

FRISCH ODER STIRB

SECHS KATEGORIEN FÜR FRISCHE DER WELTKLASSE



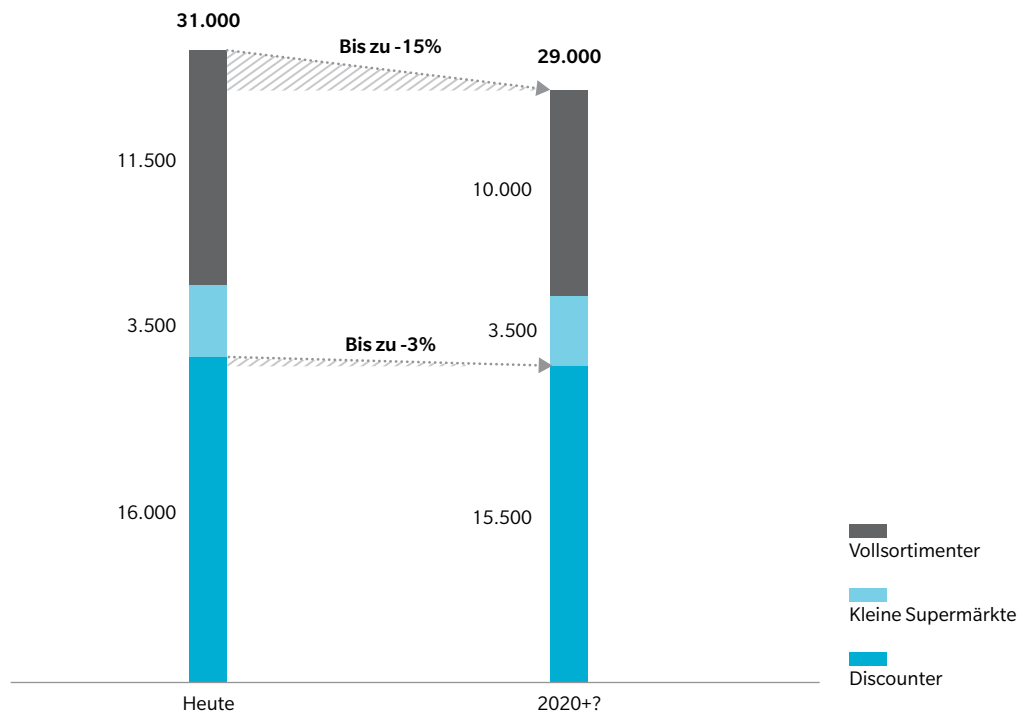
FRISCH ODER STIRB

Das Vordringen des Onlinehandels gefährdet Tausende Supermärkte. Mit einem systemübergreifenden Ansatz können stationäre Anbieter einen Quantensprung beim Frischwarenangebot erzielen und ein Filialsterben verhindern.

Bürobedarf, Elektronik, Möbel oder Mode: Zweistellige Marktanteile für Onlineanbieter sind mittlerweile im deutschen Einzelhandel die Normalität. Eine große Branche trotz jedoch dem Vordringen des E-Commerce – noch. Denn im Lebensmittelhandel könnte sich der Marktanteil von Onlineshops binnen weniger Jahre von derzeit kaum ein Prozent auf vier bis sechs Prozent vervielfachen. Damit wären bis zu 15 Prozent der Standorte von Vollsortimentern gefährdet; rund 2.000 Märkte stünden auf dem Spiel (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Onlinehandel bedroht vor allem das Filialnetz der Vollsortimenter

LEH-MÄRKTE IN DEUTSCHLAND: ERTRAGSSIMULATION MIT 5% MARKTANTEIL ONLINE

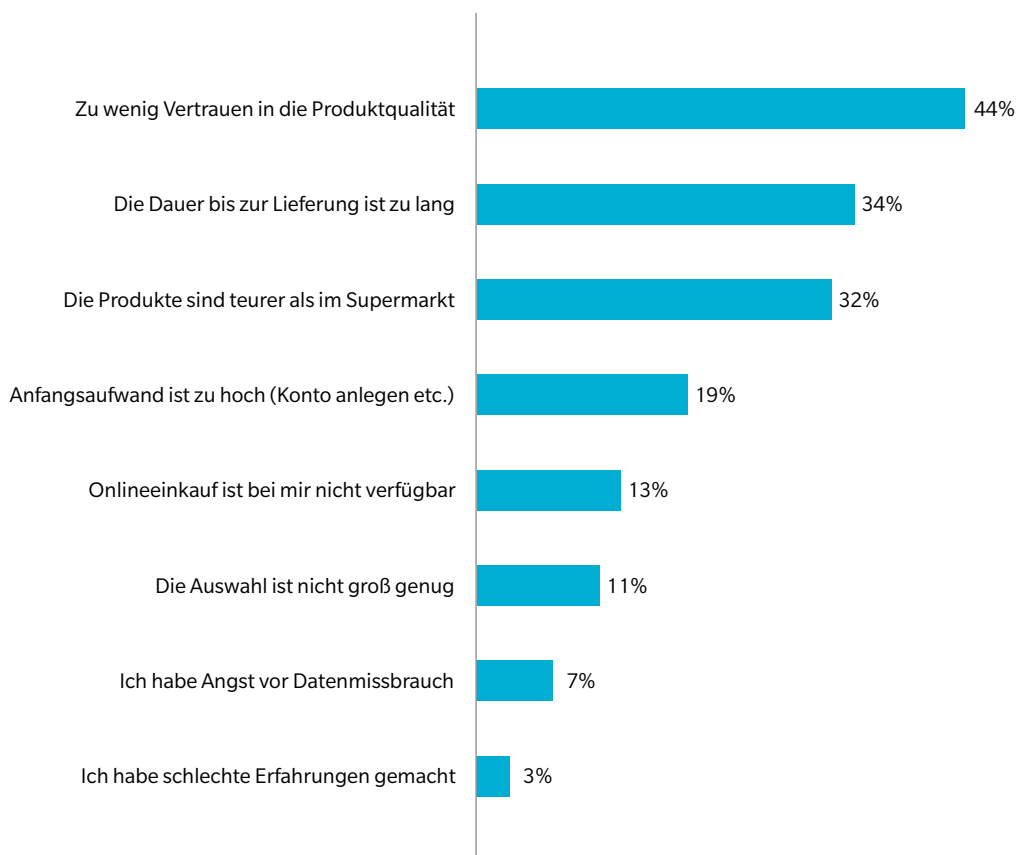


ANGRIFF AUF DIE FRISCHE BEGINNT

Ein wichtiger Treiber für den anstehenden Wandel ist das Aufkommen marktstarker Online-Supermärkte, allen voran Amazon Fresh. Damit vergrößert sich das Wettbewerbsfeld entscheidend. Während sich die Onlinekonkurrenz bislang mit wenigen Ausnahmen auf Trockenwaren und Non-Food konzentrierte, beginnt nun der Angriff auf die Frische und damit die zentrale Bastion des stationären Handels. Noch ziehen opulente Käse- und Fleischtheken, erntefrisches Obst und Gemüse sowie duftende Brotlaibe Verbraucher Woche für Woche in die Supermärkte und fördern deren Loyalität wie Kaufbereitschaft. Kunden geben bis zu einem Drittel mehr für Frischwaren aus, wenn sie mit der Qualität im Laden zufrieden sind. Dazu kommen Warenkorbeffekte aus dem Trockensortiment und Non-Food.

Das Angebot aus dem Internet betrachten viele Konsumenten dagegen noch kritisch. In einer aktuellen Oliver Wyman-Umfrage unter 1.000 Deutschen erklärten 44 Prozent, dass sie mangelndes Vertrauen in die Produktqualität von Onlinebestellungen frischer Produkte abhalte.¹ Weitere Barrieren sind höhere Preise und zu lange Lieferdauern (vgl. *Abbildung 2*).

Abbildung 2: Was Kunden von Onlinebestellungen bei Frischwaren abhält

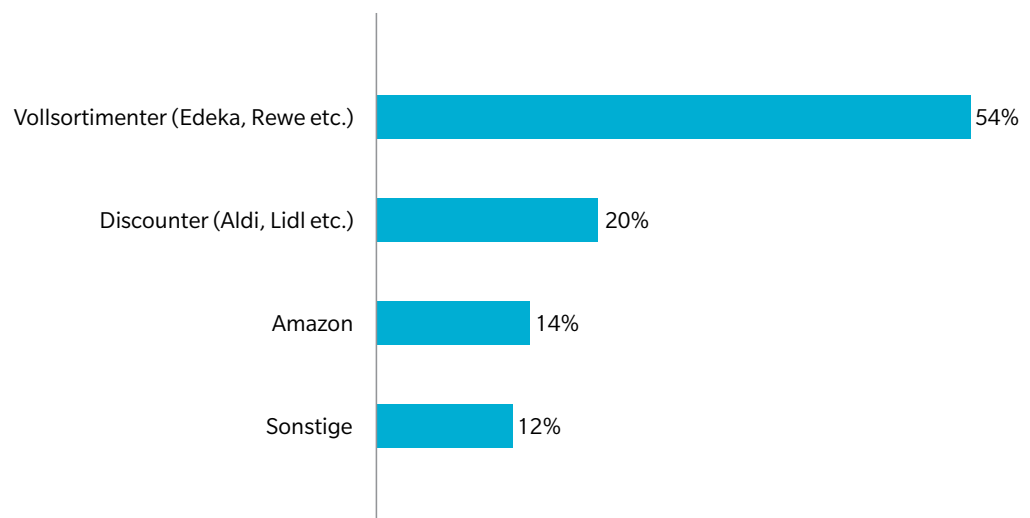


1. Onlinebefragung im Zeitraum Mai bis Juni 2017, n = 1.003 Teilnehmer mit Einkaufsverantwortung für den Haushalt, vor allem in den internetaffinen Altersgruppen zwischen 18 und 49 Jahren.

ONLINEANTEIL BEI FRISCHWAREN KANN SICH VERFÜNFACHEN

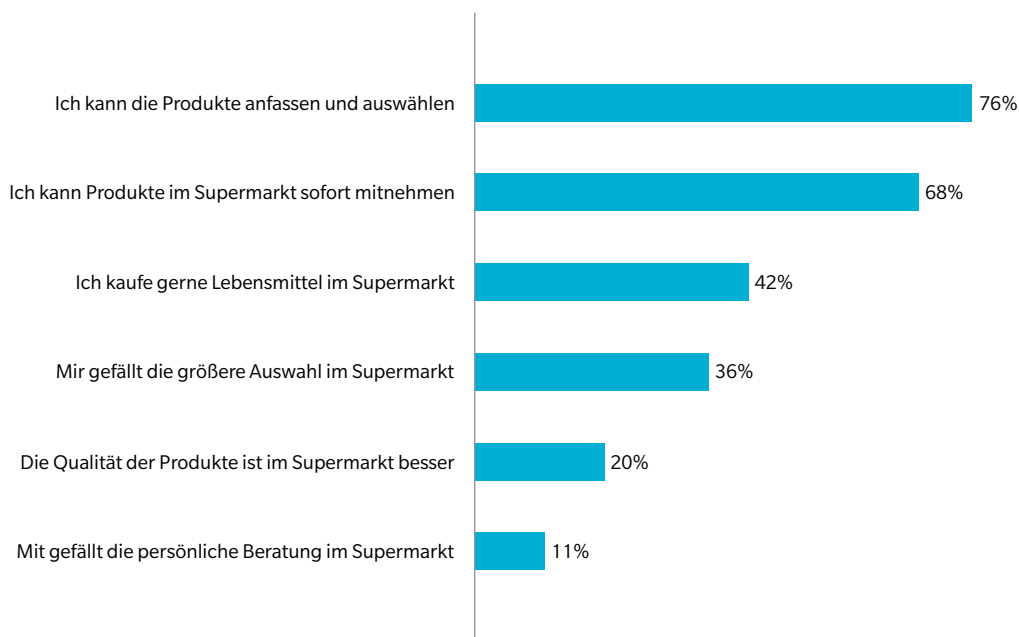
Mittelfristig erscheinen solche Barrieren jedoch überwindbar. Schon heute ist der Preisunterschied zwischen Supermarkt und Amazon bei Warenkörben mit hohem Frischeanteil vernachlässigbar. Und dank der Kooperation mit DHL kann der Internetgigant im Pilotmarkt Berlin bereits mit engen Zeitfenstern operieren. Die Bereitschaft der Kunden, bei einem überzeugenden Angebot auch Frischwaren per Mausklick zu ordern, dürfte in der Folge spürbar steigen. Gemäß der Umfrage würden die Verbraucher in solch einem Fall 22 Prozent ihrer Frische-Einkäufe im Internet tätigen. Die stationären Einzelhändler sind in diesem Feld jedoch keinesfalls chancenlos. 54 Prozent der Befragten würden bei einem vergleichbaren Angebot am ehesten auf die Websites der Vollsortimenter gehen (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Welche Anbieter Kunden bei Frischwaren bevorzugen



Wichtiger noch für Vollsortimenter und Discounter: Auch im digitalen Zeitalter wissen die Verbraucher die Vorteile des Einkaufens im Laden zu schätzen. Allen voran zählt dazu die Möglichkeit, Produkte anzufassen und selbst auszuwählen. Drei von vier Befragten nennen dieses Argument als wesentlichen Grund für künftige Ladenbesuche. 68 Prozent schätzen zudem die Möglichkeit, Produkte sofort mitnehmen zu können (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Warum Kunden Supermärkten die Treue halten



Die beiden vermeintlich tragenden Säulen des Frischeangebots – Beratung und Qualität – sind dagegen nur für eine Minderheit gewichtige Argumente. Gerade einmal jeder Fünfte betonte, dass die Qualität der Produkte im Supermarkt besser sei. Dieses ernüchternde Ergebnis deckt sich mit früheren Untersuchungen von Oliver Wyman. Danach sind bereits mehr als 80 Prozent der Kunden Frischwaren mangelhafter Qualität in ihrem Supermarkt aufgefallen; 58 Prozent haben selbst bereits solche Waren gekauft. In der Regel erfährt der Handel davon nichts: Nur 17 Prozent der über die Qualität enttäuschten Kunden beschwerten sich vor Ort.

ACHILLESFERSE FRISCHE: EXZELLENZ IN DER FLÄCHE UNABDINGBAR

Frische erweist sich damit als Achillesferse für den stationären Handel. Sie ist seine angestammte Bastion und entfaltet eine einzigartige Anziehungskraft. Bei unzureichender Qualität ist sie jedoch auch ein entscheidender Treiber für Unzufriedenheit und damit ein Einfallstor für neue Anbieter. Gerade die großen Lebensmittelhändler mit Tausenden von Märkten stehen vor einer Herkulesaufgabe. Es reicht nicht aus, in Flagship Stores oder den besten 20 Prozent der Märkte Exzellenz in Sachen Frische zu demonstrieren. Lebensmittelhändler müssen vielmehr in der vollen Breite ihres Filialnetzes eine exzellente Leistung sicherstellen und so flächendeckend Verbrauchern jeden Tag gute Gründe für einen Einkauf liefern.

FRISCHEGRAD 2.0 – MEHR UMSATZ UND WENIGER ABSCHRIFTEN

Die ganzheitliche Transformation der Frischeleistung einer europäischen Supermarktkette zeigt das enorme Potenzial einer funktionsübergreifenden Herangehensweise: zweistellige Umsatzsteigerung bei gleichzeitiger Senkung der Abschriften.

Vom Mittelfeld an die Spitze in puncto Frischeleistung. Dieses Ziel hatte sich eine Supermarktkette gesteckt, um aus der Umsatzstagnation auf einen nachhaltigen Wachstumspfad zurückzukehren. In einem mehrjährigen, funktionsübergreifenden Transformationsprogramm blieb in der Frishebewirtschaftung kein Stein auf dem anderen.

Das Sortimentsangebot wurde Markt für Markt neu aufgebaut, neben nationalen Kernsortimenten wurden gezielte Clustersortimente sowie regionale und lokale Bausteine ergänzt. Im selben Zug wurden die Flächenbemessungen und das Thekenangebot grundlegend überarbeitet. So kam es zum Teil zu erheblichen Verschiebungen zwischen den Frischeabteilungen und dem lokalen Aus- und Rückbau von Thekenangeboten. In Summe dienten alle Maßnahmen einer optimalen Balance zwischen der lokalen Umsatzausschöpfung bei gleichzeitig konsequenter Abschriftenreduktion.

Die Mengensteuerung wurde vom Einkauf bis in die Märkte hinein revolutioniert. Neue Prognosealgorithmen erlaubten deutlich präzisere Vorhersagen auch unter den schwierigen Rahmenbedingungen der Ultrafrische. Zugleich wurde die Expertise der Marktmitarbeiter durch fortschrittliche Datenerfassungsgeräte und klar definierte Best Practice-Prozesse erheblich besser integriert. Die Mengenplanung kam so deutlich näher an die Abverkaufsrealität, unter voller Einbindung der Mitarbeiter „an der Front“. Auch die Supply Chain leitete einen erheblichen Beitrag zur Revolution der Frischeleistung. Für Obst und Gemüse wurde der Weg von der Ernte bis in den Markt grundlegend hinterfragt und neu strukturiert – für optimale Qualitätskontrollen und kürzest mögliche Bestellvorlaufzeiten für die Märkte.

Schließlich wurden auch die Märkte in den gesamten Prozess intensiv eingebunden, von der klaren Definition von Best Practice-Prozessen in der Frische, der konsequenten Temperaturführung ab Warenannahme, dem richtigen Warenhandling über filialindividuell faire Leistungsziele bis hin zu umfassenden Schulungsprogrammen und hoher Vorstandspräsenz bei regionalen Informationsveranstaltungen zur Betonung der Frischebedeutung.

Das Ergebnis der Transformation beeindruckte auch die Skeptiker – erhebliche Umsatzzuwächse in der Frische führten zu höheren Frequenzen und damit Verbundeffekten in den übrigen Warengruppen. Kundenzufriedenheitsbefragungen bestätigten den Händler zusätzlich – all das bei gleichzeitiger Reduktion der Abschriften.

FALLSTUDIE 2

HÖHERER FRISCHEGRAD DANK MITARBEITERMOTIVATION

Welche Veränderungen ein funktionsübergreifender Ansatz bewirkt, lässt sich gut aus Sicht eines operativ Verantwortlichen darstellen. Der Name ist Fiktion, der Wandel vor Ort ist es nicht.

Seit 22 Jahren im Geschäft, war Kurt Müller immer stolz auf seine Abteilung. Akkurat aufgebaute Stapel von Gemüse und Obst in leuchtenden Farben ruhten auf Regalen aus verwittertem Holz und in rustikalen Körben und signalisierten den Konsumenten, dass die Produkte direkt vom Bauernhof stammten. Er achtete darauf, dass die Regale immer gut gefüllt waren und schwor auch sein Team darauf ein. Als der Supermarktleiter ihm dann erstmals an einem Freitag neue Kennzahlen präsentierte, war er schockiert. Natürlich wusste er, wie viel Ware sie jeden Tag weggeworfen hatten. Aber er hatte keine Ahnung, dass diese Abfälle die Erträge so sehr schmälern konnten.

Während einige Kollegen in Auftaktworkshops noch über die neuen Marotten des Managements schimpften, nahm Müller die Herausforderung an. Schließlich lagen jetzt erstmals harte Fakten auf dem Tisch. Zudem merkte er an den täglichen Lieferungen, dass sich auch andere Abteilungen wie Einkauf und Logistik um mehr Frische bemühten. Müller machte sich daher in den Folgewochen die neuen Erkenntnisse bezüglich Planogrammen und einer bestmöglichen Warenpräsentation zu eigen und informierte sein Team. Schritt für Schritt verbesserten sie das Angebot. Schon bald enthielt der Freitagsbericht keine Schreckensnachrichten mehr.

Seit Müller begonnen hatte, seine täglichen Bestellungen mit Daten des automatisierten Prognosesystems abzugleichen, konnte er genau begründen, warum er was und in welcher Menge geordert hatte. Schnell gelieferte kleine Losgrößen gewährleisteten einen sichtbar höheren Frischegrad. Die geballten Anstrengungen lohnten sich für Müller auch persönlich: Schon drei Monate vor Jahresende wusste der langjährige Angestellte, dass ihn am Jahresende ein ordentlicher Bonus erwartete.

SECHS KATEGORIEN FÜR OPTIMALE FRISCHE

Doch wie lässt sich ein solcher Quantensprung in Sachen Frische realisieren? Bislang haben sich viele Anbieter darauf konzentriert, ihre Frischeleistung innerhalb einzelner Funktionen zu verbessern. So haben sich Einkäufer beispielsweise auf die Auswahl der Lieferanten konzentriert, Logistiker auf die Optimierung der Kühlkette während des Transports. In dem neuen Wettbewerbsumfeld reichen solch graduelle Fortschritte nicht mehr aus. Gefragt ist stattdessen ein funktionsübergreifender Ansatz: Anforderungen an Lieferanten beispielsweise müssen zur Kundensicht passen. Außerdem darf die enge Steuerung der Kühlkette nicht am Wareneingang der Filiale enden, sondern muss bis in den Einkaufswagen des Kunden sichergestellt werden. Die ganzheitliche Weiterentwicklung zur „Frische der Weltklasse“ umfasst insgesamt sechs Kategorien (vgl. Abbildung 5, Fallstudie 1).

Abbildung 5: „Frische der Weltklasse“ erfordert starke Teamleistung



1. OPTIMALE PRODUKTQUALITÄT BIS INS REGAL

Je frischer die Ware im Regal, desto größer der Kaufanreiz und desto geringer die Abschriften. Eine optimale Produktqualität setzt ein reibungsloses Zusammenspiel entlang der gesamten Lieferkette voraus. Erforderlich sind hierzu ein rigoroses Lieferantenmanagement, eine konsequente Temperaturführung, effektive und risikobasierte Qualitätsprüfungen im Wareneingang sowie ein durchgängiges Verständnis von Spezifikationen. Gerade beim letzten Punkt gibt es vielerorts noch Verbesserungspotenzial. Im Idealfall kann jeder Frischeleiter an jedem Standort auch anhand von Fotos eindeutig festlegen, ob ein angeliefertes Produkt verkaufsfähig ist oder nicht. Bei einer verbesserten Temperaturführung setzen Vorreiter auf vermehrte Schulungen. So lässt sich verhindern, dass ein bis dahin optimal temperiertes Produkt am Ende zwei Stunden ungekühlt im Wareneingang oder später in den Gängen der Märkte steht. Diese Philosophie kann auch die Information der Kunden über die optimale Produktlagerung zu Hause umfassen. Bei einer ganzheitlichen Betrachtung der Einflussfaktoren auf die vom Kunden erlebte Produktqualität wird schnell ersichtlich, dass nur ein interdisziplinärer Ansatz zum Erfolg führen kann (vgl. *Abbildung 6*).

Abbildung 6: Einflussfaktoren der Frischequalität bis ins Regal

QUALITÄTSSICHERUNGSSYSTEM

<i>Produkteigenschaften</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Klar definierte Produktqualitätsstandards, die für die gesamte Organisation leicht zugänglich sind – vom Einkauf über die Qualitätssicherung bis zum Vertrieb 	
<i>Lieferantenmanagement</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl und Management von Lieferanten 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuierliche Überwachung und konsequente Eskalation
<i>Produktmengen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Prognosen und Bestellempfehlungen • Bestandsdaten und Filialinformationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurze Vorlaufzeiten • Richtige Flächenaufteilung
<i>Qualitätskontrolle</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Breite Abdeckung der Qualitätskontrolle im Verteilzentrum 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz/direktes Feedback zu Ergebnissen in der gesamten Kette
<i>Kommissionierung und Verteilung</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Schneller Umschlag im Verteilzentrum • Geschulte Produkthandhabung durch die Logistik 	<ul style="list-style-type: none"> • Richtige Lagerungs- und Liefertemperaturen
<i>Lagerung in den Märkten</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Richtige Lagerungstemperatur in Hinterräumen und auf der Fläche 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorsichtiger Umgang mit empfindlichen Produkten
<i>Regalpflege</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsorientiertes Betriebsmodell in den Märkten • Konsequente Umsetzung von Abschriften nach einheitlichen Standards 	<ul style="list-style-type: none"> • Marktindividuelle Auslistung chronischer „Pennerartikel“ mit hohen Abschriften
<i>Vom Konsumenten erlebte Produktqualität</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Konsequente Geschmacksbenchmarks mit Produkten direkt aus den Märkten • Starke Kommunikation des Qualitätsversprechens 	<ul style="list-style-type: none"> • Information der Kunden über qualitätserhaltenden Produktumgang

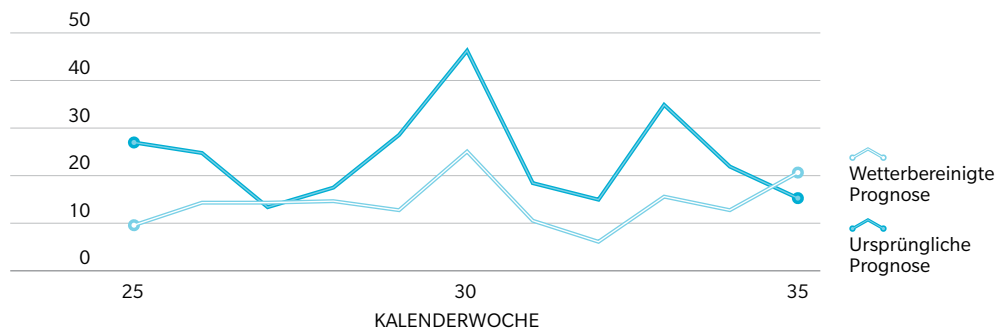
2. DIE RICHTIGEN MENGEN ZUR RICHTIGEN ZEIT

Mit einem optimierten Bestellprozess samt kurzer Vorläufe und einer integrierten Warenflusssteuerung können Händler flächendeckend den Frischegrad steigern. Voraussetzung ist eine entsprechende Aufrüstung ihrer Hard- und Software über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg. Das beginnt in den Märkten, wo ein prognosebasiertes System in Kombination mit fortschrittlicher Bestellhardware wie Tablets oder modernen Datenerfassungsgeräten die Verantwortlichen bei ihren täglichen Bestellungen unterstützen kann. Neue Technologien wie Machine Learning oder Rekurrente Neuronale Netze ermöglichen vielen Händlern nochmals einen Quantensprung in der Prognosequalität und damit der Mengenplanung in den Filialen. Dabei sind saisonale Schwankungen ebenso zu berücksichtigen wie kurzlebige Ernährungstrends oder Daten vergleichbarer Standorte (vgl. *Abbildung 7*). Die Bestelldaten fließen in eine integrierte Warenflusssteuerung ein, die auch Informationen aus Category Management, Logistik und Vertrieb bündelt. So lassen sich auch die Vorlaufzeiten für Bestellungen verkürzen und die Märkte erhalten binnen weniger Stunden frische Waren aus den Kühllhäusern.

Abbildung 7: Prognosefaktoren in der Ultrafrische

EINFLUSS DES WETTERS AUF DIE PROGNOSEQUALITÄT – BEISPIEL: BRATWURST

MITTLERER PROGNOSEFEHLER (MFE) IN PROZENT



WEITERE PROGNOSEFAKTOREN

- Saisonalität und Trends
- Artikel-Neulistungen und -Streichungen
- Feiertage und Ereignisse
- Kannibalisierung
- Aktionen und Preisänderungen

Die Bestell-Liefer-Rhythmen für die Märkte sowie die Anlieferzeiten spielen für die Frischeleistung ebenfalls eine entscheidende Rolle. Eine Verkürzung der Bestellvorlaufzeit zum Beispiel für Fleischwaren von 36 auf 24 Stunden kann die Abschriften um mehr als 20 Prozent reduzieren und damit die Frischeleistung spürbar verbessern. Ähnliches gilt auch für eine weitere Reduktion von 24 auf 18 oder weniger Stunden. Zudem kann es sinnvoll sein, Anlieferzeiten zu differenzieren. Einige Filialen verzeichnen hohe Umsatzanteile in der zweiten Tageshälfte. Verlagert der Händler die Frischelieferung vom frühen Morgen in den frühen Nachmittag, kann er die bestmögliche Verkaufsbereitschaft zur absoluten Umsatzspitze sicherstellen und am Abend ein Umsatzplus von über 20 Prozent erreichen. Zugleich kann eine solche Veränderung die Logistikauslastung glätten.

3. KOLLABORATION STATT KONFRONTATION MIT LIEFERANTEN

Zweimal pro Jahr trifft man sich, streitet über die Konditionen und arbeitet danach im Alltag weiter für sich: Solche Rituale haben sich im digitalen Zeitalter und mit Blick auf die hohen Kundenerwartungen überholt. Nach Schätzungen von Oliver Wyman könnten allein deutsche Einzelhändler durch eine verbesserte Zusammenarbeit mit Lieferanten frischer Produkte pro Jahr 1,2 bis 1,8 Milliarden Euro einsparen und dabei die Qualität der Frischwaren erhöhen. Derzeit stehen die Lieferanten nämlich gleich vor drei Herausforderungen: Erstens ist die Nachfrage (und zum Teil auch das Angebot) hohen Schwankungen ausgesetzt. Zweitens lösen Aktionen Nachfragespitzen und damit eine Art „Kettenreaktion“ in der Lieferkette aus. Und drittens verändert sich bei Frischwaren häufig das Sortiment oder die Leistung bestimmter Produkte in verschiedenen Märkten. Angesichts dieser Unsicherheiten halten Lieferanten entweder einen hohen Sicherheitsbestand im Lager vor oder verlangen erhebliche Vorlaufzeiten bei der Lieferung. Beides schadet dem Frischegrad.

Durch eine engere Zusammenarbeit lassen sich diese Herausforderungen meistern. Wenn Lieferanten beispielsweise auf Daten der Prognosesysteme der Einzelhändler zugreifen können, müssen sie sich nicht länger auf eigene Prognosen oder Schätzungen verlassen. Vorabinformationen über geplante Aktionen erleichtern die Steuerung der Produktion. Auch durch Überprüfung bestehender Qualitätsanforderungen und -kontrollen und einen Abgleich mit Lieferanten kann der Einzelhandel seine Prozesse erheblich beschleunigen und letztendlich den Frischegrad steigern. Welche Erfolge sich auf diesem Wege erzielen lassen, verdeutlicht Fallstudie 3.

4. DAS PERFEKTE SORTIMENT FÜR JEDEN STANDORT

Im Wettbewerb mit Discountern und dem Onlinehandel verfügen Vollsortimenter über einen nicht zu unterschätzenden Wettbewerbsvorteil: Sie sind der Lage, ihr Sortiment den lokalen Gegebenheiten anzupassen. Diese Trumpfkarte sollten sie gerade bei Frischwaren erheblich stärker ausspielen – bis hinunter auf die Ebene der einzelnen Märkte. Bislang beschränken sich viele auf einzelne Cluster wie umsatzstark oder umsatzschwach. Doch die Nachfrage nach Lebensmitteln und Frischwaren ist erheblich differenzierter. Eine Bushaltestelle direkt vor der Tür, eine benachbarte Schule oder das Fehlen eines Bäckers im Ort verändert sie bereits deutlich. Wer sich darauf einstellt, kann nochmals erhebliche Umsatzzuwächse realisieren.

Ein filialindividuelles Sortiment ist nicht zu verwechseln mit der aus Nachhaltigkeits- und Marketinggründen sinnvollen Betonung der Regionalität des Angebots. Bei der Differenzierung geht es vielmehr darum, aus dem national verfügbaren Sortiment unter Nutzung von Big Data die Produkte herauszufiltern, die vor Ort für Wachstum sorgen. Zusätzliche Umsätze lassen sich darüber hinaus mit einem „lebendigen“ Sortiment generieren (vgl. *Abbildung 8*). Ein ständiger Wechsel gewährleistet, dass Verbraucher immer etwas Neues entdecken können und auch wiederkommen.

Abbildung 8: Vier Säulen für das perfekte Sortiment



5. DIE OPTIMALE PRÄSENTATION

„Pile them high and watch them fly“: Noch immer beherrscht diese simple Regel das Denken von vielen Frischeleitern, gerade wenn es um die Präsentation von Obst und Gemüse geht. Dabei droht bei Bergen verlockend aussehender Frischwaren immer die Gefahr, dass die Basis der Warenpyramide verrottet. Die Regel lautet dann eher: „Pile them high and watch the flies.“ Eine optimale Präsentation im modernen Sinne setzt andere Schwerpunkte. Sie beginnt bei einer umsatzgerechten Abteilungsgröße je Markt und reicht hin bis zu Bestelleinheiten, die aus Logistik- und Filialsicht Sinn machen. Denn zu hohe Losgrößen können entscheidend zu hohen Abschriften beitragen.

Auch in dieser Kategorie sollten sich Einzelhändler ihre Möglichkeiten zur Differenzierung zunutze machen. Je nach Abverkäufen können sie einzelnen Artikeln in einzelnen Märkten mehr oder weniger Platz in den Regalen einräumen. Auch die Bedientheken für Fleisch, Fisch oder Käse sollten sich an lokalen Gegebenheiten ausrichten. Wo ein Metzger um die Ecke fehlt, lohnt sich eine eigene Fleischtheke eher. Bei einer optimalen Präsentation kommt es damit auf eine Mischung aus lokalem Wissen der Marktleiter und der zentralen Auswertung von Verkaufsdaten an.

6. EXZELLENTER UMSETZUNG IN DEN MÄRKTEN

Alle Anstrengungen zur Optimierung des Frischeangebots verpuffen, wenn die Märkte die neue Kultur nicht jeden Tag aufs Neue leben. Neben der konsequenten Frishefokussierung der Marktleiter spielen die Frischeleiter eine entscheidende Rolle. Ihre Arbeit verändert sich mit neuen Bestellprozessen, Planogrammen, Kennzahlen und mehr von Grund auf. Klar definierte Best Practice-Prozesse in Kombination mit praktischen Intensivschulungen stellen sicher, dass sie die Vorteile der veränderten Arbeitsweisen erkennen, deren Umsetzung im Alltag fördern und ihre Mitarbeiter entsprechend motivieren.

Auch die Personaleinsatzplanung muss im Hinblick auf die Frischeleistung hinterfragt werden. Wer das vielfach noch gelebte eiserne Prinzip „Abschluss aller Verräumarbeiten vor Ladenöffnung“ aufweicht, kann eine höhere Betreiberqualität im Tagesverlauf sicherstellen und den Kunden eine lebendige Frischeabteilung vermitteln. Dank neuer Kennzahlensysteme

haben die Manager sowie ihre Teams dabei auch jederzeit einen Überblick über die Frischeleistung in ihrem Markt. Diese Kennzahlen bilden auch einen Bestandteil der überarbeiteten Anreizsysteme. Bei der Festlegung der Ziele dürfen sich Unternehmen keinesfalls auf Durchschnittswerte verlassen. Die Unterschiede bei Umschlagshäufigkeiten und Abverkäufen sind zwischen einzelnen Standorten zu groß. Je besser die Ziele auf die Situation vor Ort passen, desto eher motivieren sie die Fachkräfte vor Ort. Impulse lassen sich darüber hinaus auch durch die Verbreitung von konkreten Best Practice-Beispielen anderer Märkte geben. Stück für Stück entsteht so eine Kunden- und Qualitätskultur – zum Vorteil der Verbraucher, der Mitarbeiter und der Einzelhändler selbst (vgl. Fallstudie 2).

FALLSTUDIE 3

HÖHERER FRISCHEGRAD DANK LIEFERANTENKOLLABORATION

Dank der Zusammenarbeit mit Schlüssellieferanten verbesserte ein europäischer Lebensmittelhändler seine Frischeleistung spürbar.

24 Stunden mehr Verweildauer im Regal: Mit diesem ehrgeizigen Ziel begann ein großer Supermarktbetreiber eine neue Ära in der strategischen und operativen Zusammenarbeit mit Lieferanten. Das Management hatte erkannt, dass nur gemeinsam mit den Produzenten die Lieferkette beschleunigt und die Bestellprozesse verbessert werden konnten. Die Führungsspitze wählte geeignete Lieferanten aus und initiierte einen umfassenden Dialog auf mehreren Ebenen. So loteten Prognoseexperten aus, wie sich die Systeme verknüpfen ließen; Finanzexperten machten sich Gedanken über gemeinsame Kennzahlen.

Gespräch für Gespräch bildete sich eine Vertrauenskultur zum beiderseitigen Vorteil. Es entstanden zwei gemeinsame Prognosen für Normal- und Aktionsware und auch die jeweiligen Bestellvorgänge wurden angeglichen. In der Folge sank der Anteil fehlerhafter Prognosen von mehr als 30 auf weniger als 10 Prozent; die Lieferzeiten verkürzten sich und damit auch die Abschriften. Die monatliche Beschäftigung mit der Aktions-Pipeline verbesserte auch an dieser Stelle die Planungsqualität und erhöhte deren Erfolgsquote. All diese Verbesserungen registrierten die Kunden. Die Umsätze mit den entsprechenden Frischwaren stiegen spürbar an.

FAZIT: FÜNF BIS ZEHN PROZENT MEHR UMSATZ DURCH MEHR FRISCHE

Produktqualität bis ins Regal, feine Mengensteuerung, echte Lieferantenkollaboration, individuelle Sortimentsgestaltung, optimale Präsentation und Top-Umsetzung in den Märkten: Die sechs Kategorien des funktionsübergreifenden Ansatzes von Oliver Wyman zur Optimierung der Frische machen deutlich, dass die Zeit singulärer Projekte vorbei ist. Gefragt ist eine integrierte Systemlösung für Frische. Wenn Lebensmittelhändler bestehende Grenzen überwinden, profitieren sie gleich mehrfach:

ZUFRIEDENE KUNDEN Ein höherer Frischegrad und eine bessere Verfügbarkeit vertiefen die Kundenbindung spürbar.

HÖHERE UMSÄTZE Mit einem optimierten Frischwarensortiment sind Umsatzzuwächse von fünf bis zehn Prozent möglich.

BESSERE MARGEN Je frischer die Waren, desto geringer die Abschriften. Diese und weitere Entwicklungen erlauben eine Verbesserung der Marge um zwei bis vier Prozentpunkte.

Wenn stationäre Händler mit Frischwaren überzeugen, können sie zudem der wachsenden Onlinekonkurrenz erheblich besser begegnen und damit ein Filialsterben verhindern. Frisch oder Stirb: Supermarktketten sollten in den kommenden Jahren alles daran setzen, in ihrer ureigenen Domäne Frische ihre starke Stellung zu untermauern.

ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine international führende Managementberatung mit weltweit 4.500 Mitarbeitern in mehr als 50 Büros in rund 30 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.
Folgen Sie Oliver Wyman auf Twitter [@OliverWyman](https://twitter.com/OliverWyman).

KONTAKTE

JAMES BACOS

Global Retail Practice Leader
james.bacos@oliverwyman.com
+49 89 939 49 441

CHRIS BAKER

North American Retail Practice Co-Leader
chris.baker@oliverwyman.com
+1 612 692 7714

WAI-CHAN CHAN

Asian Retail Practice Co-Leader
wai-chan.chan@oliverwyman.com
+852 2301 7500

NICK HARRISON

European Retail Practice Co-Leader
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 20 7852 7773

RICHARD MCKENZIE

Asian Retail Practice Co-Leader
richard.mckenzie@oliverwyman.com
+86 21 8036 9320

SIRKO SIEMSSSEN

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

FREDERIC THOMAS-DUPUIS

North American Retail Practice Co-Leader
frederic.thomas-dupuis@oliverwyman.com
+1 514 350 7208