitiativen messen lässt. Diese Unternehmen nutzen das Wissen zugleich, um ihre Ziele zu erreichen.

WIE MEHR NACHHALTIGKEIT IM ALLTAG FUNKTIONIERT

Entscheidungen im Einzelhandel fallen in der Regel dezentral. Um Nachhaltigkeit im Kerngeschäft Realität werden zu lassen, muss sie ein integraler Bestandteil der Prozesse in der gesamten Organisation und allen voran in Category Management/Einkauf sowie in den Filialen werden. Fünf Erfolgsfaktoren können einen entscheidenden Beitrag dazu leisten.

Klare strategische Priorisierung. Es braucht über viele Jahre hinweg die kontinuierliche und unmissverständliche Unterstützung des Topmanagements, um den Nachhaltigkeitsgedanken in der gesamten Organisation zu verankern. Wer ein solch langfristiges und ganzheitliches Ziel verfolgt, muss die damit verbundenen organisatorischen und kulturellen Herausforderungen anerkennen und angehen – natürlich ohne dabei Ziele wie Umsatz, Kosten und Margen aus den Augen zu verlieren.

Größere Transparenz über den ökologischen und sozialen Fußabdruck von Produkten und Prozessen. Die Vermessung dieses Fußabdrucks ist äußerst schwierig, insbesondere hinsichtlich der Produkte, denn der Großteil des Ressourcenverbrauchs findet in vorgelagerten Wertschöpfungsstufen statt. Sie ist aber machbar, wenn man bereit ist, über die bislang üblichen Aktivitäten hinauszugehen. Viele Händler durchleuchten schon heute die vorgelagerte Wertschöpfungskette, um die Warenverfügbarkeit zu verbessern, Kosten oder Bestände abzubauen oder die Time-to-Market zu reduzieren. Künftig wird sich das Supply Chain Management zusammen mit dem Lieferanten zumindest ebenso intensiv, wenn nicht noch mehr mit Themen wie Ressourcenverbrauch, Einsatz erneuerbarer Energien und Einhaltung sozialer Standards beschäftigen müssen.

DIE WELT BRAUCHT MEHR NACHHALTIGKEIT

In den kommenden Jahrzehnten stößt eine weltweit rasant steigende Nachfrage nach Nahrungsmitteln auf ein begrenztes Angebot. Die globale Nachfrage nach Landwirtschaftserzeugnissen dürfte bis zur Mitte dieses Jahrhunderts um 70 Prozent zunehmen.

In den kommenden 40 Jahren wird sich die globale durchschnittliche Kalorienzufuhr pro Kopf schätzungsweise um 40 Prozent erhöhen und die Weltbevölkerung wächst auf rund 9,5 Milliarden Menschen.⁴

Die globale Nahrungsmittelproduktion verwendet bereits heute rund 50 Prozent⁴ der nutzbaren Flächen und rund 70 Prozent⁴ des für Menschen zur Verfügung stehenden Wassers. Die Produktion von Dünger verschlingt drei bis fünf Prozent⁴ des weltweiten Erdgasangebots.

Das zunehmende Ungleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage droht den Gewinn des gesamten Nahrungsmittelsektors bis 2050 zu eliminieren. Paul Polman, CEO von Unilever, erklärt: „Modellrechnungen ergeben, dass bis 2050 die Gewinne aller Konsumgüterhersteller verschwunden sein werden, wenn wir nichts ändern.“

Überführung der Nachhaltigkeitsstrategie in präzise, quantifizierte Ziele für das operative Kerngeschäft, heruntergebrochen auf die einzelnen Bereiche und Mitarbeiter. Damit Nachhaltigkeit im Kerngeschäft Realität wird, müssen ihr die operativen Entscheider eine ebenso hohe Bedeutung wie der wirtschaftlichen Entwicklung beimessen. Bislang läuft sie jedoch häufig eher unter „nice to have“.

Die Integration der Nachhaltigkeit in tägliche Entscheidungsprozesse im Kerngeschäft – nüchtern, transparent und quantifiziert. Eine effektive Integration setzt ein umfassendes Verständnis darüber voraus, wie, wann und wer welche Entscheidungen trifft und wie sich diese beeinflussen und verändern lassen. Es reicht nicht aus, Einkäufern, Category Managern und Verantwortlichen vor Ort einfach mehr Daten bereitzustellen und sie dann damit allein zu lassen.

Eine detaillierte und quantitative Messung der Fortschritte auf dem Weg hin zu definierten Nachhaltigkeitszielen. Die permanente Messung der Fortschritte durch entsprechende Kennzahlen spielt eine zentrale Rolle bei der Verankerung des Nachhaltigkeitsgedankens in der gesamten Organisation. Ohne eine solche Messung fällt es äußerst schwer, die Erfolge einer Strategie zu beurteilen und deren fortwährende Berücksichtigung bei den täglichen Entscheidungen zu gewährleisten.

WARUM SICH DER AUFWAND LOHNT

Der Aufbau eines nachhaltigen Geschäftsmodells ist im Einzelhandel alles andere als einfach. Er kostet Geld, erfordert viel Zeit und einen langen Atem und birgt Risiken. Für mehr Nachhaltigkeit spricht indes, dass die Unternehmen in einer Welt endlicher Ressourcen agieren und sich zunehmend Zielkonflikte ergeben. Es handelt sich um erst langfristig spürbare Veränderungen, auf die sich Einzelhändler aber bereits heute einstellen können und sollten, denn mehr Nachhaltigkeit eröffnet auch kurzfristig handfeste Chancen auf eine Steigerung des Umsatzes und Reduzierung der Kosten.

Dies zeigt das Beispiel von Coop in der Schweiz. Das Unternehmen setzte frühzeitig auf ein nachhaltigeres Angebot und erzielt beachtliche Wachstumsraten. Der Umsatz mit den entsprechenden Eigenmarken und Qualitätssiegeln beläuft sich heute bereits auf zwei Milliarden Schweizer Franken² – dies entspricht mehr als 18 Prozent der Umsätze mit Nahrungsmitteln. Coops Marktanteil bei Bioprodukten ist mehr als doppelt so groß wie der Marktanteil des gesamten Unternehmens.

In Großbritannien verzeichnet Marks & Spencer mit dem „Plan A“ ähnliche Erfolge: Nach eigenen Angaben liegen die „Net Benefits“ mittlerweile bei mehr als 100 Millionen Pfund³. Sie sind überwiegend eine Folge der höheren Effizienz des Ressourceneinsatzes einschließlich einer Reduzierung von Verpackungen, rückläufigen Restmüllmengen sowie Verbesserungen bei Logistik und Energieverbrauch. Beide Unternehmen wurden für ihre Nachhaltigkeitsinitiativen bereits ausgezeichnet und gelten als Vorreiter auf diesem Gebiet. Sie und auch andere Pioniere haben bewiesen, dass sich Nachhaltigkeit und Profitabilität nicht ausschließen, sondern befruchten: Mit mehr Nachhaltigkeit lassen sich mehr Kunden ansprechen, mehr Umsätze generieren und mehr Gewinne erzielen.

Quellen

¹ Oliver Wyman-Analyse der 50 größten Lebensmitteleinzelhändler weltweit. Das Ranking umfasst Supermärkte, SB-Warenhäuser, Convenience-Stores und Discounter mit einem signifikanten Food-Umsatzanteil.

² Coop: Nachhaltigkeitsbericht 2012
<http://www.coop.ch/pb/site/uebercoop/node/75525047/Lde/index.html>

³ Marks & Spencer: Plan A Report 2012
http://corporate.marksandspencer.com/documents/publications/2012/plan_a_report_2012.pdf

⁴ Institute of Mechanical Engineers.
Global Food: Waste Not, Want Not
<http://www.imeche.org/knowledge/themes/environment/global-food>

NACHHALTIGKEIT IM EINZELHANDEL

EIN GESPRÄCH MIT JÜRG PERITZ



JÜRG PERITZ

kam 1990 zu Coop in der Schweiz und war dort von 2004 bis zu seinem Ruhestand 2012 Mitglied der Geschäftsleitung und Stellvertretender Vorsitzender. Als Leiter der Direktion Marketing und Beschaffung war er ein starker Verfechter nachhaltiger Unternehmensführung. Im Einzelhandel gilt Coop in der Schweiz als weltweit führend im Bereich Nachhaltigkeit. Für das Engagement hat das Unternehmen zahlreiche Auszeichnungen erhalten, zum Beispiel den Ethical Corporation's Sustainable Business Award in der Kategorie authentische Kommunikation (2011) sowie eine Auszeichnung als weltweit nachhaltigster Einzelhändler durch oekom research (2011). Darüber hinaus gehört Coop auch zu den „Sustainia100“ (2012).

Herr Peritz, warum sind Sie davon überzeugt, dass Unternehmen mit einer Nachhaltigkeitsstrategie Wachstum erzielen können?

Profitables und langfristiges Wachstum hat zwei fundamentale Voraussetzungen: Ihr Vorhaben muss auf eine große und wachsende Kundennachfrage treffen sowie einen klaren, erlebbaren Beitrag zur Differenzierung und Profilierung des Unternehmens und der Marke leisten. In den meisten Sektoren des Einzelhandels ist das mittlerweile schwer geworden. So müssen Food Retailer neben den Preisen auch die Frische, Auswahl, Supply Chain, Warenverfügbarkeit und das Standortmanagement beherrschen. Aber da alle Wettbewerber intensiv daran arbeiten, gehören diese Themen meist zur Pflichtarbeit und bringen nicht wirklich eine langfristige Differenzierung. Sie müssen sich fragen: Mit welchen Leistungen sind wir nicht kopierbar? Und wie machen wir unser Unternehmen einzigartig? Ich bin davon überzeugt, dass Nachhaltigkeit sehr großes Potenzial hat. Obwohl viele darüber reden, gehört sie für die meisten Einzelhändler immer noch nicht zum Alltag.

Heißt das, wir sollten nicht länger auf Preis und Angebot fokussieren?

Nein, selbstverständlich muss man die Basics beherrschen: Effizienzsteigerungen sind wichtig, Prozesse können immer verbessert werden und konkurrenzfähige Preise sind unumgänglich. Aber die traditionellen Wachstumselemente nutzen sich ab. Die Ära des ungebremsen Flächenwachstums ist vorbei, ebenso die Zeit der Verschwendung von Ressourcen. Wie kann man an herkömmlichen Methoden festhalten, wenn die Zukunft neue Herausforderungen mit sich bringen wird? Der Einzelhandel braucht einen Paradigmenwechsel. Wir stehen vor einem neuen Zeitalter mit globalen Ressourcenproblemen, neuen Kundenerwartungen und steigenden Energiepreisen.

Warum ist nachhaltiges Handeln die Lösung?

Es gibt keine Alternative. Themen wie Bevölkerungswachstum, ein zunehmender Kalorienverbrauch, Rohstoffengpässe sowie ökologische und soziale Herausforderungen werden uns künftig noch intensiver beschäftigen. Ein Beispiel ist die industrielle Landwirtschaft mit ihren Monokulturen, die nur auf Effizienz fokussiert ist. Ihr ökologischer Fußabdruck ist viel zu groß. Zudem ist sie abhängig von Öl und Chemie und der externe Input ist viel zu hoch. Die negativen Auswirkungen auf die Natur sind gravierend. Wenn wir langfristig stabile, hohe Erträge erzielen und dabei biologische Vielfalt,

Bodenfruchtbarkeit und natürliche Wasserkreisläufe nutzen und optimieren wollen, müssen wir umdenken und die biologische Landwirtschaft fördern. Auch die Konsumenten beschäftigen sich immer mehr mit ökologischen und sozialen Herausforderungen wie Ressourceneinsatz, Arbeitsbedingungen in der globalen Wertschöpfungskette und Produktzusammensetzung.

Konsumenten interessieren sich wirklich für Nachhaltigkeit?

Umweltprobleme und Lebensmittelskandale sind schon heute dominierende Medienthemen und das Internet schafft noch mehr Aufmerksamkeit. Konsumenten sind so gut informiert wie nie zuvor. Soziale Netzwerke werden Probleme und negatives Verhalten von Unternehmen noch weiter verbreiten. Daraus entstehen Risiken für die einen – aber auch Chancen für andere. Nachhaltigkeit ist ein immer stärker wachsendes Kundeninteresse. Das Differenzierungspotenzial ist enorm und der Beitrag zur Profilierung des Unternehmens und der Marke immens. Ein wirklich nachhaltiges Angebot und seine gesamte Wertschöpfungskette bieten ein riesiges Potenzial, langfristig profitables Wachstum zu erzielen und Marktanteile zu gewinnen, ohne die Rentabilität zu senken. Zudem können mit betrieblichem Umweltschutz und neuen Technologien deutlich die Kosten reduziert werden. Eine glaubhafte und langfristige Nachhaltigkeitsstrategie bringt eben neben den ökologischen und sozialen auch wichtige ökonomische Vorteile.

Aber heute nennen sich doch fast alle Unternehmen nachhaltig ...

Es sind zwei verschiedene Dinge, etwas nur zu kommunizieren oder es in die DNA zu pflanzen und mit Herzblut im gesamten Unternehmen langfristig zu leben. Zwei große Hindernisse müssen überwunden werden: Zum einen ist die Retail-Branche äußerst kurzfristig orientiert, getrieben durch tägliche Umsatzentwicklungen, monatliche Marktanteile und permanente Konkurrenzvergleiche. Es herrscht Aktionismus vor und kurzfristige Marktanteilsgewinne werden erkaufte. Nur sehr wenige Unternehmen orientieren sich auch im Tagesgeschäft an Visionen und transformieren diese über ihre Missionen von der Strategie in die Taktik, sodass die Kunden dies wahrnehmen. Wo bleibt dann der Blick auf die Chancen und Herausforderungen des Jahres 2020? Zum anderen ist Nachhaltigkeit ein extrem anspruchsvolles und komplexes Thema. Es gibt nach wie vor relativ wenig Erfahrung. Das Datenmaterial – zum Beispiel über den ökologischen Fußabdruck von Unternehmen und Produkten – ist meist sehr schwach. Welche Unternehmen haben volle Transparenz über die ökologische und soziale Wirkung der gesamten Wertschöpfungskette aller ihrer Produkte? Existieren langfristige Scorecards mit den relevanten Nachhaltigkeitskriterien? Ich bin davon überzeugt, dass der Nachholbedarf riesig ist. Es gibt viel zu tun.

Was braucht es zur Überwindung dieser Hindernisse?

Entscheidend sind die Menschen in den obersten Führungsgremien. Sie müssen ihre Vision und Strategien auf Basis des Marktumfelds 2020 bis 2030 sowie den wichtigsten Herausforderungen und Chancen festlegen. Sie entscheiden, wie es weitergehen soll. So wie bisher? Oder wollen sie mit Mut

und Leadership im Bereich Nachhaltigkeit die Zukunft neu gestalten: ehrlich, transparent, diszipliniert und professionell? Oberste Führungskräfte müssen in der Lage sein, über ihre Lebenszeit hinaus Verantwortung zu übernehmen. Es gibt genügend wissenschaftliche Berichte zur Zukunft unseres Planeten mit seinen limitierten Ressourcen und demografischen Trends. Ob es uns gefällt oder nicht: Wir müssen uns darauf vorbereiten, dass 2050 rund neun Milliarden Menschen mit den Ressourcen dieses Planeten auch gut leben können. „Weiter wie bisher“ ist keine Lösung. Die Zeit läuft uns davon.

Viele sprechen von „grünen“ Angeboten im Sortiment oder Fairtrade-Produkten. Können sie wirklich erfolgreich sein?

Diese Produkte sind garantiert erfolgreich, wenn sie drei wichtige Kriterien erfüllen: Sie müssen den Bedürfnissen und dem Lifestyle der Kunden entsprechen, in puncto Leistung gegenüber den herkömmlichen Produkten konkurrenzfähig sein – und die Nachhaltigkeit muss für den Kunden einen echten Mehrwert darstellen, der auch klar kommuniziert werden und erlebbar sein muss. Produkte zum Beispiel aus biologischer Landwirtschaft und fairem Handel bieten die Chance, all dies erfüllen zu können. Es ist mit dem nötigen Know-how durchaus möglich, moderne und wunderbare Produkte mit einem deutlichen Mehrwert zu entwickeln – einem Mehrwert aus subjektiver Kundensicht, aber eben auch überlebenswichtig für unseren Planeten und für die Menschen.

Coop wurde 2011 weltweit zum nachhaltigsten Einzelhändler gewählt. Was waren die Erfolgsfaktoren?

Die Entscheidungsträger bei Coop haben bereits in den 1970er-Jahren die Bedeutung des betrieblichen Umweltschutzes erkannt und im Unternehmen verankert. Sehr früh wurde die biologische Landwirtschaft als Chance und wichtige Alternative zur herkömmlichen industriellen Agrarwirtschaft verstanden. Coop hat 1993 als erster der großen Einzelhändler in der Schweiz Bioangebote unter den Eigenmarken Naturaplan und Naturaline lanciert und permanent weiterentwickelt. Als Pionier im Schweizer Markt konnten wir schon sehr früh eine einzigartige Leistung entwickeln, die bei den Kunden auch immer stärker nachgefragt wurde. Im Jahr 1998 gab es 300 Bio-Food-Produkte im Angebot mit einem Umsatz von unter 200 Millionen Schweizer Franken. Heute sind es 1.600 Bioangebote mit einem Umsatz von 900 Millionen Schweizer Franken. Die nachhaltigen Angebotsleistungen entwickelten sich immer stärker zum Treiber von Wachstum und Kundenloyalität sowie zum entscheidenden Wahlkriterium der Kunden. Bei der Implementierung von Nachhaltigkeit in Bereichen wie Transport, Supply Chain, Energie, Lagern, Verpackung und Recycling sind wir strengen Balanced Scorecards gefolgt und konnten unsere Kosten erheblich reduzieren. Dies war nur möglich, weil wir viel in Information und Training der Mitarbeiter investiert haben. So entstand in allen Abteilungen eine große Identifikation mit dem Thema Nachhaltigkeit. Ich bin absolut davon überzeugt: Visionen, die in Strategien und KPIs überführt werden, stellen den Erfolg in der Umsetzung sicher. Coop hat 2008 erklärt, bis zum Jahr 2023 CO₂-neutral zu sein – und sie ist auf gutem Weg, dies zu erreichen.

PUBLIKATIONEN VON OLIVER WYMAN

www.oliverwyman.de
www.oliverwyman.com



MOBILE PAYMENTS

Mobile Endgeräte haben das Potenzial, das Zahlverhalten am POS fundamental zu verändern. Damit einher geht eine enorme Chance, die Marktstrukturen rund um die Abwicklung von Zahlungsströmen neu zu definieren. Der Artikel beschäftigt sich mit der Frage, wie sich mobile POS-Zahlungssysteme künftig entwickeln.



AMAZON & GOOGLE IM GROSSHANDEL

Wie sollten Großhändler auf die Bedrohung aus dem Internet reagieren? Die Publikation beschreibt mit sechs Handlungsfeldern, wie die neuen Onlinewettbewerber nicht nur erfolgreich bekämpft werden können, sondern ihr Aufstieg auch zum eigenen Vorteil genutzt werden kann.



TRANSPORT & LOGISTICS

Alle Transport- und Logistikindustrien stehen unter großem Innovationsdruck. Dies reicht von der Suche nach neuen Wachstumsmöglichkeiten über kontinuierliche Kostensenkungen bis hin zu Produktivitätssteigerungen. Im Mittelpunkt des Journals stehen Branchentrends und neue Technologien.



THE OLIVER WYMAN RISK JOURNAL

Das Risk Journal beschreibt aus unterschiedlichen Perspektiven komplexe Risiken, die die Zukunft vieler Unternehmen bestimmen. Es zeigt auch auf, wie Unternehmen ihre finanzielle Leistungsfähigkeit verbessern können, indem sie kalkulierbare Risiken eingehen.



UMBAU STATT ABBAU

Langfristig angelegte Maßnahmen aus den Bereichen Strategie, Geschäftsmodell und Operations spielen bei der erfolgreichen Krisenvermeidung und nachhaltigen Krisenbewältigung eine zunehmend größere Rolle. Für die Restrukturierungsstudie wurden im deutschsprachigen Raum Führungskräfte von Kapitalgebern sowie Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen befragt.



TEN IDEAS FROM OLIVER WYMAN

Wie können Unternehmen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erzielen? „Ten Ideas“ beschreibt Chancen und Risiken, die sich aus Big Data ergeben, liefert Anregungen, wie Unternehmen die Herausforderung volatiler Rohstoffpreise angehen können und wie Nachhaltigkeit das Geschäftsergebnis verbessern kann.

INTERESSE?

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

