

SHOWDOWN IM EUROPÄISCHEN LEBENSMITTELEINZELHANDEL

BIS 2025 DÜRFTE SICH DIE ZAHL DER GROSSEN
LEBENSMITTELHÄNDLER IN EUROPA HALBIEREN





„Die Zukunft wird diejenigen Unternehmen belohnen, die sich schon heute mit der nötigen Entschlossenheit bewegen – die Zeit der kleinen, schrittweisen Veränderungen ist vorbei.“


SHOWDOWN IM EUROPÄISCHEN LEBENSMITTELEINZELHANDEL


Bewährte Wachstumsmodelle basierend auf einem Ausbau des Filialnetzes, einer Konsolidierung auf nationaler Ebene und fortschreitender Diversifizierung liefern nicht mehr das flächenbereinigte Wachstum, um eine gute Wirtschaftlichkeit zu gewährleisten. Zudem sind die europäischen Märkte weitgehend gesättigt und der Wettbewerbsdruck durch Discount, aber auch Onlinekanäle steigt. Nach Überzeugung von Oliver Wyman steht der europäische Lebensmittelhandel daher vor grundlegenden Veränderungen inklusive einer länderübergreifenden Konsolidierungswelle, die bis 2025 zu einer Halbierung der Zahl der großen Anbieter führen wird.

Die Mega-Treiber des Wandels im europäischen Lebensmittelhandel bleiben auch in den kommenden zehn Jahren unverändert: eine stagnierende Nachfrage, das Schwächeln traditioneller Wachstumsmotoren sowie die überaus aggressive europaweite Expansion spezialisierter Wettbewerber wie Discounter (vgl. Abbildung 1). Mit dem wachsenden Wettbewerbsdruck wird die Zahl der Schlagzeilen steigen, die sich mit Preiskriegen, Kursrückgängen und Wettrennen um Einkaufsallianzen sowie mitunter dem Ausscheiden von Unternehmen aus dem Markt beschäftigen. Um die eigene Zukunft erfolgreich zu gestalten, sollten sich Lebensmittelhändler daher mit den folgenden vier Fragen beschäftigen:

- 

1 Wie lässt sich ein Quantensprung bei den Kosten erreichen?
Kostenführerschaft wird zur Pflichtübung.
- 

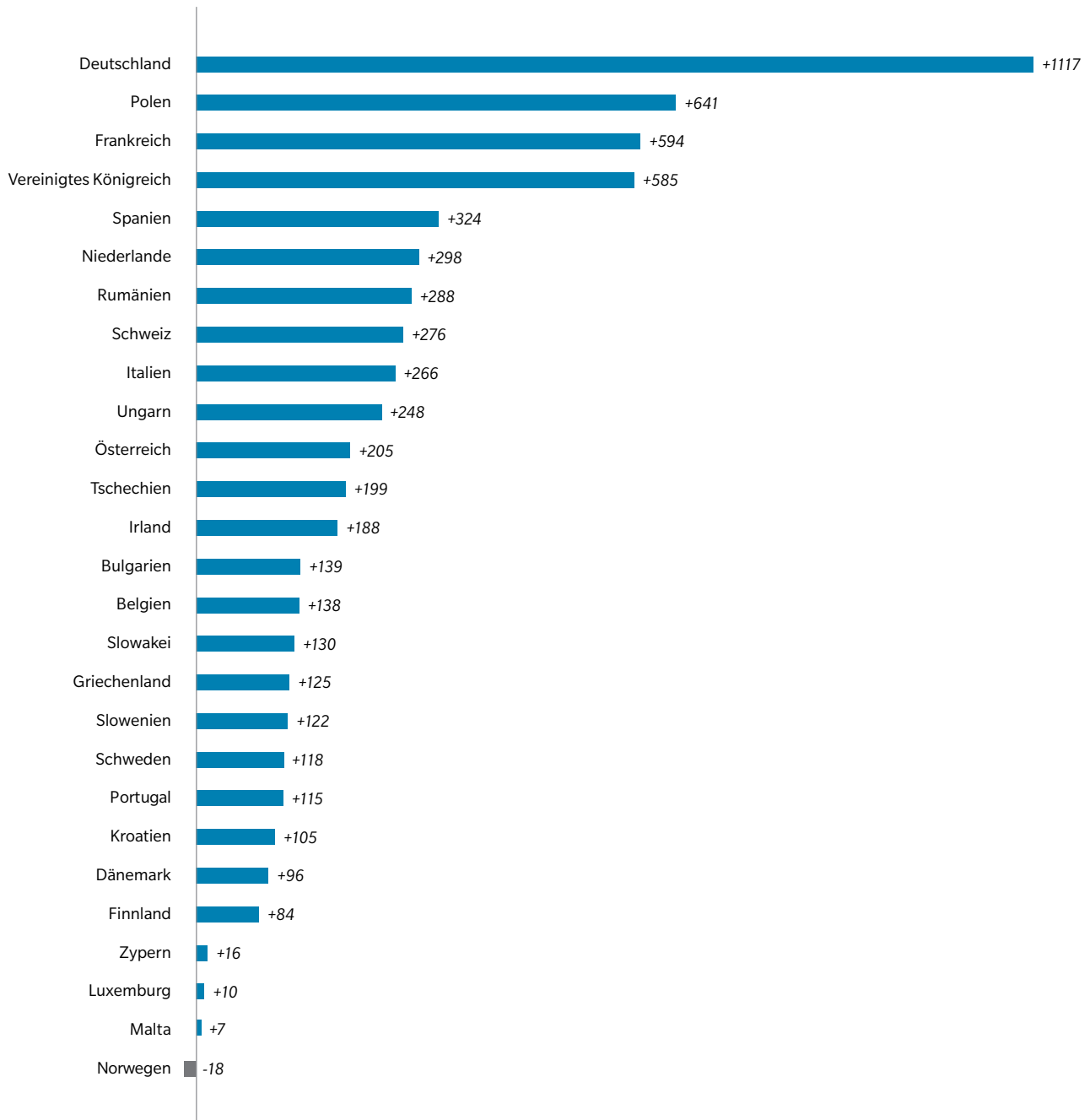
2 Wie lässt sich die Produktivität jeder Arbeitsstunde und jedes Quadratmeters erhöhen?
Nur hoch-produktive Geschäftsmodelle werden überleben.
- 

3 Wie lässt sich das internationale Wachstum vorantreiben?
Größe zählt – und länderübergreifendes Wachstum gehört zu den wenigen Möglichkeiten, um Skaleneffekte zu realisieren.
- 

4 Wie lässt sich die Kundenbindung noch besser festigen und vertiefen?
Angesichts neuer Wettbewerber ist es entscheidend, Kunden enger zu binden.

Abbildung 1: Das Wachstum von Aldi und Lidl in Europa von 2004 bis 2014

VERÄNDERUNG DER ANZAHL DER FILIALEN¹



1. Aldi Nord plus Aldi Süd plus Lidl

Quellen: Planet Retail und Oliver Wyman Analyse.

1. WIE LÄSST SICH EIN QUANTENSPRUNG BEI DEN KOSTEN ERREICHEN?

Graduelle Verbesserungen der Kostenstruktur dürften in den kommenden Jahren kaum ausreichen. Erfolgreichen Unternehmen wird ein Quantensprung gelingen; das Nachsehen haben diejenigen, die abwarten und lediglich reagieren.

Die Mehrzahl der Einzelhändler kennt die Bedeutung der Kosten nur zu gut und eine schrittweise Reduzierung ist Jahr für Jahr ein Kernelement der meisten Strategien. Doch in vielen Fällen gehen diese Anstrengungen wohl nicht weit genug. Für eine dauerhaft wettbewerbsfähige Kostenposition bedarf es Quantensprüngen vor allem in zwei Bereichen: bei Skalenvorteilen im Einkauf sowie im schlanken, intelligenten Betrieb von Supply Chain und Verkaufsstellen.

Um die notwendige Größe zur Durchsetzung besserer Konditionen bei Lieferanten zu erreichen, wird es mehr und stärkere Einkaufsallianzen geben. Nach Meinung von Oliver Wyman sollte jedes Handelsunternehmen seine Optionen hinsichtlich des Beitritts oder der Gründung von Einkaufsallianzen sorgfältig prüfen (vgl. Abbildung 2). Fällt diese Option aus, müssen die Unternehmen selbst umso dringender sicherstellen, dass ihr Einkauf den Vergleich mit den Besten weltweit nicht zu scheuen braucht. Beispielsweise gilt es dann, durch intelligente Nutzung von Daten in Lieferantengesprächen einen echten Vorsprung zu erzielen. (Mehr Informationen dazu bietet der Point of View: „Mehr Verhandlungserfolg dank besserer Argumente“, den wir Ihnen auf Wunsch gerne zuschicken.)

Abbildung 2: Einkaufsallianzen europäischer Lebensmittelhändler

EMD

- Axfood
- Groupe Casino
- Markant
 - dm
 - Globus
 - Kaiser's Tengelmann
 - Kaufland
 - Müller
 - Rossmann
- Norges Gruppen
- SuperGros
- u.a.

ALIDIS

- Edeka
- ITM Entreprises
- Grupo Eroski

COOPERNIC

- Coop Italia
- Delhaize Group
- E.Leclerc¹

Seit 2014

- Groupe Auchan
- Metro Group

In Frankreich

- Carrefour + Dia + CORA
- Groupe Auchan + Systeme U
- ITM Entreprises + Groupe Casino

AMS

- Ahold
- Booker
- Dansk Supermarked
- Esselunga
- Hagar
- ICA
- Jeronimo Martins
- Kesko
- Migros
- Morrisons

CORE

- Colruyt
- Conad
- Coop Switzerland
- REWE Group¹

Strategische Partnerschaft ab Juni 2015

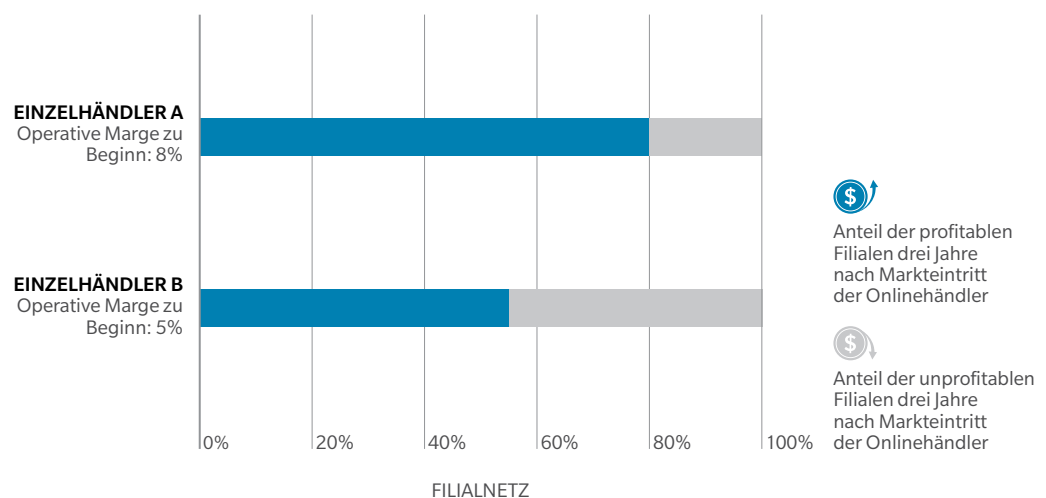
- REWE Group
- E.Leclerc



¹ E.Leclerc und REWE Group gaben im Juni 2015 ihre strategische Partnerschaft bekannt.
Vermerk: Status Juni 2015

Um die Konkurrenz wirklich abzuhängen, bedarf es darüber hinaus neuer Ansätze zur Reduzierung der Kosten in anderen Unternehmensbereichen. So könnten traditionelle Anbieter manche Sortimentsbereiche deutlich straffen und die Kosten und Komplexität in der Lieferkette fundamental reduzieren. Denkbar ist ähnlich wie bei Onlinehändlern auch der Einsatz automatisierter Algorithmen für einen größeren Anteil der alltäglichen Category- und Dispositionsentscheidungen. Diese Ansätze werfen ohne Zweifel schwierige Fragen auf und stellen den Status Quo auf den Prüfstand. Doch Abbildung 3 verdeutlicht, dass die daraus resultierenden Vorteile bei der Profitabilität ein Unternehmen in einem Maß gegen Veränderungen und Mengenverluste schützen können, wie es dem Wettbewerb vermutlich nicht gelingt.

Abbildung 3: Wie ein Vorsprung bei der Profitabilität den Einfluss von Absatzrückgängen aufgrund z.B. eines vordringenden Onlinegeschäfts mindern kann



2. WIE LÄSST SICH DIE PRODUKTIVITÄT JEDER ARBEITSSTUNDE UND JEDES QUADRATMETERS ERHÖHEN?

Da die Margen sinken und die Zukunft unsicher erscheint, kommen schlechtlaufende Filialen unweigerlich auf den Prüfstand. In vielen Fällen verhindern indes langlaufende Mietverträge kurzfristige Schließungen. Dessen ungeachtet gibt es innovative Möglichkeiten, die Profitabilität dieser Standorte zu verbessern. Sie lassen sich beispielsweise als Sammel- und Abholstellen nutzen, die auch anderen, nicht-konkurrierenden Händlern offenstehen. So können Kunden in Großbritannien bereits seit Jahren ihre Bestellung von John Lewis Haushaltswaren bei einem lokalen Waitrose-Supermarkt in Empfang nehmen. Neuerdings ist es auch möglich, eBay-Einkäufe in einer von Hunderten Argos-Filialen abzuholen.

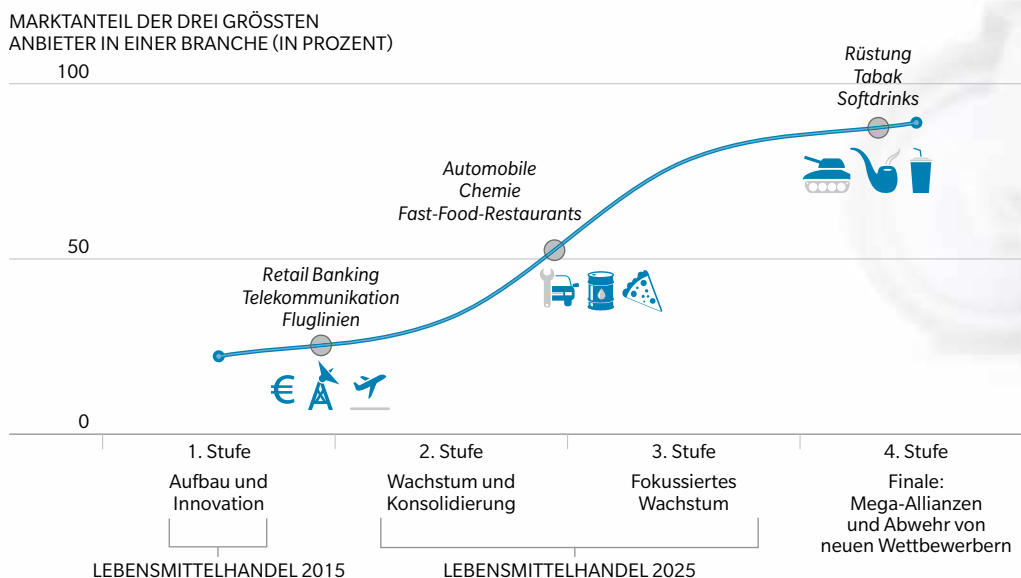
Diese Formen der Zusammenarbeit erlauben es dem einen Partner, mit niedrigen Kosten vor Ort präsent zu sein, und dem anderen, überflüssige Fläche zu nutzen. Genau diesen Ansatz verfolgt auch die britische Supermarktkette Sainsbury's mit der Eröffnung von Argos-Outlets in ihren Läden. Und die Idee ist nicht auf Beziehungen zwischen Einzelhändlern beschränkt: Procter & Gamble erlaubt Amazon in den USA, Bestellungen über P&G-Lager abzuwickeln, um die Transportkosten zu reduzieren und die Auslieferung zu beschleunigen.

Eine höhere Auslastung der vorhandenen Vermögenswerte kann eine sehr wirkungsvolle Methode sein, das eigene Geschäftsmodell zu stärken. Die bestehende Kostenbasis besser zu nutzen, kann dabei ebenso wichtig sein, wie diese von vornherein zu reduzieren.

3. WIE LÄSST SICH DAS INTERNATIONALE WACHSTUM VORANTREIBEN?

Größe bleibt ein entscheidender Treiber für die Finanzkraft jedes Handelsunternehmens. In vielen europäischen Märkten stößt jedoch die nationale Konsolidierung an ihre Grenzen. Einige Regulierungsbehörden sträuben sich dagegen, weitere Übernahmen oder Zusammenschlüsse zwischen den verbleibenden großen Handelsunternehmen zuzulassen. Die Alternative liegt in einer Strategie, die über lange Zeit im Lebensmittelhandel verpönt war: internationale Konsolidierung.

Abbildung 4: Die Konsolidierung wird im Lebensmittelhandel ähnlich wie in anderen Branchen verlaufen



Eine kleine Zahl großer Unternehmen beherrscht Branchen wie Tabak, Softdrinks, Verteidigung und Automobilherstellung. Nach Erwartungen von Oliver Wyman beginnt sich in den kommenden zehn Jahren auch der Lebensmittelhandel entlang dieser Konsolidierungskurve zu bewegen. In anderen Handelszweigen gibt es bereits Beispiele; dazu zählen Möbel (Ikea), Textil (Inditex und H&M) sowie Luxusgüter.

Mit Blick auf dieses Modell hängt der langfristige Erfolg eines Unternehmens davon ab, wie schnell und wie erfolgreich es sich entlang der Konsolidierungskurve bewegt. Wer zu langsam ist, verschwindet vom Markt oder wird Ziel von Übernahmen. Sich dem Wettbewerb nicht zu stellen oder diesen zu ignorieren, verbessert die Chancen zu überleben auch nicht.

Quellen: Harvard Business Review und Oliver Wyman Analyse.

Mit zunehmender Sättigung kommt es in den meisten Branchen zu einer Konsolidierung (vgl. Abbildung 4). Große Unternehmen expandieren und übernehmen dabei häufig Wettbewerber – zunächst auf nationaler Ebene, doch danach auch über Landesgrenzen hinweg. In diesem Prozess geraten schwächere sowie langsame Anbieter ins Visier und werden geschluckt. Oliver Wyman geht klar davon aus, dass diese Entwicklung auch im europäischen Lebensmitteleinzelhandel unausweichlich ist – wie in vielen anderen, einst klar nationalen Industrien wie Telekommunikation, Luftfahrt oder dem Textileinzelhandel.

In einer Welt maßgeschneiderter 1:1 Interaktionen kann eine Internationalisierung auch den Blick für neue, sehr gezielte Innovationen für einzelne Kundengruppen öffnen. Solche Innovationen basieren häufig auf dem Einsatz moderner Technologien: Eine gut gemachte App für die gesunde Ernährung dürfte unabhängig von Landesgrenzen auf Interesse stoßen. Schließlich verbindet einen Kunden mit Glutenunverträglichkeit in einem Land mehr mit einem Kunden in einem anderen Land, der ebenfalls unter Zöliakie leidet, als mit einem ganz normalen Konsumenten. Die Bedeutung nationaler Grenzen schwindet, wenn Kunden auf solche Dienstleistungen zugreifen können.

4. WIE LÄSST SICH DIE KUNDENBINDUNG NOCH BESSER FESTIGEN UND VERTIEFEN?

Der direkte Draht zum Kunden ist ein entscheidender Faktor für den langfristigen Erfolg der großen europäischen Supermarktketten. Es bedarf jedoch erheblicher Anstrengungen der traditionellen Anbieter, um die einst für selbstverständlich erachtete Kundenbeziehung zu erhalten. Denn neue Geschäftsmodelle verändern den Markt von Grund auf, in dem sie die traditionelle Funktion des Handels in neuer Form erfüllen (AmazonFresh, Google Shopping) oder die persönliche Schnittstelle zum Kunden am Ende der Wertschöpfungskette übernehmen (Shutl, DPD, Uber). Der Erfolg oder Misserfolg von Lebensmittelhändlern hängt entscheidend davon ab, inwieweit sie sich gegen neue Wettbewerber wie Onlineaggregatoren und Lieferservices zur Wehr setzen und den so wichtigen direkten Draht zum Kunden erhalten können.

In diesem Umfeld ist Wissen Macht. Es kommt darauf an, die vorhandenen Kundendaten richtig auszuwerten, um die bestehenden Beziehungen auf individueller Basis weiterzuentwickeln und durch differenzierte Kundenerlebnisse eigenständige Ökosysteme mit hoher Bindungskraft aufzubauen.

Der Schlüssel liegt in einer intelligenten Nutzung von Daten und entsprechender Analysen. Unternehmen können ihre Position nachhaltig stärken, indem sie bessere und relevantere Apps sowie informationsgetriebene Dienstleistungen entwickeln, die Kunden begeistern.

DIE FINALE KONSOLIDIERUNGSWELLE

Im Verlauf der kommenden Konsolidierungswelle wird sich der Lebensmittelhandel in Europa nach Überzeugung von Oliver Wyman letztendlich in zwei Lager spalten: in starke, paneuropäische Supermächte und flexible, lokale Platzhirsche (vgl. Abbildung 5).

In diesem Markt wird es weniger Lebensmittelhändler als heute geben. Derzeit gibt es in Europa 25 große Anbieter mit einem Umsatz von jeweils mehr als 10 Milliarden Euro pro Jahr. Bis 2025 wird sich diese Zahl nach Einschätzung von Oliver Wyman halbieren und die Größe der Überlebenden deutlich steigen.

Abbildung 5: Wie der Lebensmittelhandel 2025 aussehen wird

	SUPERMÄCHTE	PLATZHIRSCHE
Regionale Abdeckung	Hohe paneuropäische Präsenz	National und lokal
Angebot	Überwiegend Spezialisten. Einige wenige Generalisten differenzieren sich durch eine bessere Kundenbindung sowie durch eine höhere Effizienz im Management und im Betrieb	Maßgeschneidert auf die jeweiligen lokalen Bedürfnisse
Überlebensvorteil	Skaleneffekte	Innovationen sowie kreative, schnell anpassbare Strategien

WAS BRAUCHT ES, UM ZU DEN GEWINNERN ZU ZÄHLEN?

Wer sich frühzeitig und schnell bewegt, verschafft sich ohne Frage eine starke Position – Voraussetzung ist, dass die Richtung stimmt. Unabhängig davon, ob sich Unternehmen zur Supermacht oder zum Platzhirsch entwickeln, hilft ihnen eine Fokussierung auf die folgenden drei Schlüsselthemen, um zu überleben und künftig zu prosperieren.

1. LANGFRISTIGES DENKEN UND INVESTITIONEN IN DIE STRATEGIEFINDUNG ZAHLEN SICH AUS

Einzelhändler sollten sich intensiv mit der Frage beschäftigen, wo sie in zehn Jahren stehen wollen und müssen. Nur so können sie die Beschränkung auf kurzfristige, schrittweise Verbesserungen überwinden und grundlegende Veränderungen über die gesamte Organisation hinweg planen.

Um zu einer realistischen Einschätzung der eigenen Position und möglicher Optionen zu gelangen, sollten Unternehmen nicht nur ihren nationalen, sondern den europäischen Lebensmitteleinzelhandelssektor in den Fokus rücken und auf dieser Basis denkbare Verwerfungen simulieren. Die größte Bedrohung für ein Unternehmen kann in der grenzüberschreitenden Konsolidierung, aber auch in einer lokalen Herausforderung liegen. In jedem Fall gilt: „Eine gute Vorbereitung ist die halbe Miete“.

Wichtige Erkenntnisse über erfolgreiche und weniger erfolgreiche Strategien können sich auch aus der Beschäftigung mit der Konsolidierungskurve in anderen Branchen ergeben, wie sie Abbildung 4 zeigt. (Mehr Informationen über den Nutzen eines solch branchenübergreifenden Denkansatzes finden sich in dem Artikel „Trading Places“ aus der zweiten Ausgabe von „Ten Ideas from Oliver Wyman“, die wir Ihnen auf Wunsch gerne zusenden.)

2. WER DAS 1×1 DES HANDELS BESSER BEHERRSCHT, VERSCHAFFT SICH EINEN VORSPRUNG

Flächenbereinigtes Wachstum bedingt in einem gesättigten Markt eine permanente Optimierung des bestehenden Geschäfts, um dessen Produktivität zu steigern. Aus diesem Grund konzentrieren sich so viele Unternehmen auf eine Verbesserung des Angebots, eine Steigerung der operativen Effizienz sowie eine Reduzierung der Kosten.

Ein überzeugendes, einzigartiges Angebot kann die Kundenfluktuation verringern und ein erster Schritt auf dem Weg zu einem höheren Marktanteil sein. Online wie offline gilt es daher herauszufinden, was Kunden wirklich wollen, und diese Bedürfnisse in einer Art und Weise zu erfüllen, wie es dem Wettbewerb nicht gelingt. Darüber hinaus ist zu ermitteln, was Kunden nicht wollen, um diese Bereiche aus dem Angebot streichen zu können, damit Kunden wie Unternehmen Geld sparen.

Obwohl Einzelhändler mittlerweile in Daten förmlich ertrinken, haben viele die dadurch möglichen Leistungsverbesserungen noch nicht realisieren können. Die Besten sind jedoch bereits heute in der Lage, über maßgeschneiderte Category-Management-Systeme bessere Entscheidungen mit weniger Zeiteinsatz und Aufwand zu treffen und schneller zu reagieren. Das gleiche Ziel haben ausgefeilte Tools für Lieferantengespräche. Oliver Wyman hat bereits verschiedene Lebensmittelhändler dabei unterstützt, Dutzende verschiedener Datenquellen in ein solches Tool zu integrieren und intelligente Analysen zu fahren. Die Einkäufer erhalten so leicht verständliche Berichte in einem für die Gespräche passenden Format.

3. DEN MARKT ANFÜHREN, ANSTATT NUR MITZULAUFEN

Üblicherweise nehmen Kunden Follower-Strategien nicht wahr und überhastete Reaktionen auf unvorhergesehene Veränderungen führen in der Regel zu einer mangelhaften Umsetzung und höheren Kosten. Nur wer die Initiative ergreift, kann die Zukunft nach seinen Vorstellungen gestalten. Für die meisten Unternehmen erfordert die Entscheidung, die Zukunft selbst zu gestalten, zwingend eine Veränderung der Kultur hin zu mehr Experimentierfreude, höherer Risikobereitschaft und Agilität. Sie werden damit „zukunfts offen“ anstatt „zukunfts sicher“ und genau dies ist die beste Möglichkeit, um den Veränderungen in den kommenden zehn Jahren begegnen zu können. Ein Unternehmen sollte einen Markt anführen und nicht nur mitlaufen.

FAZIT

Der Lebensmittelhandelssektor in Europa wird im Jahr 2025 nicht wesentlich größer sein als heute. Doch seine Struktur wird sich verändert haben. Getrieben durch eine grenzüberschreitende Konsolidierungswelle wird die Zahl der großen Handelsunternehmen zurückgehen, wobei jedes einzelne einen größeren Anteil des europäischen Marktes kontrolliert. Unternehmen, die diese Richtung nicht einschlagen, können sich zu einem weniger großen, aber dennoch profitablen Platzhirsch entwickeln, der die Bedürfnisse einer kleineren Kundengruppe schnell und effizient erfüllt, oder drohen ins Hintertreffen zu geraten.

In jedem Fall müssen Unternehmen heute handeln, um zu den Gewinnern im künftigen Marktumfeld zu zählen. Die Zukunft wird diejenigen Unternehmen belohnen, die sich schon heute mit der nötigen Entschlossenheit bewegen – die Zeit der kleinen, schrittweisen Veränderungen ist vorbei. Glänzende Zukunftsperspektiven haben Lebensmittelhändler, die wissen, wo sie 2025 stehen wollen, und schon heute die richtigen Weichen stellen.



ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine international führende Managementberatung mit weltweit 3.700 Mitarbeitern in mehr als 50 Büros in 26 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

JAMES BACOS

Global 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 4502 3209

NICK HARRISON

UK Retail Practice Leader
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 20 7852 7773

SIRKO SIEMSEN

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