



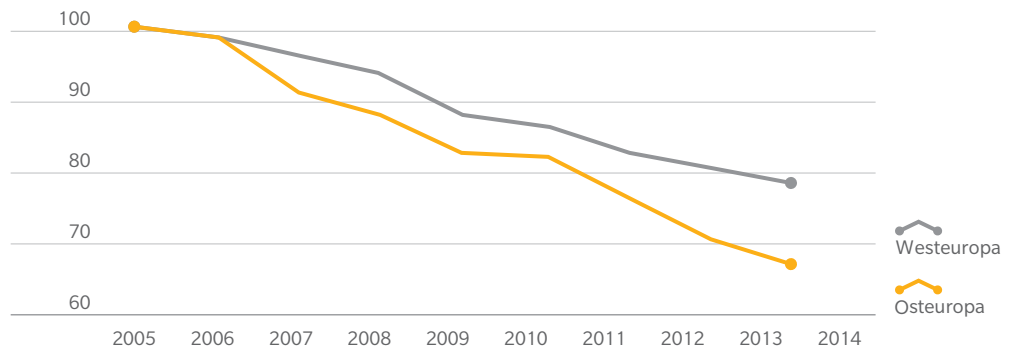
# DAS NEUE KOSTEN- PARADIGMA

## TRANSFORMATION STATT VERBESSERUNG

Viele Bankinstitute haben in den vergangenen zehn Jahren radikale Einschnitte bei ihren Kosten gemacht: Filialen wurden geschlossen, digitale Services ausgebaut und sämtliche Aktivitäten in den Zentralen auf den Prüfstand gestellt. Die europäischen Mobilfunkbetreiber haben ihre Kosten pro Kunde um mehr als ein Drittel gesenkt, indem sie sich von Nebenaktivitäten verabschiedet und die Effizienz im Kerngeschäft erhöht haben. Auslöser war in beiden Fällen der fortwährende Ergebnisanspruch in einem Umfeld mit sinkenden Erträgen je Kunde und einem Gesamtmarkt, der nur langsam wächst.

Vor diesen Herausforderungen steht nun auch der Einzelhandel. Die Zeit für ähnlich radikale Schritte ist gekommen. Zwar ist das Kostenbewusstsein im Einzelhandel von jeher hoch, aber der Fokus lag traditionell auf inkrementellen Schritten und damit der Reduktion der Gesamtkosten in einem niedrigen einstelligen Prozentbereich. Nun geht es um große, radikale Schritte, mit denen die Kosten um 20 bis 40 Prozent gesenkt werden können.

**Abbildung 1: Andere Branchen standen bereits vor ähnlichen Herausforderungen: Telekommunikationsanbieter reduzierten ihre Kosten angesichts rückläufiger Umsätze binnen acht Jahren um 20 bis 30 Prozent oder mehr**  
 Entwicklung der Betriebskosten pro Kunde bei Telekommunikationsanbietern (in %)

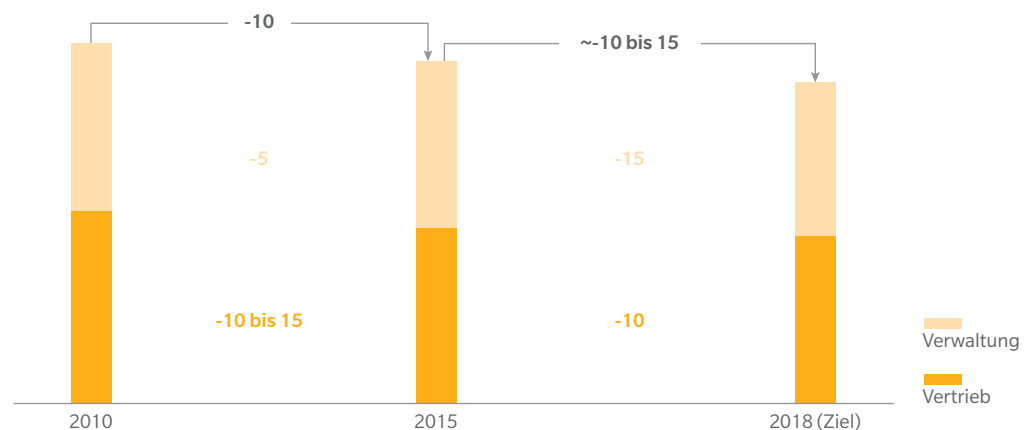


1. Demand Management
2. Reduzierung nicht-notwendiger Aktivitäten
3. Verbesserung der Effizienz der verbleibenden Aktivitäten
4. Reduzierung der Faktorkosten

Quellen: UBS, Wireless Matrix (BoA, Merrill Lynch), Informa Telecoms & Media, CISCO, IEEE, Oliver Wyman-Analyse

In dieser Situation bedarf es eines „Grüne Wiese“- oder „Zero-Based“-Ansatzes. Nur so können Unternehmen ihre Geschäftsmodelle von Grund auf neu durchdenken, anstatt bestehende Strukturen und Arbeitsweisen nur graduell zu verbessern. Ausschließlich erfolgskritische Tätigkeiten und Geschäftsfelder werden fortgeführt. Alle optionalen Aktivitäten und Bereiche fallen dem Rotstift zum Opfer. So könnte beispielsweise das Personalwesen den Aufbau einer Arbeitgebermarke als erfolgskritisch betrachten, während alle anderen Abteilungen dies als „Nice-to-have“ ansehen. Die in der zentralen Großbäckerei aufwendig produzierten Backwaren könnten seit jeher zum Angebot gezählt haben, ohne dass die Kunden einen Unterschied zu effizienter herzustellender Aufbackware bemerkt hätten.

**Abbildung 2: Der Bankensektor hat seine Kosten angesichts des regulatorischen Drucks und der Digitalisierung gesenkt, weitere Einschnitte sind bereits geplant**  
 Rückgang der Kosten im Großkundengeschäft der Banken (in %)



Anmerkung: Die Bandbreite bei den Ausgaben im Vertrieb ist größer als in der Verwaltung, da die Vergütung leistungsabhängig und damit variabel ist

Quellen: Veröffentlichungen und Geschäftsberichte von Banken; Oliver Wyman-Analyse

Die Ausgangslage ist alles andere als einfach: Zu den Herausforderungen für Händler zählen eine stagnierende oder nur noch leicht wachsende Nachfrage, steigende Arbeitskosten und an manchen Standorten überschüssige Verkaufsflächen in Kombination mit einem rasanten Aufstieg disruptiver Kräfte in Form von Discount-Geschäftsmodellen und Onlineanbietern. Andere Branchen standen bereits vor ähnlichen Herausforderungen: Der Gewinn von Banken sank infolge niedriger Zinsen und des Angriffs von FinTech-Unternehmen. Die Umsätze im Mobilfunk drückte eine Kombination aus verschärfter Regulierung und dem Vordringen von Voice-over-IP; die Medienbranche sah sich mit einer Mischung aus Digitalisierung und nachhaltigen Rückgängen bei Printanzeigen konfrontiert. Diese Branchen durchliefen bereits in den vergangenen zehn Jahren eine Transformation. Etablierte Anbieter, die sich dem Wandel verweigerten, schrumpften oder wurden übernommen. Überlebt haben nur die, die agil handelten und sich schnell veränderten.

## FÜR DEN KÜNFTIGEN ERFOLG STEHEN HÄNDLERN DREI WEGE OFFEN

### DIGITALISIERUNG UND AUTOMATISIERUNG

Die Geschäftsmodelle von Newcomern wie der neuen Generation digitaler Händler enthalten wertvolle Hinweise, in welche Richtung sich etablierte Anbieter verändern sollten. So gibt es inzwischen reine Onlinehändler, die mit weniger als 200 Beschäftigten in der Zentrale mehr als eine Milliarde US-Dollar Umsatz stemmen. Die hieraus erwachsende Wettbewerbsgefahr dürfen etablierte Anbieter nie aus den Augen verlieren; zugleich können sie aber viel lernen: Im Kern gelingt es den Newcomern, Entscheidungen beispielsweise im Category Management durch den Einsatz von Smart Data zu automatisieren, sodass wesentlich weniger, dafür qualifiziertere Mitarbeiter die Parameter festlegen und die automatisierten Prozesse nur noch gezielt durch menschliches Know-how ergänzen. Einer Oliver Wyman-Studie zufolge steuert Amazon auf diese Weise pro Mitarbeiter im Category Management zehnmal so viele Produkte wie traditionelle Händlerorganisationen.

Auch von anderen Branchen lässt sich einiges lernen. So gelang einem traditionsreichen europäischen Lebens- und Krankenversicherer durch eine konsequente Digitalisierung und Automatisierung eine Renaissance. Zuvor hatte das Unternehmen Kunden an neue, digitale Wettbewerber verloren, von denen einer seine Preise alle 15 Minuten aktualisieren konnte. Ein anderer kam mit 30 Kundendienstmitarbeitern für 750.000 Policen aus und war damit deutlich schlanker aufgestellt als der etablierte Lebens- und Krankenversicherer.

Der Versicherer erkannte die Notwendigkeit eines radikalen Wandels. Er bot seinen Kunden zuerst neue, wenig kostspielige digitale Services wie Online-Schadensmeldungen und deren Verfolgung an. Darüber hinaus fand er eine One-Stop-Lösung für seine Partner in der Schadensabwicklung. Schließlich übernahm eine Analytics-Software die Auswertung von 8.000 Kombinationen von Risikofaktoren, 750.000 Datenpunkten und mehr als 200 Millionen Prämienangeboten und erstellte eine wöchentliche Risikoeinschätzung aller Kunden. Dank dieser Veränderungen konnte der Versicherer die Zahl der Stellen in der Zentrale deutlich senken und die Kosten binnen 18 Monaten um mehr als 100 Millionen Euro reduzieren, während die Marge um fünf Prozentpunkte stieg. Zudem begann das Unternehmen, agiler auf Preisveränderungen der Wettbewerber zu reagieren.

## VEREINFACHUNG

Einen weiteren vielversprechenden Weg eröffnet eine konsequente Vereinfachung von Produkten und Prozessen. So messen Kunden in einigen Sortimentsbereichen einer breiten Auswahl keinen gesonderten Wert bei – das gilt beispielsweise bei Basisartikeln wie Haushaltswaren oder alltäglichen Kochzutaten. Wer einige wenig gefragte Produkte auslistet, kann Prozesse vereinfachen und Kosten reduzieren. Der Fokus sollte dabei gezielt auf Dubletten und nicht auf jenen Langsamdrehern liegen, die ein bestimmtes Kundenbedürfnis erfüllen. Eine solche Vereinfachung des Sortiments erhöht die Effizienz in der Lieferkette und den Läden. Denn die Zahl der Lagerplätze sinkt, der Betrieb in den Lagern vereinfacht sich und das Auffüllen der Regale wird schneller, leichter und günstiger. Richtig aufgesetzt, kann auch eine kleinere Auswahl die Bedürfnisse der Kunden sehr gut bedienen. In Spanien beispielsweise betreibt Mercadona äußerst erfolgreiche Supermärkte, in denen rund 9.000 sorgfältig ausgewählte Artikel und nicht rund 30.000 wie bei anderen verfügbar sind.

Ein integrierter Blick auf verschiedene Kosten kann ebenfalls zu Einsparungen führen. So beschleunigte ein Handelsunternehmen den Check-out, indem es Frischprodukte mit Barcodes versah und so sicherstellte, dass sie nur einmal gescannt werden mussten. Die Ergonomie des Kassensbands wurde verbessert, sodass alle Artikel direkt am Barcode-scanner vorbeizogen. All dies reduzierte die benötigte Zeit pro Kunde und senkte die Kosten an den Kassen.

Zudem reduzierte dieser Händler die Zahl der Produkte in einem typischen Laden um ein Viertel. Diese konsequente Straffung des Sortiments trug wesentlich dazu bei, dass die Kosten in der Lieferkette um 20 Prozent, die Arbeitskosten in den Filialen um mehr als 30 Prozent und die anderen Kosten wie Energie, Verwaltung und Reinigung um mehr als fünf Prozent gesenkt werden konnten.

## WERTSCHÖPFUNGSKETTE NEU GESTALTEN

Händler können ihren Betrieb auch durch eine Reduzierung der Anzahl an Lieferanten vereinfachen (oft im Zusammenspiel mit der oben erwähnten Vereinfachung des Sortiments) und zugleich einen Mehrwert erzielen, indem sie mit einer kleineren Zahl von Lieferanten entlang der gesamten Wertschöpfungskette enger zusammenarbeiten. Prozesse in der Lieferkette funktionieren oft noch nach althergebrachten Prinzipien; sie sind reif für eine Optimierung. Das gilt insbesondere für Frischprodukte, wo jeder kleinste Zeitverlust die Lebensdauer im Regal entscheidend beeinträchtigen kann.

Händler und Lieferanten können beispielsweise den Lieferprozess rationalisieren, wenn sie weniger betriebsame Zeitfenster oder alternative Strecken nutzen, Produkte gemeinsam mit anderen ausliefern, externe Logistikpartner einsetzen und bestimmte Arbeiten wie das Auswählen und Verpacken der Ware zentralisieren. Entscheidend für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Lieferanten sind ein ungehinderter Informationsfluss sowie das Teilen von Daten. Es bedarf eines klaren gemeinsamen Verständnisses, welche Informationen an welcher Stelle der Lieferkette erforderlich sind. Auf dieser Basis fällt es leicht, die wichtigsten Arbeiten zu beschleunigen. In einigen Fällen kann eine engere Zusammenarbeit mit einer kleineren Zahl von Schlüssellieferanten bis zu zehn Prozent der Kosten sparen.

# EIN RADIKALER „ZERO-BASED“-ANSATZ

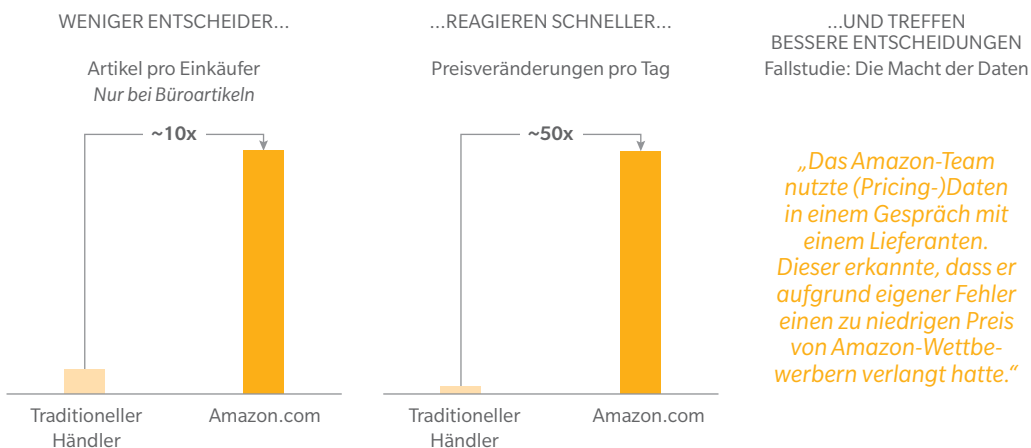
Vereinfachungen im Sortiment und bei den Lieferantenbeziehungen sind auch erforderlich, um die Prozesse in den Unternehmenszentralen zu vereinfachen und deren Beschäftigtenzahl zu reduzieren. An dieser Stelle entfaltet der „Zero-Based“-Ansatz seine Wirkung.

Im ersten Schritt wird hierbei für jede Abteilung das „Existenzminimum“ identifiziert. Die Verwaltung muss weiter essentielle Aufgaben wie die Berichterstattung an Behörden und die Überwachung der Einhaltung von Gesundheits- und Sicherheitsstandards erfüllen. Extras und Luxus bleiben dagegen außen vor.

Im zweiten Schritt geht es um das strategische Minimum. Einige Tätigkeiten von strategischer Bedeutung ergänzen nun das Existenzminimum. Allerdings handelt es sich dabei nur um Aktivitäten mit einem substantziellen Mehrwert für das Geschäft, was beispielsweise für wichtige Bestandteile des Vertriebsangebots gilt. So könnte das Existenzminimum im Personalwesen lediglich Tätigkeiten umfassen, die zur Erfüllung der rechtlichen Anforderungen benötigt werden. Das strategische Minimum beinhaltet dann beispielsweise auch Trainings-tätigkeiten, welche die Filialmitarbeiter für den bestmöglichen Kundenservice qualifizieren. Das Ziel der Optimierung besteht dann darin, die Lücke zwischen dem strategischen Minimum und den heutigen Gesamtkosten zu schließen.

Händler sollten sehr sorgfältig analysieren, wie andere Branchen ihre Kosten deutlich reduzier-ten und wie Onlinehändler agieren. Sie müssen allerdings in großen Dimensionen denken, um ähnlich erfolgreich zu sein. Wenn sie ihre Produkte und Services mit Blick auf ein schlankes und agiles Geschäftsmodell neu ausrichten, eröffnet sich ihnen wie anderen Branchen eine profitable Zukunft. Das geschieht nicht über Nacht. Doch die Möglichkeit besteht für Händler, die sich der Herausforderung stellen – und überleben wollen.

Abbildung 3: Amazon kann mit weniger Personal schneller bessere Entscheidungen treffen



Anmerkung: Schätzung anhand von Produkten, die bei Office Depot und Amazon gelistet sind (ohne Produkte von Wiederverkäufern), auf Basis von Analysen durch Profitero

Quellen: Amazon.com, Officedepot.com, ZDnet.com/Profitero, Oliver Wyman-Analyse