

WIE SICH CATEGORY KILLER IM DIGITALEN ZEITALTER BEHAUPTEN KÖNNEN



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.

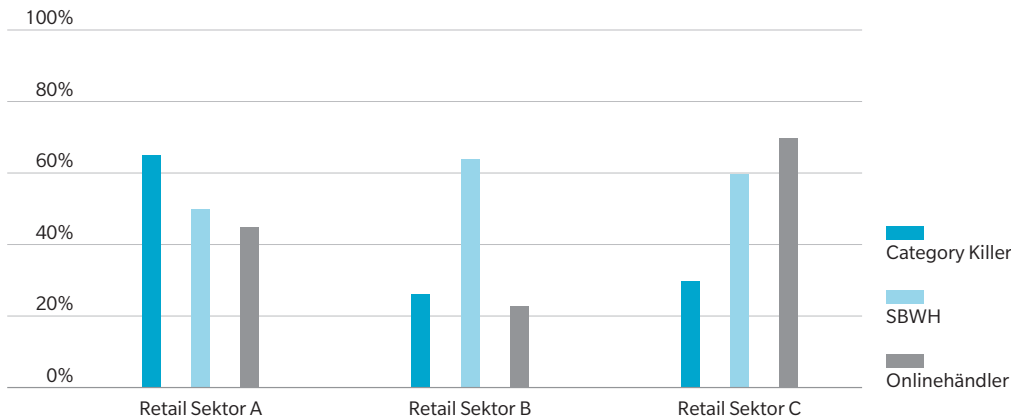
Es zeigte sich schnell, dass mit dem Category-Killer-Konzept ein überlegenes und vor allem renditestarkes Format entstanden war. Eine konsequente Expansion führte oft zu beeindruckendem Wachstum. Der Erfolg war dabei abhängig von der Qualität der Immobilienabteilung sowie der Fähigkeit, Lieferketten 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 von dem 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, so dass 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 einfacher 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 (Abbildung 1).

ABBILDUNG 1: 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.

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 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 entsprechend 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 althergebrachten 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 ein wesentliches Charakteristikum 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 Realitäten 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.

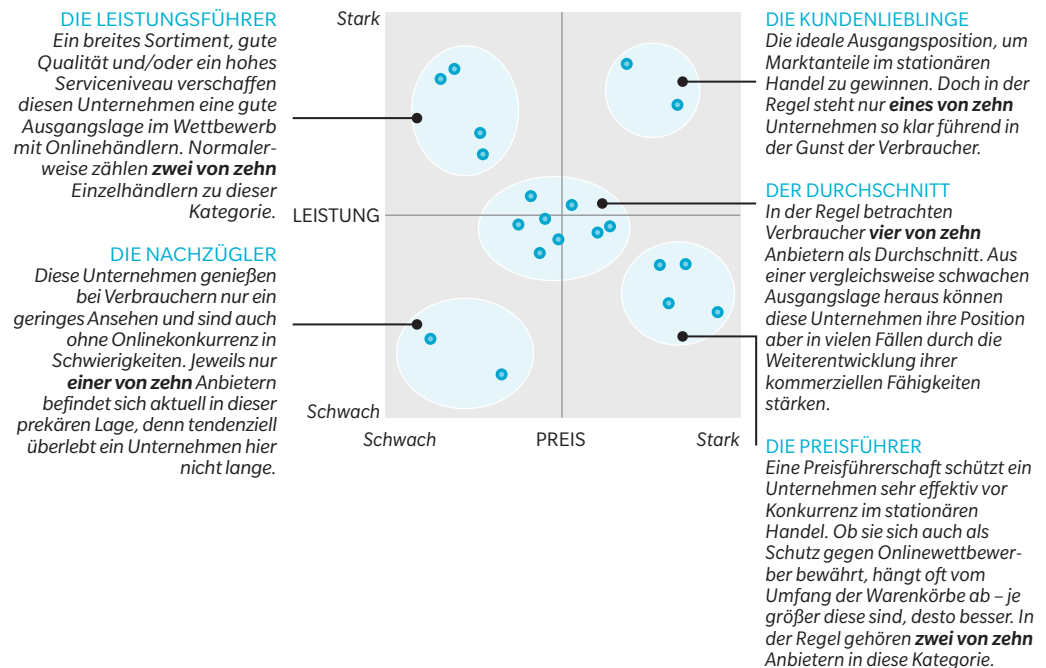
Die Chancen eines Ausleseprozesses verdeutlicht auch die folgende Rechnung: Ein Unternehmen, das bislang ein Drittel aller Filialen in einem Markt betreibt, in dem jede zweite Filiale infolge der Onlineexpansion schließen wird, kann als einzig Überlebender durchaus noch wachsen. Wenn dieses Unternehmen 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 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, wie sie *Abbildung 2* zeigt.

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.

ABBILDUNG 2: WIE SICH DIE STÄRKE DER EIGENEN WETTBEWERBSPOSITION MESSEN LÄSST

CUSTOMER PERCEPTION MAP
EIN TYPISCHES MUSTER FÜR EINEN HANDELSZWEIG



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

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, wie *Abbildung 3* verdeutlicht.



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?

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 zu Lasten 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 all 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.

ABBILDUNG 3: 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.

ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine international führende Managementberatung mit weltweit 3.000 Mitarbeitern in mehr als 50 Büros in 25 Ländern. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement und Organisationsberatung. Gemeinsam mit Kunden entwirft und realisiert Oliver Wyman nachhaltige Wachstumsstrategien. Wir unterstützen Unternehmen dabei, ihre Geschäftsmodelle, Prozesse, IT, Risikostrukturen und Organisationen zu verbessern, Abläufe zu beschleunigen und Marktchancen optimal zu nutzen. Oliver Wyman ist eine hundertprozentige Tochter von Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC).

Weitere Informationen finden Sie unter www.oliverwyman.de

KONTAKT

MATTHEW ISOTTA
Global Retail Practice Leader
matthew.isotta@oliverwyman.com
+44 20 7 852 7458

JAMES BACOS
EMEA Retail Practice Leader
james.bacos@oliverwyman.com
+49 89 939 49 441

PAUL BESWICK
North American Retail Practice Leader
paul.beswick@oliverwyman.com
+1 617 424 3259

BERNARD DEMEURE
French and Iberian Retail Practice Leader
bernard.demeure@oliverwyman.com
+33 1 45023 209

NICK HARRISON
UK Retail Practice Leader
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 20 7 852 7773

SIRKO SIEMSEN
Central European Retail Practice Leader
sirko.siemssen@oliverwyman.com
+49 89 939 49 574

RICCARDO TRENTINI
Italian and Turkish Retail Practice Leader
riccardo.trentini@oliverwyman.com
+39 02 305 771

Copyright © 2013 Oliver Wyman. Alle Rechte vorbehalten.