

Cross Channel Revolution im Lebensmittelhandel

20 Prozent Cross Channel, 10 Prozent online: Der digitale Umsatz steigt bis 2020 rasant an

Familien und Smartphone-Senioren begünstigen die Entwicklung

Der stationäre Handel hat zahlreiche Trümpfe auf seiner Seite



EY

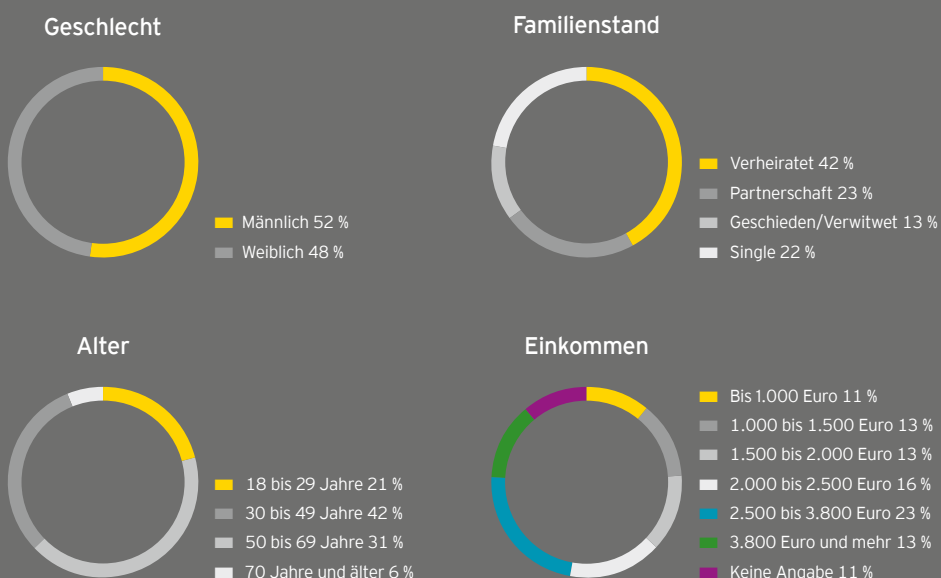
Building a better
working world

Studie

Design

Der Lebensmittelhandel ist eine der letzten stationären Bastionen im Internetzeitalter. Um die künftige Entwicklung einzuschätzen, hat EY über 1.000 deutsche Konsumenten befragt, wie sie stationäre und digitale Kanäle beim Kauf von Lebensmitteln nutzen bzw. in Zukunft nutzen wollen. Außerdem haben die Handels- und Konsumgüterspezialisten von EY persönliche Interviews mit zehn führenden Lebensmitteleinzelhändlern in Deutschland und der Schweiz geführt. Ihre Aussagen zu Chancen und Risiken, Perspektiven und ihren Plänen im stationären und digitalen Lebensmittelgeschäft fließen in die Studie ein. Die gewonnenen Informationen haben wir anschließend in internen Expertenrunden analysiert, bewertet und als Grundlage für unsere Handlungsempfehlungen verwendet. Bei allen Daten wahren wir die Anonymität der Befragten.

Verbraucherbefragung



Unternehmensbefragung

8 der **Top 10** im **LEH**
in Deutschland

Quelle: Planet Retail 2013



**Sector Leader
Retail & Consumer
Products bei EY**

Vorwort

Die Geschichte des Handels ist geprägt von Revolutionen. Seit Beginn dieses Jahrhunderts wirbelt nun das Internet die Geschäftsstrukturen durcheinander. Allein der Lebensmittelsektor scheint eine letzte Bastion des stationären Handels zu sein. Doch der Eindruck täuscht. Auch dem Lebensmittelhandel steht eine (weitere) Revolution bevor. Dies ist ein wesentliches Ergebnis unserer Studie, für die wir über 1.000 Konsumenten befragt und intensive Gespräche mit zehn herausragenden Persönlichkeiten aus dem Lebensmittelgeschäft geführt haben. Die Ergebnisse geben tiefe Einblicke in die bevorstehenden Umwälzungen und die Chancen für die Händler.

Die geringen Online-Umsätze verdecken, dass die Konsumenten auch für Lebensmittel bereits dazu übergegangen sind, das Internet und Social Media für ihre Einkäufe zu nutzen. Sie informieren sich über Lebensmittel, stöbern in Rezepten oder tauschen sich in sozialen Netzwerken über Angebote aus. Sie kaufen in der Filiale oder bestellen die Ware im Internet und lassen sie sich nach Hause liefern. Die Konsumenten kombinieren stationäre und digitale Kanäle für den Lebensmitteleinkauf. Die Cross-Channel-Umsätze erreichen daher schon heute einen Marktanteil von 6 Prozent.

Für die nächsten Jahre rechnen wir mit einer regelrechten Explosion der digital beeinflussten Lebensmittelkäufe: Der Marktanteil für Cross Channel wird bis 2020 auf 20 Prozent anwachsen und die Umsätze des reinen Online-Geschäfts werden einen Marktanteil von 10 Prozent erreichen. Diese Prognose mag mutig erscheinen. Der Leser wird von ihrem Eintreten durch die Argumente der vorliegenden Studie überzeugt sein. Genauso, wie ich es bin. Dann stehen 60 Milliarden Euro Einzelhandelsumsatz zur Neuverteilung an. Wer wird die gewinnen? Der stationäre Handel hat allerdings diesmal viel bessere Chancen als beispielsweise bei Elektronik oder Büchern. Die Besonderheiten des Lebensmittelmarktes machen es den Pure Players schwerer. Allerdings wird sich auch das ändern und sie werden ihre derzeitigen Nischen ausbauen. Cross-Channel-Fähigkeit ist meines Erachtens für Händler eine Überlebensfrage, und das sehen viele Befragte genauso.

Der Kunde muss dabei ins Zentrum der Betrachtung rücken. Er will in allen Kanälen einer Handelsmarke erkannt und nach einmaliger Anmeldung nahtlos bedient werden. Customer Lifetime Value ist das neue Zauberwort und Reichweitenvermarktung vielleicht die Goldmine für den Lebensmittelhandel.

Der Anspruch von EY lautet *Building a better working world*. EY möchte die Wirtschaftswelt von morgen nachhaltig mitgestalten. Das geht über Analysen hinaus. Wir unterstützen Unternehmen dabei, Überlebens-, Wachstums- und Expansionsstrategien zu erarbeiten und umzusetzen. Für uns aus dem Retail & Consumer Products Team lautet der Anspruch *Building a better shopping world*. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine anregende Lektüre und freue mich auf die Diskussion mit Ihnen.

Ihr

A stylized, handwritten signature in white ink, appearing to read 'Thomas Harms'. The signature is fluid and cursive, with a large initial 'T'.

Inhalt



10

Befreiung

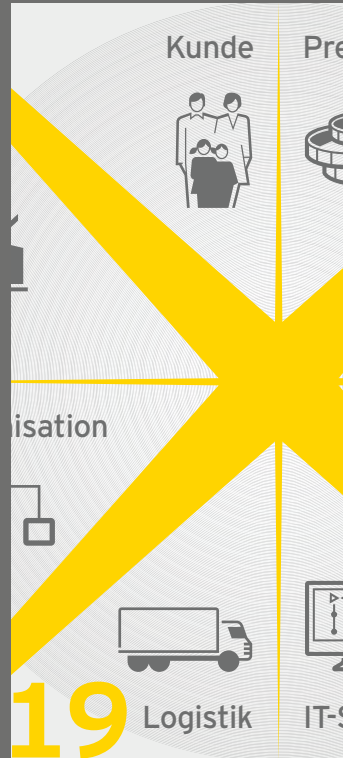
Starres Einkaufsverhalten löst sich auf



15

Interview

mit Dr. Wolf Wagner



19

Cross Box

Systematische Umsetzung von Cross-Channel-Management



20

Konsumenten

kombinieren ihre Kanäle individuell und optimieren ihr persönliches Einkaufserlebnis



24

Kommunikation

wird zum crossmedialen Dialog, der eine gezielte Kundenansprache ermöglicht



26

Big Bang

Logistiker führen einen kreativen Wettbewerb um die beste Lösung

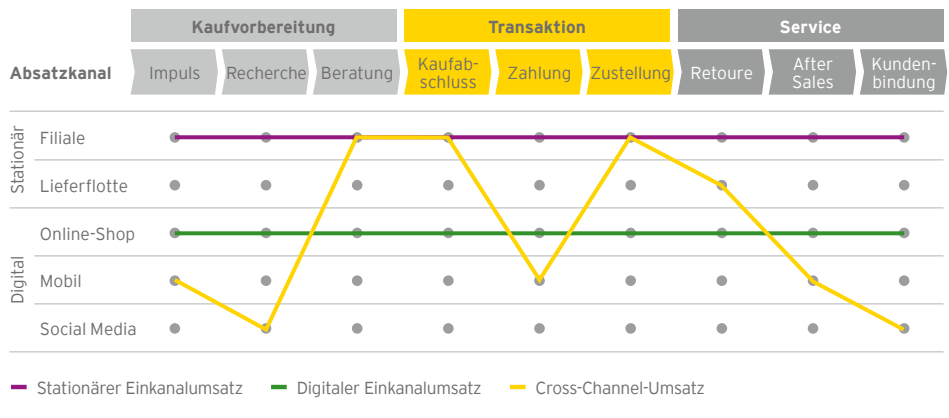
Die Cross-Channel-Kunden	6
In der Königsklasse	7
Die letzte Bastion	8
Befreiung der Konsumenten	10
Wo bleibt die Strategie?	14
Interview mit Dr. Wolf Wagner	15
In die Zukunft mit der Cross Box	19
Kunde	20
Preis	22
Sortiment	23
Kommunikation	24
IT-Systeme	25
Logistik	26
Organisation	28
KPIs	29
Gewinner der Revolution	30
Ansprechpartner und Impressum	31

Die Cross-Channel-Kunden

Bei Lebensmitteln denken Konsumenten nicht mehr in einzelnen Vertriebskanälen. Sie befriedigen ihren Bedarf grenzüberschreitend.

Essen ist anders als Elektronik. Lebensmittel sind unverzichtbar und dienen der täglichen Bedarfsdeckung. Sie sind zum Teil leicht verderblich, ihre Frische ist ein wesentliches Kaufkriterium, die Kauffrequenz ist hoch. Gleichwohl lassen sich im Einkaufsverhalten von Essen und Elektronik in wachsendem Maße Parallelen beobachten. Der Kunde denkt seltener in Einkaufskanälen, sondern möchte seinen Bedarf befriedigen - egal wie oder wann. Er bewegt sich intuitiv online, offline oder mobil und nutzt den Kanal, der seine Bedürfnisse im jeweiligen Moment am besten abdeckt. Auch über Lebensmittel informiert sich der Kunde zunehmend im Internet und kauft meist noch stationär - gelegentlich auch umgekehrt. Die Grenzen weichen auf, die Einkaufssphären vermischen sich, und die Zahl der althergebrachten Einkanalkunden, die ihre Lebensmitteleinkäufe nur stationär tätigen, sinkt.

Die Customer Journey: Der Cross-Channel-Kunde kombiniert stationäre und digitale Kanäle, die Einkanalkunden beschränken sich auf einen Kanal. Ein Beispiel.



„Wir befinden uns in Deutschland in einer Frühphase für Cross Channel Food.“

Der Cross-Channel-Kunde kombiniert bei seinem Einkauf stationäre und digitale Kanäle. Ist beispielsweise eine Milchtüte leer, so kann man den entsprechenden Barcode direkt am Kühlschrank einscannen und so mobil eine frische Milchtüte in den Warenkorb legen. Der Konsument vervollständigt dann seinen Warenkorb zu Hause auf dem Sofa im Internet, um den Wocheneinkauf schließlich im Geschäft persönlich abzuholen oder nach Hause liefern zu lassen. Fehlerhafte Ware lässt er von der Lieferflotte wieder abholen und berichtet seinen Freunden über Social Media von seinen Einkaufserlebnissen.

Dem wachsenden Bedürfnis seiner Kunden nach einem ganzheitlichen Einkaufserlebnis in allen Lebenslagen kommt der Cross-Channel-Händler mit dem Aufbau neuer Verkaufskanäle und deren Vernetzung entgegen. Damit bricht er endgültig mit den althergebrachten Regeln aus der Ladenschlusszeit. Ein weiteres Ziel ist es, mit der Erreichbarkeit des Kunden in jeder Lebenslage den sogenannten *Customer Lifetime Value* zu erhöhen. Oder anders ausgedrückt: Der Händler möchte seinen Anteil an den insgesamt begrenzten und seit Jahren stagnierenden Ausgaben der Verbraucher für Lebensmittel vergrößern.

In der Königsklasse

Die Warengruppe „Lebensmittel“ ist ausgesprochen sensibel. Kühlung stellt die größte operative Herausforderung für Cross-Channel- oder reine Online-Händler dar. So müssen Tiefkühl- und Kühlprodukte getrennt gelagert und transportiert werden, um eine Beschädigung der Ware zu vermeiden. Frische Milchprodukte und knackige Salate verderben leicht und stellen damit viel höhere logistische Anforderungen, als dies für Non-Food-Produkte gilt. Die Kosten für das Handling von Lebensmitteln sind extrem hoch, die Margen dagegen minimal.

Der deutsche Markt für Lebensmittel ist seit Jahren weitgehend gesättigt. Im Jahr 2013 lag der Gesamtumsatz bei rund 175 Milliarden Euro. Das Marktwachstum in den kommenden Jahren wird kaum über die Inflationsrate hinausreichen. Lebensmittel bilden im Handel die anspruchsvolle Königsklasse - wer hier das Geschäft beherrscht, kann im Prinzip alles.

Lebensmittel bieten für den Handel besondere Perspektiven: Sie sind die am häufigsten gekaufte Produktgruppe und schaffen damit einen dauerhaften und regelmäßigen Zugang zum Kunden. Wer den Kunden über Lebensmittel an sich bindet, der hat gute Chancen, auch andere Produkte (mit höheren Margen) an ihn zu verkaufen.

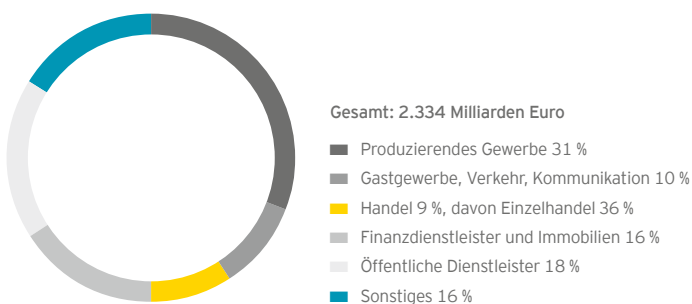
Der Lebensmittelhandel lebt in besonderem Maße vom Vertrauen seiner Kunden in die Qualität, in gesunde und frische Waren. Da Vertrauen nur langsam wächst und hart erarbeitet werden muss, haben es Marktneulinge am Lebensmittelmarkt schwerer als in anderen Branchen - ein Nachteil für Pure Players aus dem Internet.

Die besondere Bedeutung des Lebensmitteleinzelhandels für die Volkswirtschaft wird in der Abbildung deutlich.

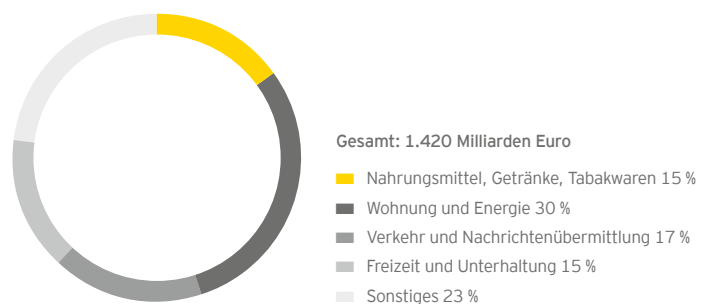
Hohe Ansprüche an Kühlung und Transport machen das Geschäft mit Lebensmitteln schwierig. Und die Margen sind niedrig.

Volkswirtschaftliche Bedeutung des Lebensmittelhandels

Bruttowertschöpfung nach Wirtschaftsbereichen 2011



Konsumausgaben privater Haushalte 2011



Quelle: Statistisches Bundesamt 2013

Die letzte Bastion

Der Anteil reiner Online-Umsätze ist bislang sehr gering. Trotzdem spielt das Internet beim Lebensmitteleinkauf eine wichtige Rolle.

Die von Discountern verwöhnten deutschen Konsumenten achten beim Kauf von Lebensmitteln vor allem auf eines: den günstigsten Preis. Damit ist auch eines der größten Hindernisse für den Online-Handel von Lebensmitteln benannt. In unserer Umfrage erklärten 67 Prozent der Verbraucher, dass ihnen Online zu teuer sei. Zudem betrachten mehr als zwei Drittel der Verbraucher (77 Prozent) die zusätzlichen Kosten für die Anlieferung als negativ. So beläuft sich der Anteil der Online-Umsätze derzeit nur auf etwa 0,3 Prozent. Das ist verschwindend gering, auch im Vergleich zu Großbritannien, wo der Online-Marktanteil 5 Prozent beträgt.

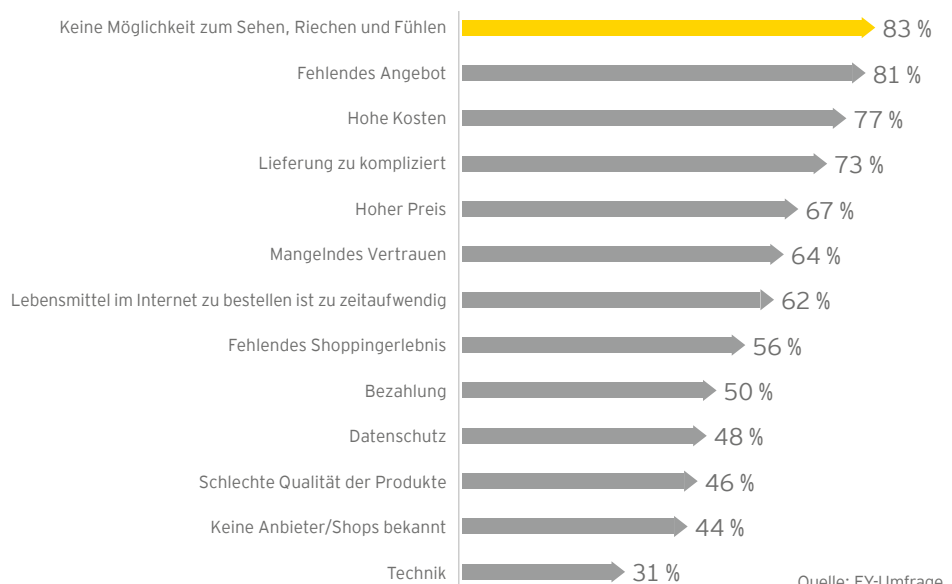
6 Prozent Marktanteil für Cross Channel

Trotzdem ist der Lebensmittelsektor keineswegs eine internetarme Branche. Nach unseren Umfrageergebnissen nutzen die Verbraucher das Internet auch bei Lebensmitteln, und zwar vornehmlich als Informationsplattform. 6 Prozent der befragten Verbraucher gaben an, für den Kauf von Lebensmitteln digitale und stationäre Kanäle miteinander zu verbinden. Die 0,3 Prozent Online-Verkaufsanteil geben damit die wahre Bedeutung des Internets für den Lebensmittelhandel nur sehr unzureichend wieder. Sie bilden sozusagen die Spitze des Eisbergs. Jenseits dieser (an der Kasse registrierten) Wahrnehmung beeinflusst das Internet schon jetzt das Einkaufsverhalten bei Lebensmitteln.

Henne-Ei-Problem

Dieser Einfluss schlägt sich allerdings noch nicht in einer entsprechenden Online-Präsenz des Lebensmittelhandels nieder. Es scheint ein klassisches Henne-Ei-Problem zu geben. So kaufen die Konsumenten kaum im Internet, weil sie kein entsprechendes Angebot vorfinden (81 Prozent der Befragten). Auf der anderen Seite verzichtet der Handel wegen der geringen Online-Verkaufserlöse darauf, ein umfassendes Angebot ins Netz zu stellen.

Aus welchen Gründen kaufen Sie keine Lebensmittel im Internet?



„Wir sind 100 Jahre hinterher - auf zwei Jahre kommt es nicht mehr an.“

Dem geringen Online-Angebot steht in Deutschland ein ausgesprochen dichtes stationäres Netz gegenüber. Die nächste Filiale erreicht der Konsument laut unserer Befragung im Schnitt in sieben Minuten. Der Verbraucher hat das Lebensmittelangebot praktisch nur einen Schritt entfernt und scheut damit den Aufwand, Lebensmittel im Internet zu bestellen (62 Prozent). Im Gegensatz zu seinem Vor-Ort-Händler genießt der anonyme Internetanbieter weder Vertrauen noch Ansehen. In der Umfrage kritisieren die Konsumenten komplexe Lieferbedingungen (73 Prozent), mangelndes Vertrauen in die Anbieter (64 Prozent), schlechte Qualität der Produkte (46 Prozent) und geringe Bekanntheit (44 Prozent). Vor allem aber fehlt den Kunden das Einkaufserlebnis: 83 Prozent bemängeln, dass es keine Möglichkeit zum Sehen, Riechen und Fühlen der Lebensmittel gebe, und 56 Prozent fehlt das Einkaufserlebnis.

Auf der Anbieterseite erklären die befragten Händler ihre digitale Zurückhaltung insbesondere mit den geringen Margen aufgrund der niedrigen Preise im Markt. Davon würden sich die nötigen Investitionen in Logistik und IT für den Aufbau des Online-Kanals schwerlich finanzieren lassen. Abschreckend wirkt auch die erforderliche Kühlkette, deren Einhaltung ein hohes Maß an Investitionen und Kenntnissen erfordert.



Briten shoppen viel mehr online

Im Vereinten Königreich wurden 2012 Lebensmittel im Wert von 5,5 Milliarden Euro über das Internet verkauft (Deutschland: 540 Millionen Euro). Experten schätzen, dass Deutschland in Sachen Lebensmittel aus dem Internet den Briten ungefähr sieben Jahre hinterherhinkt.

Dort gibt es seit über 20 Jahren ein Online-Angebot. Die Kunden haben dadurch entsprechend mehr Zeit gehabt, sich an den neuen Vertriebskanal zu gewöhnen. Die Rahmenbedingungen sind für Internetanbieter auf der Insel günstiger. Zum einen ist die Handels-

landschaft weniger von Discountern geprägt, die Gewinnmargen sind deutlich höher. Zum anderen ist der Großraum London mit 8,3 Millionen Einwohnern, die vielfach zahlungskräftig und experimentierfreudig sind, ein regelrechter Inkubator für das Internetgeschäft. Dagegen hält der deutsche Konsument lieber an bewährten Einkaufsmustern fest. Das gilt auch in der deutschen Metropole Berlin, trotz vergleichbarer Strukturen wie in London. Die Ausbreitung des Online-Geschäfts hat in Großbritannien dazu beigetragen, dass die stationäre Filialdichte gesunken ist.

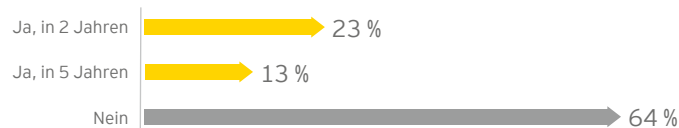
„Mit dem Übungsfeld des Ballungsgebiets London konnten schnell Erfolge erzielt werden.“

Befreiung der Konsumenten

Künftig beziehen die Deutschen einen Großteil ihrer Lebensmittel aus der Kombination von stationären und digitalen Kanälen. Starres Einkaufsverhalten löst sich auf.

Die Konsumenten beginnen, ihr Verhalten beim Einkauf von Lebensmitteln radikal zu überdenken. Die Frage „Gehen Sie davon aus, dass Sie speziell Lebensmittel zukünftig überwiegend im Internet kaufen“ bejahen in der EY-Umfrage 36 Prozent (23 Prozent in zwei Jahren, 13 Prozent in fünf Jahren). Die wichtige Gruppe der Family-Shopper denkt sogar zu 64 Prozent daran, in einigen Jahren digitale Einkaufskanäle zu nutzen. Bei den zahlungskräftigen Gourmet-Shoppern sind es ebenfalls überdurchschnittlich viele, nämlich 48 Prozent. Und jeder Zehnte stellt in unserer Umfrage fest, künftig „einfach alle Produkte im Internet kaufen“ zu wollen.

Gehen sie davon aus, dass sie speziell Lebensmittel zukünftig häufiger im Internet kaufen?



Quelle: EY-Umfrage

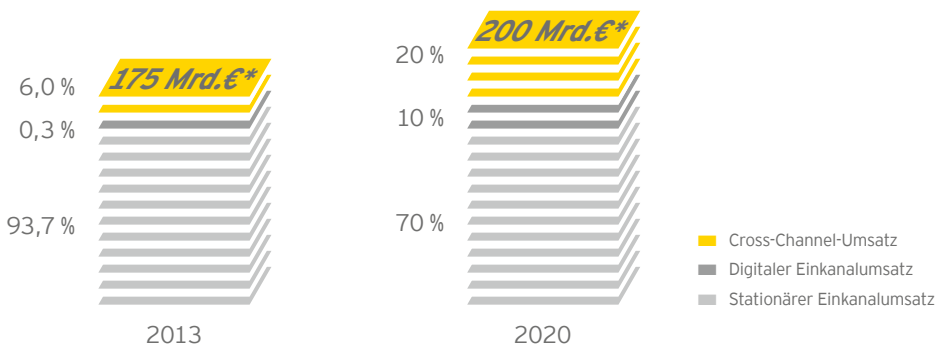
Basierend auf diesen Zahlen und den Ergebnissen unserer Unternehmensbefragung haben wir die Marktentwicklung hochgerechnet. Dabei haben wir noch einen defensiven Sicherheitspuffer eingebaut, dass nämlich die Verbraucher das Internet nicht ganz so offensiv wie angekündigt nutzen werden. Aufgrund unserer Gespräche mit führenden Lebensmittelhändlern gehen wir zudem davon aus, dass sich das Online-Angebot nicht so schnell entwickeln wird, wie der Kunde sich das wünscht.

Unter diesen Maßgaben rechnen wir damit, dass der Marktanteil des reinen Online-Geschäfts von derzeit 0,3 Prozent bis zum Jahr 2020 auf 10 Prozent ansteigen wird. Damit wird jeder zehnte Verbraucher seinen jeweiligen Lebensmitteleinkauf - von der Kaufvorbereitung bis zum Service (siehe Abbildung Customer Journey auf Seite 6) - über digitale Kanäle durchführen. Weiter gehen wir davon aus, dass der Cross-Channel-Marktanteil von derzeit 6 Prozent bis zum Jahr 2020 auf 20 Prozent steigen wird. Jeder fünfte Verbraucher wird also bei seinem Lebensmitteleinkauf jeweils stationäre und digitale Kanäle miteinander verbinden. Damit reduziert sich der Anteil der Lebensmitteleinkäufe, die isoliert über den stationären Kanal stattfinden, auf 70 Prozent. Der Lebensmittelhandel - die letzte Bastion, die noch dem Internetzeitalter trotzt - beginnt zu wanken.

„Wir schaffen dem Kunden sein persönliches Einkaufserlebnis in allen Absatzkanälen und steigern dadurch die Kundenbindung.“

Das Cross-Channel-Spielfeld vergrößert sich

Entwicklung der Umsätze im deutschen Lebensmittelhandel



*Quelle: Umsätze im Lebensmittelhandel: Planet Retail 2013 | Marktanteile: EY-Berechnung

Erwartungen der Kunden

Nach der EY-Umfrage glauben die Konsumenten an eine deutliche Verbesserung des Internetangebots in den nächsten Jahren. Günstigere Preise erwarten 69 Prozent der Verbraucher. Zudem rechnen 57 Prozent der Befragten damit, dass die Qualität von Online-Lebensmitteln nicht schlechter sein wird als die von Lebensmitteln in stationären Geschäften. Für den Kunden verliert der Online-Einkauf folglich seinen negativen Beigeschmack, er gewöhnt sich an den neuen Angebotskanal, und die Bereitschaft zum digitalen Shoppen wächst entsprechend. Optimierte Websites und verbesserte Lieferleistungen, so die Erwartung von 63 Prozent der Befragten, werden dazu beitragen.

Einfluss der Demografie

Eine interessante Konstellation bilden Digital und Demografie. So erklären 23 Prozent der Umfrageteilnehmer, dass sie in naher Zukunft aufgrund ihres Alters auf Lieferdienste angewiesen sein werden. Der Umgang mit Computern und Smartphone, den die neuen Alten durchaus gewohnt sind, befeuert dabei die Nutzung eines digitalen Service. Gerade das ältere Kundensegment ist sehr loyal und wird die Lieferdienste seines angestammten Händlers nutzen - wenn dieser seine Waren auch via Cross Channel anbietet. Angesichts der demografischen Entwicklung - im Jahr 2020 werden 30 Prozent der Bevölkerung 60 Jahre und älter sein - kommen gerade auch alteingesessene Händler mit viel gewachsener Stammkundschaft gar nicht umhin, den Verbrauchern auf ihrer digitalen Entdeckungsreise zu folgen.

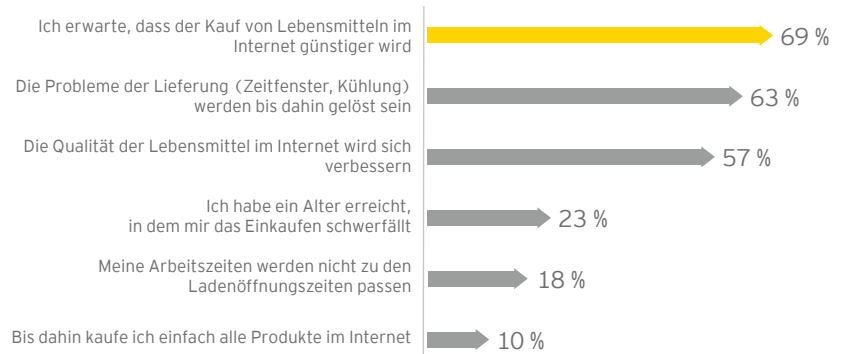
Rund um die Uhr geöffnet

Das betrifft natürlich auch jüngere Zielgruppen, die mit Internet und Social Media aufgewachsen sind und die grenzenlose Freiheit des World Wide Web zum Lebensgefühl erheben. 18 Prozent der Teilnehmer an der EY-Befragung sagen, dass sie mehr Lebensmittel im Internet kaufen, weil ihre Arbeitszeiten nicht zu den Ladenöffnungszeiten passen.





Warum wollen Sie das Internet für Ihren Lebensmitteleinkauf stärker nutzen?



Quelle: EY-Umfrage

Der Kulturwandel der Konsumenten bringt den Handel in Zugzwang. Wenn sich die Bürger von der Tradition des Einkaufens im Laden lösen und sich die Freiheit nehmen, überall und zu jeder Zeit (auch) Lebensmittel anschauen, vergleichen und kaufen zu wollen - dann muss der Handel folgen. Oder voranschreiten. Niemand darf sich damit beruhigen, dass das Online-Geschäft bisher weitgehend am Lebensmittelhandel vorbeigegangen ist.

Die EY-Gespräche mit Topmanagern des Lebensmittelhandels haben ergeben, dass alle Händler die digitale Entwicklung aufmerksam beobachten beziehungsweise aktiv mit neuen Verkaufs- und Distributionskanälen experimentieren. Von einzelnen Drive-in-Lösungen über den Aufbau eines Lieferservice in einzelnen Städten bis hin zur Kooperation mit DHL für den deutschlandweiten Versand versuchen sich die deutschen Lebensmittelhändler im digitalen Zeitalter.

Wettbewerb um die beste Lösung

Befeuert wird die Entwicklung durch Forschung und Entwicklung, Tüfteleien und Versuche in der Logistik. Ein regelrechter Wettbewerb um die beste Lösung ist entbrannt. Es gibt Händler, die mit der Post kooperieren, aber auch solche, die die Idee der Crowd Logistics nutzen und auf Taxi- oder Pizzadienste setzen. In den USA hat Walmart ein Projekt gestartet, bei dem seine Kunden an der Kasse dazu motiviert werden, auf dem Heimweg Lieferungen für andere Kunden gleich mitzunehmen und abzugeben. Spektakulär, aber wegen gesetzlicher Hürden vermutlich weniger aussichtsreich, sind schließlich Drohnen als Transportmittel, um die letzte Meile zum Kunden zu überwinden. Was die Logistik angeht, ist in den nächsten Jahren vor allem aufgrund des Aufbaus von Crowd Logistics ein Big Bang zu erwarten. Technischer Fortschritt, kulturelle Veränderungen und reger Unternehmergeist spielen einander zu und treiben die Öffnung des Lebensmittelmarktes für neue Informations- und Vertriebskanäle voran.

Pure Players erhöhen den Druck

Einen weiteren Faktor bilden die Pure Players. Es gibt wenige reine Online-Anbieter, die bislang den Eintritt in den Lebensmittelmarkt gewagt haben - weniger aus Respekt vor der komplexen Produktgruppe mit ihren besonderen Ansprüchen an Frische und Kühlung, sondern vielmehr, weil es am Markt derzeit noch „einfachere“ Produktgruppen gibt, die zuerst besetzt werden. Doch die Ruhe ist trügerisch. Im gleichen Maß, wie die Hindernisse verschwinden, werden die Pure Players auch in die letzte stationäre Bastion hineindrängen.

Sobald die Online-Händler mehr als nur einen Fuß in den Lebensmittelmarkt gesetzt haben, rechnen wir mit einer deutlichen Wettbewerbsverschärfung und Weiterentwicklung des Marktes. Das hängt mit mehreren Aspekten zusammen: Zum einen können einige Onliner viel Kapital binnen kürzester Zeit mobilisieren, zum anderen haben sie bereits beträchtliche Erfahrungen mit anderen Produktgruppen gesammelt. Und schließlich verfügen sie über interneterprobte Teams mit innovativen Ideen.

Filialisten bauen Internetplattformen auf

Der stationäre Handel kann dagegen darauf bauen, schon lange Lebensmittel zu verkaufen, sich am hart umkämpften Markt mit seinen niedrigen Margen auszukennen und das Vertrauen der Konsumenten zu genießen. Einige große Filialisten haben in den vergangenen Monaten eigene Internetplattformen aufgezogen bzw. diese ausgebaut. Andere sind dabei, Online und Social Media gezielt zur Kontaktaufnahme und Kundenansprache zu nutzen. Damit bespielen sie die verschiedenen Einkaufs- und Informationskanäle, sie begleiten die Konsumenten auf ihrer *customer journey*. Ein Vorbild ist hierbei Tesco in Großbritannien: Das Unternehmen setzt seit Juni 2013 seine Kundenkarte in den Social Media ein. Mit „share & earn“ können Kundenkartenbesitzer auf der Tesco-Facebook-Seite Produkte liken und mit ihren Freunden teilen. Kaufen Freunde aufgrund dieser Empfehlung, erhält man doppelte Punkte auf seiner Kundenkarte.

Das Tempo steigt

Die Cross-Channel-Revolution zeichnet sich immer deutlicher ab. Sie kommt in jedem Fall, allein die zeitliche Frage bleibt offen. Zu beobachten sind immer schnellere Veränderungsrate bei der Nutzung neuer Medien. Während das Radio noch 38 Jahre gebraucht hatte, um 50 Millionen Nutzer zu finden, benötigte Facebook dafür ein Jahr und Twitter nur noch neun Monate. Wir erwarten, dass der digitale Knoten im Lebensmittelhandel in den nächsten zwei bis fünf Jahren platzt und sich der Cross-Channel-Umsatz dann explosionsartig ausweitet.

Bezogen auf einen Gesamtumsatz von schätzungsweise 200 Milliarden Euro rechnen wir zum Ende dieses Jahrzehnts damit, dass 40 Milliarden Euro Umsatz auf das Zusammenspiel der verschiedenen Einkaufskanäle zurückzuführen sein werden. Damit entfallen 20 Prozent des Marktes auf Cross-Channel-Umsätze. Weitere 20 Milliarden Euro werden im Jahr 2020 allein über die digitalen Kanäle generiert. Das heißt auch, dass die Umsätze über den stationären Kanal alleine auf 140 Milliarden Euro schrumpfen. Das Spielfeld ändert sich und für die Gewinner geht es um 60 Milliarden Euro. Für die Händler ist es höchste Zeit, in die digitalen Gänge zu kommen.

Wo bleibt die Strategie?

Bisher verhalten sich die meisten Händler abwartend. Doch eine gute Positionierung braucht Vorlauf.

Der Markt für Lebensmittel steht vor einem gewaltigen Umbruch. Während der Umsatz insgesamt stagnieren wird, wird der Anteil der Cross-Channel-Einkäufe nach unseren Auswertungen bis 2020 auf 20 Prozent steigen; auf rein digitale Umsätze werden weitere 10 Prozent entfallen. Damit steht fest: Jeder Händler muss sich am Markt neu positionieren, um seine Stellung zu halten, zu festigen oder auszubauen. Doch strategische Überlegungen, Konzepte und Erprobungsmodelle sind Mangelware. Unsere Studie kommt zu dem Ergebnis, dass der Handel aktuell Cross Channel nicht als integrativen Bestandteil seiner Gesamtstrategie verfolgt. Mit seinem Abwarten schmälert der deutsche Lebensmitteleinzelhandel aber seine Zukunftschancen.

Der Handel muss sich von seiner Hoffnung verabschieden, dass die digitalen Kanäle vom ersten Tag an profitabel sind. Es geht aber darum, als Gesamtunternehmen - mit all seinen Absatzkanälen - erfolgreich zu sein und den Kunden an das Unternehmen zu binden. Es geht um die Maximierung des *Customer Lifetime Values*. Verliert der Händler die Kunden, weil er kein ansprechendes digitales Angebot hat, dann ist das der größte Verlust.

Das Spielfeld nicht anderen überlassen

Der eingesessene Handel beschäftigt sich immerhin mit dem Thema, allerdings eher als Getriebener: Das Internet beunruhigt und sorgt für ein Klima der Anspannung. Der Handel beschränkt sich bislang eher auf einzelne Versuchsballons zum Sammeln von Erfahrungen. Den Fuß in der Tür haben und den Anschluss nicht verpassen, lautet die Minimalstrategie. Ein weiteres Zaudern wäre aber ein Kardinalfehler. Der stationäre Handel überlässt damit nämlich das Spielfeld den Wettbewerbern. Insbesondere Pure Players mit hoher Innovationskraft und Finanzstärke erhalten so die Chance, sich dem schwierigen Lebensmittelgeschäft anzunähern, zu experimentieren und sich zu etablieren. Wie ernst diese Konkurrenz zu nehmen ist, hat die teilweise dramatische Entwicklung in den Non-Food-Bereichen gezeigt.

Gefahr der Halbherzigkeit

Bei Lebensmitteln muss der stationäre Handel aktiv seine Wettbewerbsvorteile nutzen: ein existierendes Filialnetzwerk, den regelmäßigen Einkauf des Kunden und das Vertrauen, das seine Marke beim Verbraucher genießt. Für den stationären Handel verrinnt wertvolle Zeit, denn eine Cross-Channel-Strategie ist ausgesprochen komplex und erfordert eine intensive Vorbereitungs- und Vorlaufzeit. Schließlich wird nicht einfach ein weiterer Kanal betrieben, sondern dieser muss mit allen bestehenden Distributionskanälen abgestimmt werden. Entsprechend steigen die Ansprüche an die unternehmensinterne Koordination. Cross-Channel-Fähigkeiten lassen sich nicht nur durch Experimente erreichen und ergeben sich nicht durch Zufall. Die derzeit erkennbaren halbherzigen Tests bergen die große Gefahr, zu negativen Ergebnissen zu kommen und das wahre Cross-Channel-Potenzial zu unterschätzen.

„Es wird spannend zu sehen, wer die Konzepte und die tiefen Taschen hat und den Markt gewinnt.“

Interview

Herr Dr. Wagner, der Online-Anteil liegt bei Lebensmitteln in Deutschland aktuell bei 0,3 Prozent. Sind die Deutschen Online-Muffel, wenn es um die Wurst geht?

Dr. Wolf Wagner: Die Internetumsätze sind in der Tat sehr überschaubar. Das liegt daran, dass Lebensmittel naturgemäß besonders sensible Produkte sind. Online-Käufe bedürfen daher eines ganz besonderen Vertrauens seitens der Konsumenten. Trotzdem möchte ich nicht die Konsumenten für die geringen Online-Umsätze verantwortlich machen. ▶



Wen dann?

Wagner: Das digitale Angebot, vor allem für Lebensmittel des täglichen Bedarfs, ist bisher sehr begrenzt: Im deutschen Lebensmittelhandel herrscht ein scharfer Wettbewerb und die Margen sind niedrig. Das Online-Geschäft erfordert aber hohe Investitionen, und die Lieferung von frischer und gekühlter Ware ist viel aufwendiger als zum Beispiel der Versand von Büchern. Das macht ein Online-Engagement für Lebensmittelhändler zu einem vergleichsweise schwierigen Unterfangen.

Bleiben Lebensmittel hierzulande also eine quasi internetfreie Zone?

Wagner: Keinesfalls. Das gilt schon heute nicht, auch wenn die Online-Umsätze noch im Promillebereich liegen. Denn immer mehr Konsumenten informieren sich auch bei Nahrungs- und Genussmitteln im Internet, in den Social Media oder per Smartphone.

Sie meinen, die Neuen Medien beeinflussen das Einkaufsverhalten, auch wenn sich das nicht direkt in Online-Umsätzen niederschlägt?

Wagner: Ganz genau, man kann die einzelnen Einkaufs- und Informationskanäle nicht isoliert voneinander betrachten und bewerten. Immer mehr Konsumenten denken nicht in einzelnen Kanälen, sie möchten ihre Bedürfnisse befriedigen – egal wie oder wann. Sie möchten sich online über Lebensmittel informieren und in der Filiale kaufen. Oder die Konsumenten möchten die sperrigen Getränkeboxen zwar in der Filiale bezahlen, aber lassen sie sich liefern, statt sie nach Hause zu schleppen. Sie sprengen zeitliche und räumliche Ketten weg. Wichtig ist deshalb für die Händler eine Gesamtbetrachtung, ein Cross-Channel-Ansatz.

Wie hoch sind denn die Cross-Channel-Umsätze?

Wagner: Der Umsatz, bei dem der Konsument digitale und stationäre Kanäle für den Kauf von Lebensmitteln miteinander verbindet, liegt in Deutschland schon heute bei über 6 Prozent.

Das ist immer noch nicht viel.

Wagner: Das ist ja erst der Anfang. Ich gehe davon aus, dass der Lebensmittelsektor in den nächsten Jahren eine dramatische digital getriebene Entwicklung erleben wird.

Und wie hoch schätzen Sie den online beeinflussten Umsatz am Ende dieses Jahrzehnts?

Wagner: Wir erwarten, dass die Konsumenten bis 2020 Lebensmittel im Wert von mehr als 40 Milliarden Euro durch eine Kombination von stationären und digitalen Einkaufskanälen beziehen. Zudem werden 20 Milliarden Euro nur über digitale Einkaufskanäle umgesetzt.

Das wären rund 30 Prozent vom gesamten Lebensmittelumsatz. Das wäre tatsächlich dramatisch ...

Wagner: ... aber absolut realistisch. Wir haben eine umfangreiche Befragung von über eintausend Verbrauchern und zehn Topmanagern wichtiger Handelsunternehmen durchgeführt. Dabei haben wir festgestellt, dass immer mehr Konsumenten bereit sind, das Internet als Einkaufsinstrument zu nutzen. Und von der Unternehmensseite wissen wir, dass nahezu alle wichtigen Händler die digitale Entwicklung aufmerksam beobachten beziehungsweise selbst experimentieren.

Welche Konsumenten sind Ihrer Einschätzung nach die besten Cross-Channel-Kunden?

Wagner: Familien mit zwei erwerbstätigen Elternteilen sind schon aus reiner Zeitnot bereit, das Internet für ihre Einkäufe zu nutzen. Sie sind auch eine besonders attraktive Zielgruppe, weil sie größere Warenkörbe einkaufen und sich hier eine Auslieferung umso eher rentiert. Daneben haben wir eine Gruppe identifiziert, die ich als Gourmet-Shopper bezeichnen möchte. Sie sind kaufkräftig, lieben das Besondere, suchen im Internet nach Spezialitäten und haben längst ihre Vorbehalte gegenüber Online-Käufen von Lebensmitteln abgebaut. Und dann müssen wir an den demografischen Wandel denken. Die Zahl der Älteren steigt und damit der Bedarf an Lieferservice. Für die neuen Smartphone-Senioren ist Cross Channel eine echte Lebenshilfe.

Und was macht das Internet für die klassischen Lebensmittelhändler interessant?

Wagner: Sie erschließen sich einen zusätzlichen Kanal, um Konsumenten zu erreichen. Und zwar nicht irgendwelche. Konsumenten, die mehrere Einkaufskanäle nutzen, geben 30 Prozent mehr aus als der Durchschnitt. Wer also die Cross-Channel-Kunden erreicht, bekommt die Sahne der Kunden. Das Spielfeld, auf dem



sich die Händler ehemals bewährt haben, hat sich mit den digitalen Kanälen geändert. Es stehen 60 Milliarden Euro zur neuen Verteilung an. Wer jetzt handelt, verbessert seine Position im insgesamt nur geringfügig wachsenden Markt. Internet wird zur Überlebensfrage.

Was aber ist mit den Problemen, der Kühlung und der Lieferung?

Wagner: Da zeichnet sich ein regelrechter Wettbewerb um die beste Lösung ab. Manche Händler kooperieren mit der Post, andere spannen Taxis oder Pizzadienste ein. In den USA incentiviert Walmart seine Kunden an der Kasse, auf dem Heimweg Lieferungen für andere Kunden gleich mitzunehmen und abzugeben. Während Tesco seinen Kunden mit „share & earn“ Anreize für Weiterempfehlungen gibt, ist man mit „distribute & earn“ da schon etwas konkreter unterwegs. Andere experimentieren sogar mit Drohnen, um die letzte Meile zum Kunden zu überwinden. Was die Logistik angeht, rechne ich fest mit einem Big Bang in den nächsten Jahren.

Und wenn das Lieferproblem von empfindlichen Lebensmitteln gelöst ist ...

Wagner: ... dann kommt es zu einer disruptiven Entwicklung im Handel. Dann wächst das entsprechende Geschäftsvolumen weder linear noch exponentiell, sondern explosiv.

Kommt es dann wie in anderen Branchen zu Online-Gewinnern und Stationär-Verlierern?

Wagner: Für den Lebensmittelhandel rechne ich mit einer besonderen Entwicklung, einem dritten Weg sozusagen. Die Besonderheiten des Lebensmitteleinzelhandels, das dichte Filialnetz, das Vertrauen der Deutschen zu „ihrem“ Lebensmittelhändler und der Frischefaktor sind wichtige Aspekte, die dem etablierten stationären Handel in die Hand spielen. Diese Punkte machen es reinen Onlinern entsprechend schwer, den Lebensmittelmarkt genauso aufzurollen wie etwa bei Büchern oder Elektronik. Beim Lebensmitteleinzelhandel gehe ich deshalb von einer engen stationär-digitalen Vernetzung aus, einer Cross-Channel-Entwicklung.

Erfordert das nicht eine entsprechende Cross-Channel-Strategie?

Wagner: Natürlich. Mit den bisherigen Single-Channel-Strategien kommt im Jahr 2020 kein Lebensmittelhändler mehr weiter, es sei denn, er beschränkt sich auf Nischen. Es wird auch nicht funktionieren, erfolgreiche Digitalstrategien aus anderen Branchen

einfach zu übernehmen oder parallele Multi-Channel-Strategien zu fahren. Cross Channel ist viel komplexer und stellt an Unternehmen entsprechend höhere Anforderungen.

Worin besteht diese Komplexität?

Wagner: Da wird nicht nur ein neuer oder weiterer Kanal betrieben. Der neue Kanal muss mit allen bestehenden Kanälen abgestimmt werden, was eine Herausforderung für die unternehmensinterne Koordination bedeutet. Wer aus dem Online-Geschäft kommt, muss sich mit den Gepflogenheiten des stationären Handels auseinandersetzen. Wer stationäre Wurzeln hat, muss mit seinen digitalen Pflänzchen sehr behutsam umgehen. Da prallen unterschiedliche Kulturen aufeinander.

Üblicherweise setzen Online-Händler die stationäre Konkurrenz unter Preisdruck. Erwarten Sie dies auch bei Lebensmitteln?

Wagner: Eine solche Strategie dürfte angesichts der hohen Lieferkosten kaum umzusetzen sein. Außerdem sind die Margen in Deutschland bereits sehr niedrig. Einen von Pure Players angestoßenen Verdrängungswettbewerb über den Preis halte ich deshalb hierzulande für wenig wahrscheinlich.

Worauf müssen Cross-Channel-Anbieter beim Preis achten?

Wagner: Der Cross-Channel-Kunde erwartet beim Händler seines Vertrauens ein einheitliches Einkaufserlebnis. Und dazu gehört ein einheitlicher Preis. Der Kunde versteht nicht, wenn der Händler über seine Verkaufskanäle unterschiedliche Preise kommuniziert. Kakophonie stört den Konsum. Trotzdem kann oder muss ein Händler gelegentlich über einzelne Kanäle Sonderverkaufsaktionen durchführen, etwa um seinen Online-Auftritt bekannt zu machen.

Akzeptieren die Kunden einen Zuschlag, um die Lieferkosten abzudecken?

Wagner: Für die Kunden stellt dieser Service einen wirklichen Mehrwert dar. Sie haben sich bewusst dafür entschieden - sei es aus Zeitnot, aus Convenience-Aspekten oder aufgrund von Mobilitätseinschränkungen - und sind bereit, dafür einen fairen Preis zu bezahlen. Dabei haben sie eine hohe Transparenz darüber, was fair ist, und der Handel wird hier kaum zusätzliche Margen abschöpfen können.





Sollte das Sortiment stationär und digital gleich sein?

Wagner: Da wird es keine Standardlösung geben. Das hängt auch von der Stärke des einzelnen Kanals ab und welche logistische Rolle die stationären Geschäfte in der Cross-Channel-Strategie spielen. Der stationäre Handel könnte sich stärker auf ein Frischesortiment konzentrieren, während Standardprodukte vor allem online gehen. Wir erwarten, dass das Online-Angebot insgesamt aber größer sein wird, weil es kein Flächenproblem gibt.

Welche Konsequenzen hat dies für das Filialnetz und die Geschäftsflächen?

Wagner: In Deutschland haben wir eine hohe stationäre Dichte. Durch die Verzahnung mit Online dürfte es gerade in den Innenstädten zu kleineren Verkaufsflächen kommen. Hier entsteht dann eine neue Herausforderung, nämlich wie Händler die frei werdenden Teilflächen nutzen, eventuell Non-Food-Anbieter an Bord holen und ihre jeweiligen Standorte damit möglichst noch attraktiver machen.

Dazu sollten die Händler aber genau wissen, was ihre Kunden wünschen.

Wagner: Die Digitalisierung bietet immense Möglichkeiten, die Wünsche der Konsumenten individuell zu erkennen und präzise darauf zu reagieren. Erfolgreiche Händler werden ihre Kunden auf der *customer journey* begleiten. Sie reisen quasi gemeinsam, sie führen einen crossmedialen Dialog. Mehr Demokratie, Partizipation und Transparenz – das gehört zur sich abzeichnenden Revolution im Lebensmitteleinzelhandel.

Können das die Händler überhaupt technisch stemmen?

Wagner: Die IT-Voraussetzungen müssen natürlich stimmen. Mit den neuen Kommunikations- und Absatzkanälen wie Internet, Apps oder Social Media wird der Konsument zum direkten Kunden der IT. Die Prozesse müssen neu durchdacht und in den Systemen abgebildet werden.

Welche Lösung erwarten Sie bei der logistischen Herausforderung, Milch, Wurst und Salat zum Kunden zu liefern?

Wagner: Die Logistik ist und bleibt die entscheidende Hürde für den digitalen Kanal. Nach unserer Umfrage sind die Konsumenten kaum bereit, dafür eine extra Gebühr zu zahlen. Also müssen die Händler hier nach kostengünstigen Lösungen suchen. Und ich bin sicher, dass es hier bald zum Big Bang kommen wird. Naturgemäß werden die Ballungsräume davon zuerst profitieren.

Werden die stationären Läden zu Online-Basislagern?

Wagner: Da streiten sich die Geister noch. Für eine Belieferung aus zentralen Lagern sprechen Effizienzgründe: Eine Packung Milch sollte man nicht zweimal anfassen müssen. Allerdings wird es hier auch Lösungen unter Nutzung der Filialen als Lager geben. Vielleicht werden auch einzelne lokal günstig gelegene Filialen in Auslieferungshubs umfunktioniert, wenn die Fläche insgesamt kleiner werden muss.

Und wie ist es mit dem Konzept „Online bestellen, im Geschäft abholen“?

Wagner: Abholmärkte werden in Deutschland nicht im großen Stil funktionieren beziehungsweise eine Übergangslösung sein. Warum sollte der Kunde für einen Service bezahlen, wenn er dann doch zu seiner Ware fahren muss? Dann doch lieber gleich in den stationären Handel, der mit hoher Flächendichte, immer flexibleren Öffnungszeiten und Effizienz an den Kassen den Abholservice quasi aushebelt. Konsequenter wäre der Ausbau von intelligenten Briefkästen mit Code und Kühlung. Dann wäre das Entgegennehmen der Ware durch den Kunden zu Hause zeitlich entkoppelt von der Lieferung. Auch an diesen Logistikmodellen wird derzeit gearbeitet.

Das setzt sehr viel neues Denken voraus. Ist nicht zu befürchten, dass die Cross-Channel-Revolution den stationären Handel trotz aller Wettbewerbsvorteile doch überrollt, weil er an den organisatorischen und kulturellen Herausforderungen scheitert?

Wagner: Die kommenden Jahre werden dem Handel ein hohes Maß an Flexibilität, Experimentier- und Entscheidungsfreude abverlangen. Für gewachsene Organisationen kann dies zu Überforderungen führen, zumal das Internet und die dort tätigen Beschäftigten ganz anders ticken. Ein innerbetrieblicher *clash of cultures* sollte aber vermieden werden.

Spricht das nicht für separate Organisationseinheiten?

Wagner: In der Anfangsphase ist eine organisatorische und auch die räumliche Trennung oft die bessere Alternative. Langfristig müssen die Unternehmen aber eine einheitliche Organisation anstreben, um die Cross-Channel-Synergien zu nutzen. Auf das Management kommen spannende Zeiten zu, denn es muss entscheiden, wie lange beide Welten getrennt geführt werden, wie sie dabei trotzdem systematisch voneinander lernen können und wann der richtige Zeitpunkt für ein Verschmelzen ist. Zudem will der Kunde ein nahtloses Einkaufserlebnis und zwischen den Kanälen nach Belieben wechseln.

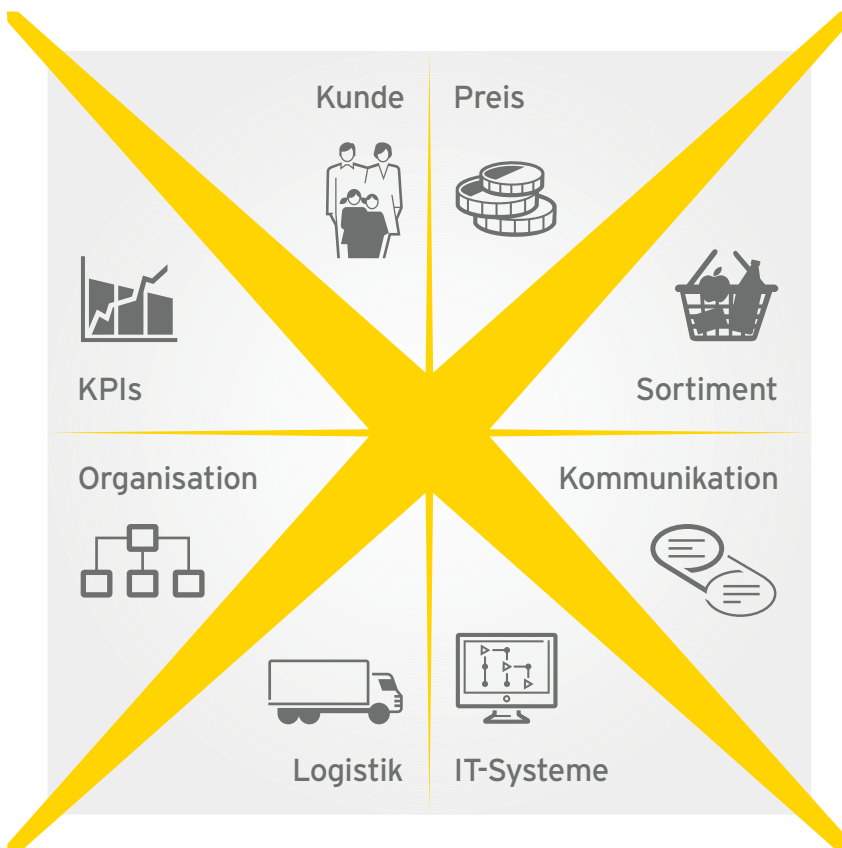
In die Zukunft mit der Cross Box

Die Cross Box strukturiert die wesentlichen Zutaten für erfolgreiches Cross-Channel-Management. Diese sind so aufeinander abgestimmt, dass sie dem Lebensmittelhandel als Leitfaden für den Einstieg in das stationär-digital vernetzte Zeitalter dienen.

Die Cross Box nimmt den Konsumenten als Ausgangspunkt aller strategischen Überlegungen. Das Kundenverständnis bildet die Basis, um für den Händler die geeigneten Absatzkanäle zu bestimmen. Auf dieser Grundlage entwickeln sich die weiteren Elemente. Dazu zählen insbesondere die Preis- und Sortimentsgestaltung für die jeweiligen Kanäle und Kunden. Immer wichtiger wird die Kommunikation mit den Kunden, die dank Digitalisierung ganz neue Chancen einer gezielten Ansprache eröffnet.

Damit gehen ganz neue Anforderungen an die IT-Systeme einher. Von zentraler Bedeutung ist die Logistik. Wie lassen sich weitere Kanäle mit der bestehenden Logistik verknüpfen? Welche Synergien sind nutzbar? Gibt es interne Lösungen oder bringt ein Outsourcing mehr Vorteile? Organisatorisch müssen sich die Lebensmittelhändler entscheiden, ob sie die einzelnen Vertriebs- und Informationskanäle als eine einzige oder als getrennte Einheiten führen. Und schließlich geht es darum, die laufende Geschäfts- und Marktentwicklung mit den richtigen KPIs zu messen und entsprechend zu optimieren. Die folgenden Seiten fassen die Schlussfolgerungen aus der EY-Befragung und den Entwicklungen im Markt für eine erfolgreiche Cross-Channel-Implementierung zusammen. Wir konzentrieren uns dabei auf die entscheidenden Erfolgsfaktoren.

Die Cross Box strukturiert die Umsetzung von Cross Channel.





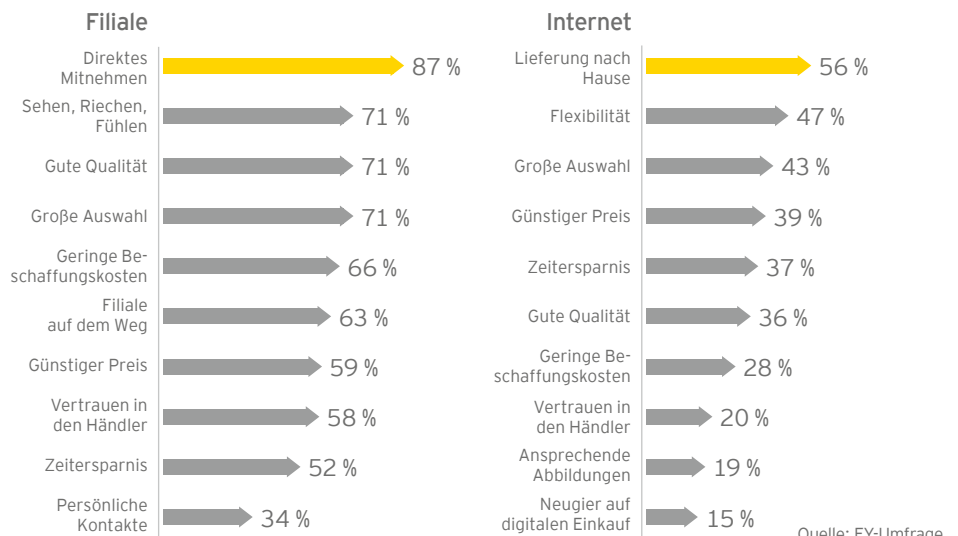
Wie die Kunden ticken

Die Konsumenten kombinieren ihre Kanäle individuell und optimieren ihr persönliches Einkaufserlebnis.

Ein eindeutiges, 100-prozentiges Ja-Nein-Ergebnis gibt es nicht bei der Frage, welcher Einkaufskanal bei Lebensmitteln der bessere ist. Stationär und Online haben ihre jeweiligen Vorzüge, mit denen sie den Verbraucher umschmeicheln. Das klassische Geschäft punktet vor allem damit, dass der Kunde die Produkte direkt mitnehmen kann; für 87 Prozent der von uns befragten Verbraucher macht diese Möglichkeit das besondere Einkaufserlebnis aus. Unschlagbar ist der stationäre Kanal auch beim Bedürfnis der Verbraucher, Lebensmittel zu sehen, zu riechen und zu fühlen, was für 71 Prozent wichtig ist. Genauso viele Befragte verbinden das Geschäft vor Ort mit einer guten Qualität der Produkte. Das bestätigt die naheliegende Vermutung, dass sich sensorisch sensible Warengruppen wie Obst oder Fleisch auch in Zukunft überwiegend über den stationären Laden verkaufen. Anders sieht es dagegen beim Trockensortiment aus, das standardisierter ist und dem das Frischeerlebnis fehlt.

In Deutschland kommt das dichte Filialnetz hinzu, das die Kunden schätzen. Oft liegt der Händler auf dem Weg zwischen Arbeit und Zuhause und laut unserer Befragung ist die nächste Filiale durchschnittlich nur sieben Minuten entfernt. Dadurch fallen Fahrtkosten und Zeitaufwand für viele nicht so sehr ins Gewicht. Der Preis steht beim stationären Einkaufserlebnis in der Reihenfolge weiter hinten als beim Online-Shopping.

Aus welchen Gründen kaufen Sie Lebensmittel in der Filiale bzw. im Internet?

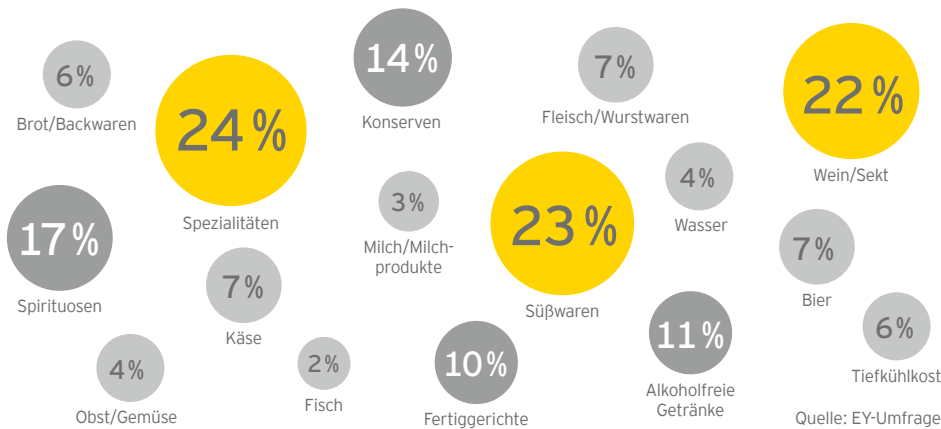


„Kommende Generationen werden Cross Channel leben.“

Für den Digitaleinkauf spricht nach Meinung der Befragten vor allem der Lieferservice. Online-Shopper sparen sich Anfahrt, Parkplatzsuche und das Schlangestehen an der Kasse. Sie schätzen die Möglichkeit, Ladenschlusszeiten zu umgehen und flexibel rund um die Uhr zu bestellen (47 Prozent). Die hohe Bedeutung des Kriteriums der Zeitersparnis spricht dafür, die neuen Einkaufskanäle möglichst einfach bedienbar zu machen und für mobile Lösungen zu sorgen. Der Kunde möchte direkt bestellen, zum Beispiel wenn er vor dem Kühlschrank steht. Und da ist der Computer weiter entfernt als das Smartphone. Der Convenience-Aspekt spielt bei der Cross-Channel-Strategie eine wichtige Rolle.

Die große Auswahl im Internet ist für 43 Prozent der Online-Shopper ein Erlebnis. Im Netz kauft der Verbraucher insbesondere Spezialitäten, die er sonst nicht findet. Es folgen Wein, Süßigkeiten und Spirituosen. Der günstige Preis ist nach den Ergebnissen unserer Befragung für den digitalen Kanal ein härteres Kaufkriterium als für den stationären. Die hohe Preissensibilität hat auch zur Folge, dass die Käufer nur ungern Aufschläge für die Lieferung nach Hause akzeptieren. Das spricht für einheitliche Preise bei Cross-Channel-Anbietern (s. Kapitel Preis S. 22).

Welche Lebensmittel haben sie bereits im Internet gekauft?



Familien und Gourmets nutzen das Internet

Bei der Befragung kristallisierten sich drei bemerkenswerte hybride Kundensegmente heraus:

- **Traditions-Shopper** haben in den letzten zwölf Monaten nur im stationären Kanal eingekauft. Für sie steht der Preis im Vordergrund. Ihr wöchentlicher Warenkorb für Lebensmittel beträgt 60 Euro.
- **Gourmet-Shopper** nutzen das Beste aus beiden Welten und kaufen üblicherweise in der Filiale und gelegentlich online ein. Im Netz interessieren sie sich insbesondere für Spezialitäten. Sie geben durchschnittlich 66 Euro für Lebensmittel in der Woche aus.
- **Family-Shopper** haben in den letzten zwölf Monaten regelmäßig Lebensmittel online gekauft, dabei auch schon mal ihren gesamten Wocheneinkauf. Ihr Warenkorb ist mit durchschnittlich 78 Euro pro Woche der größte.

Die beiden letztgenannten Gruppen sind die Zielgruppen für Cross-Channel-Strategien. Familien mit zwei erwerbstätigen Elternteilen sind schon aus reiner Zeitnot bereit, das Internet für ihre Einkäufe zu nutzen. Sie sind eine attraktive Zielgruppe, weil sie größere Warenkörbe einkaufen und sich hier eine Auslieferung umso eher rentiert. Gourmet-Shopper sind kaufkräftig, lieben das Besondere und haben längst ihre Vorbehalte gegenüber Online-Käufen von Lebensmitteln abgebaut. Besondere Beachtung sollte bei den Händlern auch die wachsende Gruppe der Älteren finden, denn ihr Bedarf an Lieferservices steigt. Mit Cross Channel erreicht man die neuen Smartphone-Senioren zielgerecht. Cross-Channel-Lebensmittelhändler bieten hier auch echte Lebenshilfe und leisten damit einen Beitrag zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung.





Auf Heller und Cent

Wenn es um sein Geld geht, reagiert der Verbraucher sensibel. Eine einheitliche Preispolitik schützt vor Irritationen.

Laut EY-Umfrage würden 69 Prozent der Verbraucher häufiger online einkaufen, wenn sich der Preisabstand zum stationären Kanal deutlich verringert. Ein weiteres Umfrageergebnis lautet: Für 91 Prozent der stationär orientierten Traditions-Shopper macht der günstige Preis ihr Einkaufserlebnis aus (zum Vergleich: 59 Prozent für die Gesamtheit der Kunden). Das überrascht nicht, herrscht doch am deutschen Lebensmittelmarkt ein regelrechter Preiskampf um die Kundschaft.

Die hohe Preissensibilität der Bundesbürger erklärt auch, weshalb Pure Players mit ihrem insgesamt teureren Lebensmittelsortiment bislang nicht punkten können. Cross-Channel-Strategen müssen stets im Auge behalten: Der stationäre Kunde ist preissensibel - wer ihn zum Cross-Channel-Kunden erziehen möchte, muss niedrige und einheitliche Preise anbieten. Aus unseren Interviews lassen sich derzeit zwei Preisstrategien erkennen:

1. ein gemeinsames Kernsortiment, das zum einheitlichen Preis über alle Kanäle, stationär und digital, angeboten wird; gleichzeitige Preisdifferenzierung bei den verbleibenden Sortimentsteilen, um unterschiedliche Kostenstrukturen zu berücksichtigen und ausreichende Margen zu erzielen
2. eine dezentrale Preissetzung in Filialen und die Zuordnung der digitalen Kunden zu einer Region, um ihnen auch online erst einen Preis anzuzeigen, nachdem sie „ihre“ Filiale ausgewählt haben

Wohin die Reise geht

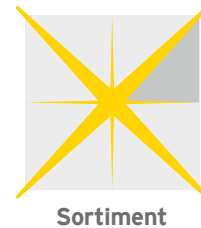
Um ein einheitliches Einkaufserlebnis zu inszenieren, den Kunden nicht zu irritieren und den Kanalwechsel so einfach wie möglich zu gestalten, ist grundsätzlich eine einheitliche Preispolitik auf allen Kanälen zu empfehlen. Die traditionell heterogene Preisstruktur des Offline-Handels lässt sich im Online-Zeitalter nicht länger durchhalten. Kunden können online schnell vergleichen, unterschiedliche Preise kommen da nicht gut an. So entstehen in Großbritannien bereits erste Online-Preisvergleiche auch für Lebensmittel: Mit mysupermarket.com kann der Verbraucher bereits ein umfassendes Trockensortiment vergleichen, die Erweiterung um Frischwaren und Tiefkühlkost ist geplant.

Sonderverkaufsaktionen müssen gezielt, begrenzt und nachvollziehbar zwischen stationärem und digitalem Handel abgestimmt werden. Sie können beispielsweise dazu dienen, Kunden für einen Kanal in dessen Aufbauphase stärker zu interessieren.

Wichtig ist, dass dem Kunden der Unterschied zwischen Preisen und Lieferkosten deutlich wird. Während er nicht bereit ist, für gleiche Produkte bei der Nutzung unterschiedlicher Kanäle unterschiedliche Preise zu zahlen, ist er durchaus bereit, für den Vorteil der Lieferung die Kosten zu tragen. Die Vorreiter aus Großbritannien und der Schweiz zeigen, wie mit intelligenten Zeitfenstern, Entfernungsaufschlägen oder Warenkorbgrößen die Lieferkosten für den Händler auf den Kunden übertragen werden können.

„Keep it simple.
Der Online-Kanal
ist überregional und
extrem transparent.“

Längstes Regal der Welt



Im Cross-Channel-Zeitalter muss sich jeder Lebensmittelhändler Gedanken machen, mit welcher Ware er seine jeweiligen Verkaufskanäle bestückt. Die Sehen-Riechen-Fühlen-Produkte gehören vor allem ins Geschäft vor Ort. Frisch- und Tiefkühlware bleiben eine stationäre Domäne. Cross-Channel-Händler können dafür ihr Trockensortiment vor Ort ausdünnen und im Internet entsprechend ausbauen. Diese Entwicklung zeichnet sich beispielsweise beim Vorreiter Großbritannien ab. Dort schrumpfen die Sortimente in den Filialen zugunsten des Online-Angebots. Frei werdende Flächen, insbesondere in Citylagen, werden beispielsweise in Großbritannien durch Restaurants oder Fitnessstudios genutzt.

Differenzierung bei Cross Channel

Diese Entwicklung halten wir auch in Deutschland für zwangsläufig. Die sinkende Flächenrentabilität sorgt dafür, dass immer mehr Verkaufsflächen in die Außenbezirke abwandern bzw. ins Internet verschoben werden. In Innenstädten wird es kleinere Flächen geben – hauptsächlich ein gutes Frischesortiment und die wesentlichen Dinge des täglichen Lebens. Schon allein weil es keine Flächenbeschränkung im Internet gibt, wird das Online-Angebot insgesamt größer sein. Das Angebot wird sich zudem auf die Standardprodukte konzentrieren. Cross-Channel-Händler, die über alle Kanäle ein einheitliches Sortiment anbieten, dürften hingegen in die Bredouille geraten; hier sind zu hohe Bestände zu erwarten mit entsprechend negativen Folgen für die Flächenproduktivität. Vielmehr wird es möglich sein, an virtuellen Stationen oder per Smartphone in den Filialen die Lebensmittel auszuwählen und zu bezahlen. Der Kunde nimmt die Produkte aber nicht mit, sondern lässt sie zum Wunschtermin direkt nach Hause liefern. In Japan ist dies für sperrige Produkte wie beispielsweise Getränkekisten bereits weit verbreitet.

Nudeln ohne Ende

Pure Players führen keine Longtail-Shorttail-Diskussion. Ihr Geschäftsmodell ist es, das „größte Nudelregal Deutschlands anzubieten“, so ein großer Anbieter. Pure Players kennen keine physische Platzbeschränkung durch Regale. Bislang hapert es allerdings an einem umfassenden Online-Sortiment. Bei der EY-Umfrage geben 81 Prozent der Konsumenten an, ihnen fehle im Internet das passende Angebot. Unsere Gespräche mit Topmanagern lassen aber den Schluss zu, dass der Handel sein Online-Sortiment kurzfristig deutlich aufstockt. Allianzen mit Logistikern und technologische Fortschritte bei der mobilen Kühlkette dürften dafür sorgen, dass Frisch- und Tiefkühlware zumindest versandtauglich wird. Doch bleibt abzuwarten, ob die Konsumenten bei Obst, Fleisch und Joghurt nicht lieber in ihrem stationären Sehen-Riechen-Fühlen-Einkaufsmodus bleiben.

Geschäfte in begehrten Innenstadtlagen müssen sich auf Frisch- und Tiefkühlware konzentrieren.

„Auch in Zukunft werden Filialen der wichtigste Baustein von Retail sein. Aber sie werden anders aussehen.“





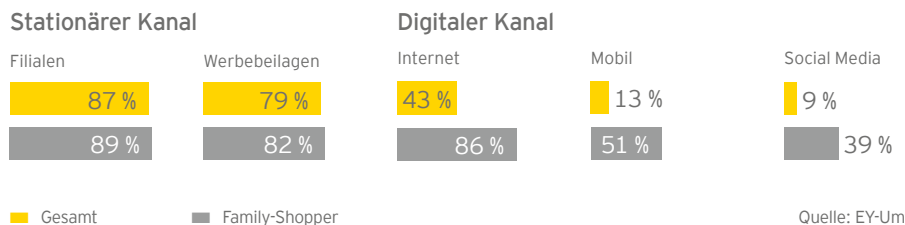
Kommunikation

Gemeinsam reisen

Kommunikation wird zum crossmedialen Dialog, der eine gezielte Kundenansprache ermöglicht.

Laut EY-Umfrage nutzen bereits 86 Prozent der attraktiven Family-Shopper das Web, um sich ein Bild über Lebensmittelangebote zu machen oder nach Rezepten zu recherchieren. Damit ist für jeden Anbieter eine Informationsseite - sofern es nicht bereits einen Online-Shop gibt - Pflicht, um diesem Anspruch nachzukommen. Die aktiven Family-Shoppernutzen darüber hinaus zu 39 Prozent Social Media wie Facebook als Informationsquelle.

Wenn ich mich über Lebensmittel informiere, nutze ich ...



Die Konsumenten hinterlassen digitale Fußabdrücke. Diese bilden einen wertvollen Pool an Daten - Adressen, Einkaufsverhalten und Präferenzen. Die Informationen, die der Kunde preisgibt, erlauben eine personalisierte Kommunikation. Der Händler kann für jeden dieser Kunden quasi eine eigene, maßgeschneiderte Filiale im Netz errichten, ihn darin rasch ans Ziel navigieren oder zu kleinen Umwegen verleiten, ihn mit gezielten Rezepten, Empfehlungen und Werbemails ansprechen und ihm durch Querverbindungen zu seinem bevorzugten stationären Geschäft zu einem ganzheitlichen Einkaufserlebnis verhelfen. Daten über Kunden sind wichtiger als ihr Geld, heißt es bei strategisch denkenden Händlern.

Der Händler erhält mit den neuen Kanälen nicht nur mehr Informationen über seinen Kunden. Er erhält ganz neue Möglichkeiten, mit dem Kunden zu interagieren: sei es weil er den Kunden durch In-Store-Navigation gezielt zu Produkten leiten oder weil er Cross-Promotions ganz neu gestalten kann. Dies wird seine Position in der Beziehung mit den Herstellern stärken und die Art der Werbekostenzuschüsse nachhaltig beeinflussen.

Virtueller Stammtisch

Social Media sind kein Verkaufskanal, sondern ein großer Online-Stammtisch und eine Networking-Veranstaltung. Hier erlebt man seine Kunden, was sie bewegt, wie sie denken, was sie antreibt. Man kann sie und ihre Bedürfnisse besser verstehen und dieses Know-how in die eigenen Produkte und Dienstleistungen einfließen lassen.

EY hat ein Social Media Analytics Tool entwickelt, mit dem die Stimme des Kunden eingefangen wird und sich konkrete

Maßnahmen für die Vertriebskanäle ableiten lassen. Bei einem führenden europäischen Händler hat EY - ausgehend von der „Voice of the Customer“ in den Social Media - die Cross-Channel-Strategie neu formuliert und die erforderlichen Anpassungen an den Prozessen und IT-Systemen vorgenommen. Dadurch stieg der Absatz in den Filialen um 13 Prozent, die Mitarbeiterproduktivität um 9 Prozent und die Kundenzufriedenheit erhöhte sich um 3 Prozent.

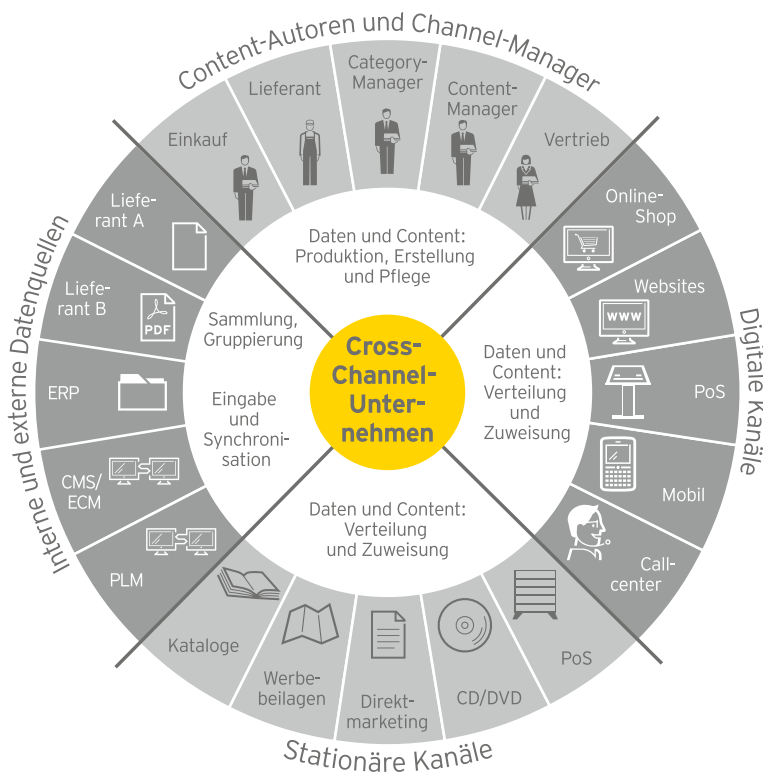
Der Nabel der Welt



Der Kunde wird, neben den Filialen, zum direkten Ansprechpartner für die IT, quasi zum neuen Nabel der Welt. Dabei muss die IT zig Millionen Daten erfassen und verarbeiten. Während die IT bisher hauptsächlich auf den Kontakt zwischen Zentrale und Filiale in Paletten-Dimensionen eingestellt ist, müssen die Bestandssysteme nun die Entnahme einzelner Produkte zulassen, muss die Logistik um das Thema Versand ergänzt werden.

Der Cross-Channel-Erfolg hängt davon ab, wie gut ein Händler die Gewohnheiten und Wünsche seiner Kunden kennt und bedient. Damit einher gehen neue Anforderungen an die CRM-Systeme wie Kundenkarten und Kundendatenanalysen (z. B. Bewegungsdaten, spezifische Verhaltensweisen der Kunden, Warenkorbanalysen). Kunden müssen sich auf allen Kanälen mit ihrer Kundenkarte identifizieren können. Internet, Smartphone, Social Media, Filiale und Lieferung müssen miteinander verknüpft werden. Die IT erfordert - neben der Logistik - die größten Investitionen und das größte Know-how bei Cross-Channel-Transformationen.

Cross Channel stellt hohe Anforderungen an die IT. Alles dreht sich um den Kunden.



Quelle: EY in Anlehnung an Hybris

Eine besondere Herausforderung ist die nahtlose und nachhaltige Transformation und Orchestration der bestehenden und neuen IT-Systeme. Die IT muss für alle Kanäle mit idealerweise jeweils nur einem zentralen Back- und Frontend-System die Basis schaffen. IT-Vertreter sind deshalb von den ersten Überlegungen an in eine Cross-Channel-Transformation mit einzubinden. Prozessuale und IT-relevante Backend Excellence ist die Trumpfkarte und Grundvoraussetzung dafür, dass neue kundenorientierte Konzepte wie Cross Channel erfolgreich realisiert werden.

Die Abbildung verdeutlicht die systematische und prozessuale Komplexität und die Abhängigkeiten.

„Das digitale Skelett muss funktionieren, damit Fleisch angesetzt werden kann.“



Vor dem Big Bang

Die Logistik ist die entscheidende Hürde für den digitalen Kanal. Doch es gibt einen kreativen Wettbewerb um die beste Lösung.

Wie erreichen Lebensmittel mit ihren unterschiedlichen Transportanforderungen schnell, zuverlässig und mit geringen zusätzlichen Kosten den Kunden? Noch ist dieses zentrale Problem für Frisch- und Tiefkühlware nicht wirklich gelöst worden. Für 77 Prozent der Verbraucher sprechen laut EY-Umfrage die Lieferkosten gegen eine Bestellung über den digitalen Kanal, für 73 Prozent ist das Zeitfenster der Lieferung ein Hinderungsgrund. Doch die Suche nach praktikablen und kostengünstigen Lösungen ist in vollem Gang. Zusammen mit einer Änderung im Verbraucherverhalten dürfte der zu erwartende logistische Durchbruch bald zum Big Bang im digitalen Lebensmittelgeschäft führen. Davon werden die Konsumenten in den Ballungsräumen zuerst profitieren.

Zeitliche Entkopplung

Noch ist der Wettbewerb um das beste logistische Konzept nicht entschieden, er wird wegen der unterschiedlichen Verbraucherinteressen auch nicht zu einer einzigen Lösung führen. Abholmärkte werden in Deutschland nicht im großen Stil funktionieren und dürften lediglich eine Übergangslösung bilden. Dagegen spricht der Convenience-Gedanke. Warum sollte der Kunde für einen Service bezahlen, wenn er doch zu seiner Ware fahren

Amazon will per Mini-Drohne liefern



Direkt vor der Wohnungstür wartet die Lockbox



Walmart will mit Crowd Sourcing an den Kunden ausliefern lassen



muss? Hier ist die Konkurrenz der klassischen Geschäfte einfach zu groß, die mit hoher Flächendichte, immer flexibleren Öffnungszeiten und Effizienz an den Kassen gegen den Abholservice punkten. Konsequenter wäre der Ausbau von intelligenten Briefkästen mit Code und Kühlung. Die Warenannahme durch den Kunden zu Hause würde so von der Lieferung zeitlich entkoppelt. Auch an diesem Logistikmodell wird derzeit intensiv gearbeitet.

Zentral oder dezentral?

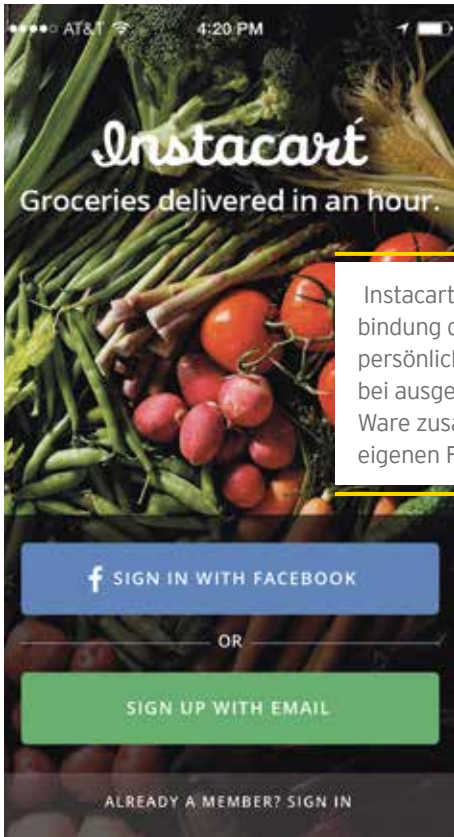
Aus Sicht des Cross-Channel-Handels stellt sich beispielsweise die Frage, ob die Belieferung von Online-Kunden aus zentralen Lagern oder aus dezentralen Filialen erfolgen soll. Personelle Effizienzgründe sprechen für eine Zentralisierung: Eine Packung Milch braucht man dann nicht ein zweites Mal (in der Filiale) anzufassen. Für Filialen als Auslieferungs-Hubs spricht deren räumliche Nähe zu vielen Kunden - stationäre Händler erzielen hier womöglich einen Pluspunkt. Die Frage nach einer Belieferung aus der Zentrale oder über Filialen wird daher individuell zu klären sein.

„Abholmärkte werden in Deutschland nicht im großen Stil funktionieren. Dafür haben wir zu viel Fläche.“



© Storopack Hans Reichenstecker GmbH

Storopack produziert Thermo-
verpackungen für gekühlte
und frische Lebensmittel



Instacart stellt die Ver-
bindung des Kunden mit dem
persönlichen Einkäufer her, der
bei ausgewählten Filialen die
Ware zusammenstellt und im
eigenen Fahrzeug ausliefert

© Instacart



© Emmasbox

Emmasbox entwickelt gekühlte
Abholstationen für Lebensmittel



Make or Buy

Die Cross-Channel-Revolution fordert den stationären Handel organisatorisch und kulturell heraus.

Online tickt anders, und Cross Channel ist kompliziert. Die kommenden Jahre werden dem Handel ein hohes Maß an Flexibilität, Experimentier- und Entscheidungsfreude abverlangen. Für langfristig gewachsene Organisationen sind Überforderungen zu befürchten. Das betrifft sowohl das Management als auch das Personal insgesamt. Das Aufeinanderprallen unterschiedlicher Stationär- und Online-Kulturen kann zu einem innerbetrieblichen *clash of cultures* führen.

Beim Aufbau eines Cross-Channel-Unternehmens ist in der Anfangsphase eine organisatorische und auch räumliche Trennung vielfach die bessere Alternative. In diesem Fall kann die Zentrale an ihren stationären Filialhändlern vorbei agieren. Denn diese sorgen sich oft vor einer Kannibalisierung ihres Geschäfts durch Online. Auch eine mögliche Das-haben-wir-schon-immer-so-gemacht-Denke erschwert die Umstellung auf neue Ideen und Strukturen. Für Cross Channel braucht der Einzelhandel aber neue Berufsbilder und entsprechend qualifizierte Fachkräfte. Diese haben indes ihrerseits häufig Schwierigkeiten, sich den alten Strukturen, Hierarchien und Gepflogenheiten unterzuordnen. Nicht zuletzt dürfte manch altem Betriebsrat das Verständnis für das Anforderungsprofil an die neuen Mitarbeiter fehlen. Onliner brauchen deshalb zu Beginn ein geschütztes Inkubatorenumfeld.

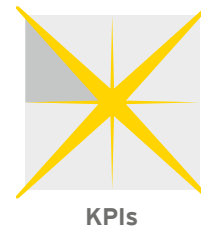
Mit derartigen Problemen müssen sich die Konkurrenten des etablierten Lebensmittelhandels, die Pure Players, nicht herumplagen. Sie müssen keine Rücksichten auf Traditionen und Filialen nehmen. Sie verfügen bereits über interneterfahrene Köpfe mit großer Innovationskraft und haben damit einen strategischen Vorteil im Kampf um die digitale Hoheit im Lebensmittelhandel.

Wie aber eignen sich die klassischen Lebensmittelhändler das erforderliche Know-how an? Make or Buy lautet hier die Alternative. Organisch von innen wachsen oder die neuen Kompetenzen gleich im Paket dazukaufen? Will ich das Callcenter? Oder gebe ich das direkt an Outsourcing-Dienstleister ab? Wie soll meine eigene Wertschöpfungskette aussehen? Auf die Lebensmittelhändler stürzen eine Fülle von organisatorischen Fragen herein, die sich nur individuell beantworten lassen.

Langfristig muss das Management aber eine einheitliche Organisation anstreben, es muss Stationär und Online integrieren, um die Cross-Channel-Synergien zu nutzen. Hinzu kommt: Das Vertrauen des Konsumenten in seinen Händler ist bei Lebensmitteln besonders ausgeprägt, weshalb eine enge Markenverknüpfung von Stationär mit Online einen strategischen Wettbewerbsvorteil bedeutet. Auf das Management kommen folglich spannende Zeiten zu. Es muss entscheiden, wie lange beide Welten getrennt geführt werden, wie sie dabei trotzdem systematisch voneinander lernen können und wann der richtige Zeitpunkt fürs Verschmelzen gekommen ist.

„Mit einer starken stationären Marke ist es einfacher, online zu gehen, als anders herum. Man hat das Vertrauen der Kunden.“

Schlüssel zum Erfolg



Kunden liefern Daten, im Geschäft, auf der Homepage, an der Kasse und über Social Media, sie hinterlassen Bewegungs- und Persönlichkeitsprofile. Big Data werden zur Realität und zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Unternehmen, die es nicht schaffen, ihre Daten zu standardisieren und ertragreich auszuwerten, werden von der Konkurrenz überholt. Gewinner werden diejenigen, die ihre Kunden verstehen und diese Daten nutzen, um mit maßgeschneiderten Produkten oder Informationen auf deren Bedürfnisse einzugehen.

Customer Lifetime Value

Zentrale Kenngröße für Cross Channel ist der sogenannte Customer Lifetime Value. Es geht nicht darum, neue (digitale) Absatzkanäle ab dem ersten Tag profitabel zu betreiben. Wichtiger sind Kundenbindung und die konsequente Ausschöpfung des Umsatzpotenzials. Der Kunde muss an das Unternehmen mit all seinen Absatzkanälen gebunden werden. Die Auswertungen unserer Studie zeigen ebenso wie die Erfahrungen aus der Schweiz und Großbritannien: Das Einkaufsvolumen von Cross-Channel-Kunden liegt 30 Prozent über demjenigen der rein stationären Kunden.

Von der validen Messung des Customer Lifetime Value ist der Handel in Deutschland noch weit entfernt. Unsere Umfrage hat ergeben, dass Händler zwar die stationären Informationsquellen wie Kassensbon und Einkaufsfrequenz vielfach auswerten. Allerdings erfolgen Messung und Auswertung in den wenigsten Fällen systematisch. Stattdessen wird nur der Teil ausgewertet, der gerade relevant erscheint. Kontinuität und Systematik finden eher selten statt. Das ist gefährlich, weil auch hier gilt: Es ist unmöglich, etwas zu managen, das man nicht misst und nicht kennt.

Vorsprung dank Big Data

Mit dem digitalen Kanal steigt die Fülle an möglichen Kundeninformationen rasant an. Insbesondere Pure Players haben einen Vorsprung, weil sie mit Big Data bestens vertraut sind. Sie wissen, was der Kunde anschaut, kauft – wie, wo, wann und womöglich auch warum. Dadurch können sie einen höheren Customer Lifetime Value erzielen als konventionelle Händler.

Führende Unternehmen nutzen die erhobenen Kennzahlen, um jedes einzelne Element der Cross Box zu bewerten. Welches sind unsere wertvollsten Kundensegmente? Wie reagieren wir auf Preisanpassungen des Wettbewerbs? Wie kann unser Sortiment auf unsere Kundensegmente maßgeschneidert werden? Wie nimmt der Kunde unser Unternehmen in den Social Media wahr? Was sind die Prioritäten bei der Entwicklung der IT-Infrastruktur zur Optimierung des Kundenerlebnisses bei gleichzeitiger Kostensenkung? Wie können Bestände in den Prozessen reduziert werden? Durch welche Allianzen können wir unser Unternehmen besser positionieren?

Wer seine Kunden am besten kennt, analysiert und an sich bindet, der gewinnt.

„Wenn wir mit den Daten, die wir haben, richtig umgehen, dann sitzen wir auf einer Goldmine.“

Gewinner der Revolution

Die Karten im Lebensmittelhandel werden neu gemischt. Zu den Siegern zählen nicht nur die Konsumenten. Ein Ausblick.

Selten kündigt sich eine Revolution so deutlich an wie diesmal im Lebensmittelhandel. Das Internet wird die Branche ähnlich stark verändern wie die Einführung des Supermarktes oder des Discountprinzips. 30 Prozent des Umsatzes wird der Lebensmittelhandel in wenigen Jahren über Cross Channel bzw. online erzielen. 70 Prozent entfallen dann nur noch auf das rein stationäre Geschäft.

Bei dieser Revolution muss es jedoch kein massenhaftes Ladensterben geben. Im Gegenteil, der stationäre Handel hat diesmal zahlreiche Trümpfe auf der Hand. Durch die Verknüpfung von althergebrachten mit neuen Verkaufs- und Vertriebskanälen kann der Lebensmittelhändler noch brachliegende Potenziale erschließen. Starke Retail Brands werden zu den Gewinnern zählen - damit unterscheidet sich die Digitalisierung im Lebensmittelhandel von der Entwicklung in anderen Branchen. Notwendig ist allerdings eine umfassende Cross-Channel-Strategie.

Für die Pure Players stellt der Lebensmittelhandel eine echte Herausforderung dar. Sie müssen mit den Besonderheiten des Marktes, der Verderblichkeit der Ware und einem Vertrauensmalus beim Kunden zurechtkommen. Wenige Pure Players werden eine große Rolle spielen, es gilt die „rule of three“ - von denen der Erste besonders stark sein wird. Für die Pure Players sprechen ihr Internet-, Daten- und Distributions-Know-how sowie der Rückgriff auf viel Kapital.

Der ohnehin boomende Logistikmarkt bekommt zusätzliche Impulse. Es geht nicht um eine weitere Ausweitung des Umsatzvolumens. Vielmehr sind innovative Lösungen für Frisch- und Tiefkühlware gefragt. Kreative Newcomer erhalten auch hier eine Chance. Das bleibt nicht ohne Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt: Es wird neue Jobs im Lebensmittelhandel und in der Logistik geben.

Sinken werden dagegen die Verkaufsflächen für Lebensmittel. Die Verlagerung von Lebensmittelumsätzen ins Internet fordert insbesondere in den Innenstädten ihren Tribut. Doch der Verlust kann auch hier zum Gewinn werden. Es müssen neue Konzepte für die frei werdenden Flächen her, Kommissionierungen und Allianzen mit lebensmittelfremden Geschäften können die Standorte aufwerten. Eindeutige Gewinner sind die Konsumenten. Für sie bedeutet die Cross-Channel-Revolution eine Befreiung von alten zeitlichen und räumlichen Restriktionen. Ihr Einkaufserlebnis bekommt eine neue Dimension.



Ansprechpartner

Autoren der Studie



Dr. Wolf Wagner

Partner, Advisory Services

Tel. +49 211 9352 25786
wolf.wagner@de.ey.com



Dr. Daniela Wiehenbrauk

Manager, Advisory Services

Tel. +49 711 9881 18811
daniela.wiehenbrauk@de.ey.com

Retail & Consumer Products bei EY

Wer am umkämpften Cross-Channel-Markt als Händler bestehen will, benötigt Schnelligkeit, Innovationskraft, Kreativität und eine klare Strategie.

EY hat die Teams und das Know-how für Retail & Consumer Products, um unsere Kunden fit zu machen. In den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktions- und Unternehmensberatung sind mehr als 175.000 Mitarbeiter in 150 Ländern für EY tätig. In Deutschland stehen Ihnen über 7.900 Mitarbeiter an 22 Standorten zur Verfügung. In der Schweiz begleiten Sie 2.100, in Österreich 650 Fachleute.

Unsere Organisation bietet Ihnen weltweit einheitliche und hochwertige Dienstleistungen. Ob mittelständisches Familienunternehmen oder internationaler Konzern, ob auf Wachstum- oder Konsolidierungskurs - für jede Situation haben wir erfahrene Mitarbeiter.

Ihr EY-Team

Thomas Harms | Assurance Services
thomas.harms@de.ey.com

Sven Meyer | Tax Services
sven.meyer@de.ey.com

Dr. Wolf Wagner | Advisory Services
wolf.wagner@de.ey.com

Florian Huber | Transaction Services
florian.huber@de.ey.com

Impressum

Mitwirkung von Florian Huber, Matthias Felber, Dr. Susanne Wosch und Daniela Seufferling

Die Zitate stammen aus der Unternehmensbefragung

Bildnachweis: Thinkstock, Corbis

Die globale EY-Organisation im Überblick

Die globale EY-Organisation ist einer der Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung und Managementberatung. Mit unserer Erfahrung, unserem Wissen und unseren Leistungen stärken wir weltweit das Vertrauen in die Wirtschaft und die Finanzmärkte. Dafür sind wir bestens gerüstet: mit hervorragend ausgebildeten Mitarbeitern, starken Teams, exzellenten Leistungen und einem sprichwörtlichen Kundenservice. Unser Ziel ist es, Dinge voranzubringen und entscheidend besser zu machen – für unsere Mitarbeiter, unsere Mandanten und die Gesellschaft, in der wir leben. Dafür steht unser weltweiter Anspruch „Building a better working world“.

Die globale EY-Organisation besteht aus den Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig und haftet nicht für das Handeln und Unterlassen der jeweils anderen Mitgliedsunternehmen. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Weitere Informationen finden Sie unter www.ey.com.

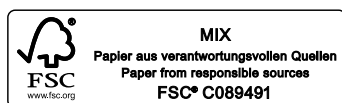
In Deutschland ist EY an 22 Standorten präsent. „EY“ und „wir“ beziehen sich in dieser Publikation auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited.

© 2014
Ernst & Young GmbH
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
All Rights Reserved.

BKR 0114-198
ED None

ClimatePartner^o
klimaneutral

Druck | ID: 10635-1401-1002



EY ist bestrebt, die Umwelt so wenig wie möglich zu belasten. Diese Publikation wurde daher auf FSC®-zertifiziertem Papier gedruckt, das zu 60 % aus Recycling-Fasern besteht.

Diese Publikation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Obwohl sie mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität; insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalls Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt damit in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der globalen EY-Organisation wird ausgeschlossen. Bei jedem spezifischen Anliegen sollte ein geeigneter Berater zurate gezogen werden.

www.de.ey.com

