

# LEBENSMITTELEINZELHANDEL: ERSTE ÜBERLEGUNGEN ZU AMAZON FRESH



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

Seit 2007 betreibt der Onlinegigant Amazon seinen Lebensmittelservice AmazonFresh als Pilotprojekt in Seattle. Das Sortiment ist erstaunlich breit und tief. Kunden können unter anderem aus mehr als 700 Obst- und Gemüseartikeln, über 600 Fleisch- und Frischfischartikeln, mehr als 2.000 Getränkeartikeln und über 4.000 Hygiene- und Kosmetikprodukten auswählen. Amazon.com ist bekannt dafür, sehr schnell massive Maßnahmen folgen zu lassen, sobald entschieden wird, von der Pilotierung zum Rollout überzugehen. Dies scheint auch für AmazonFresh zu gelten. Presseberichten zufolge wurden Lieferanten bereits informiert, dass bis Ende 2014 ein Rollout in 40 regionale US-Märkte angedacht ist. Dennoch steht mit Amazon und anderen Onlinedienstleistern der markt- beziehungsweise filialbasierte Lebensmitteleinzelhandel nicht grundsätzlich zur Debatte – diese Annahme wäre übertrieben. Amazon wird stationären Lebensmittelhändlern weniger und auch weniger schnell Marktanteile abnehmen als den Category Killern im Non-Food-Bereich. Dafür sorgen die natürlichen Abwehrmechanismen im Lebensmitteleinzelhandel: niedrige Rohertragsmargen, der Fokus auf Frische, eine Nachfrage, die stark von dem Bedürfnis, die Artikel „jetzt“ zu benötigen, geprägt ist und die emotionale Bedeutung der persönlichen Auswahl der Lebensmittel für die eigene Ernährung und die der Familie. Sie werden die Branche davor bewahren, den gleichen rasanten Niedergang zu nehmen wie diverse Buchhandels-, Elektronikmarkt-, Spielzeug- oder Baumarktketten.

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

## SCHWIERIGE AUSGANGSPOSITION

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

Die Gefahr aus dem Internet können Lebensmittelhändler jedoch nicht mit den gleichen Methoden abwehren. Die Ausgangsposition ist weit schwieriger. Reserven, die abgebaut werden können, um bei sinkenden Absätzen die Profitabilität zu halten, gibt es kaum. Schwächere Wettbewerber sind bereits aus dem Markt verschwunden. Zudem ist die Wachstumsgeschwindigkeit der neuen Wettbewerber nicht durch den allmählichen Auf- und Ausbau eines Standortnetzwerks begrenzt. Sofern die logistische Komponente gelöst ist, müssen nur eine Reihe von Verteilzentren und Transportkapazitäten für die letzte Meile aufgebaut werden. Im Fall von Amazon kommt hinzu, dass bereits eine sehr starke Handelsmarke existiert, die viel Vertrauen und Loyalität in sich vereint. Entsprechend könnte der Wettbewerb aus dem Web mit rasender Geschwindigkeit größere Ausmaße annehmen. Zumindest in den USA wird diese Option keineswegs als unrealistisch betrachtet.

## MIT DEN RICHTIGEN MASSNAHMEN PUNKTEN

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

Beim Thema Frische haben die meisten etablierten Einzelhändler ihr volles Potenzial noch lange nicht ausgeschöpft. Tatsache ist, dass Frische ein natürlicher Abwehrgraben rund um das restliche Sortiment ist. Wenn Kunden glauben, dass sie online nicht die gleiche Qualität, Frische und Auswahl bekommen können, werden

sie via Web auch nicht einkaufen. Bei Frische richtig gut zu sein, setzt wiederum voraus, Sortimentssteuerung, Lieferkette und Filialabläufe grundlegend zu überdenken. Und es bedeutet, aus dem gewohnten Trade-off zwischen Warenverfügbarkeit und Abschreibungen auszurechnen und durch mehr Kompetenz die Wirtschaftlichkeit der Frische auf beiden Dimensionen zu steigern.

## SCHNELL UND ENTSCLOSSEN HANDELN

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

## ÜBER OLIVER WYMAN

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

Weitere Informationen finden Sie unter [www.oliverwyman.de](http://www.oliverwyman.de)

## KONTAKT

### JAMES BACOS

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

### PAUL BESWICK

North American Retail Practice Leader  
[paul.beswick@oliverwyman.com](mailto:paul.beswick@oliverwyman.com)  
+1 617 424 3259

### BERNARD DEMEURE

French and Iberian Retail Practice Leader  
[bernard.demeure@oliverwyman.com](mailto:bernard.demeure@oliverwyman.com)  
+33 1 45023 209

### NICK HARRISON

UK Retail Practice Leader  
[nick.harrison@oliverwyman.com](mailto:nick.harrison@oliverwyman.com)  
+44 20 7 852 7773

### SIRKO SIEMSSSEN

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

### RICCARDO TRENTINI

Italian and Turkish Retail Practice Leader  
[riccardo.trentini@oliverwyman.com](mailto:riccardo.trentini@oliverwyman.com)  
+39 02 305 771