

# FRISCH ODER STIRB

## SECHS KATEGORIEN FÜR FRISCHE DER WELTKLASSE

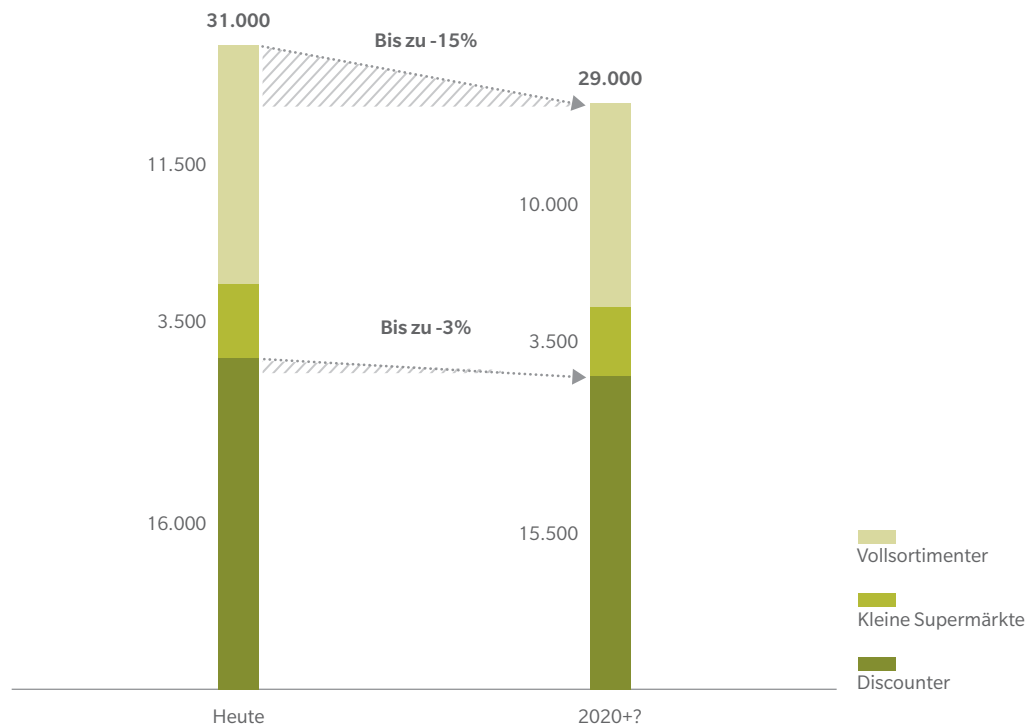
Das Vordringen des Onlinehandels gefährdet Tausende Supermärkte. Mit einem systemübergreifenden Ansatz können stationäre Anbieter einen Quantensprung beim Frischwarenangebot erzielen und ein Filialsterben verhindern.

Bürobedarf, Elektronik, Möbel oder Mode: Zweistellige Marktanteile für Onlineanbieter sind mittlerweile im deutschen Einzelhandel die Normalität. Eine große Branche trotz 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.

# ANGRIFF AUF DIE FRISCHE BEGINNT

Ein wichtiger Treiber für den anstehenden Wandel ist das Aufkommen marktstarker Online-supermärkte (vgl. Abbildung 1), 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 Fleisctheken, 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.

Abbildung 1: Onlinehandel bedroht vor allem das Filialnetz der Vollsortimenter LEH-Märkte in Deutschland: Ertragssimulation mit 5% Onlinemarktanteil

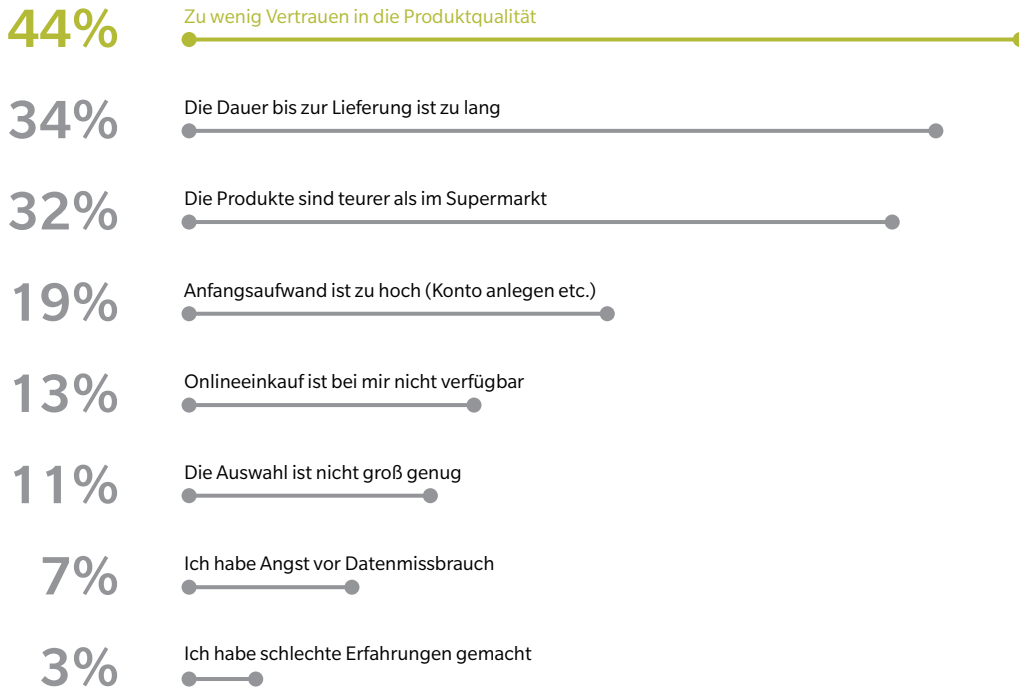


Quelle: Oliver Wyman-Analyse

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.<sup>1</sup> Weitere Barrieren sind höhere Preise und zu lange Lieferdauern (vgl. Abbildung 2).

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

Abbildung 2: Was Kunden von Onlinebestellungen bei Frischwaren abhält

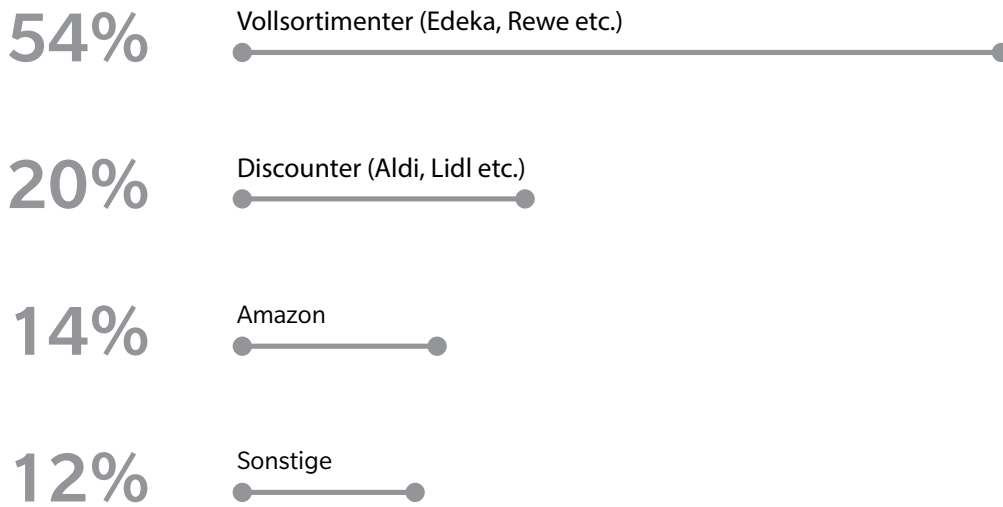


Quelle: Oliver Wyman-Analyse

## 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



Quelle: Oliver Wyman-Analyse

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. Daneben stellen für 42 Prozent das Einkaufserlebnis und für 36 Prozent die große Auswahl weitere Gründe für den direkten Einkauf in einem Supermarkt dar.

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 Frischebewirtschaftung 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 möglichst kurze 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 aufgebautes Obst und Gemüse in rustikalem Ambiente signalisierte den Konsumenten, dass die Produkte direkt vom Bauernhof stammten. Doch als der Supermarktleiter ihm erstmals neue Kennzahlen präsentierte, war er schockiert über die Verluste, die aus den tagtäglichen Abfällen resultierten.

Müller nahm die Herausforderung an und machte sich die neuen Erkenntnisse bezüglich Planogrammen und einer bestmöglichen Warenpräsentation zu eigen. Schritt für Schritt verbesserte er mit seinem Team das Angebot und konnte schließlich genau begründen, warum was in welcher Menge geordert wurde. 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.

## FALLSTUDIE 3

# HÖHERER FRISCHEGRAD DANK LIEFERANTENKOLLABORATION

*Dank der Zusammenarbeit mit Schlüssellieferanten verbesserte ein europäischer Lebensmittelhändler seine Frischleistung 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. Denn das Management hatte erkannt, dass nur gemeinsam mit den Produzenten die Lieferkette beschleunigt und die Bestellprozesse verbessert werden konnten. Die Führungsspitze wählte infolgedessen geeignete Lieferanten aus und initiierte einen umfassenden Dialog auf mehreren Ebenen.

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 zudem die Planungsqualität und erhöhte deren Erfolgsquote. All diese Verbesserungen registrierten die Kunden. Die Umsätze mit den entsprechenden Frischwaren stiegen spürbar an.



# 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 4, Fallstudie 1).

Abbildung 4: „Frische der Weltklasse“ erfordert starke Teamleistung



Quelle: Oliver Wyman-Analyse

Abbildung 5: Einflussfaktoren der Frischequalität bis ins Regal



Abbildung 6: Prognosefaktoren in der Ultrafrische  
Einfluss des Wetters auf die Prognosequalität – Beispiel: Bratwurst

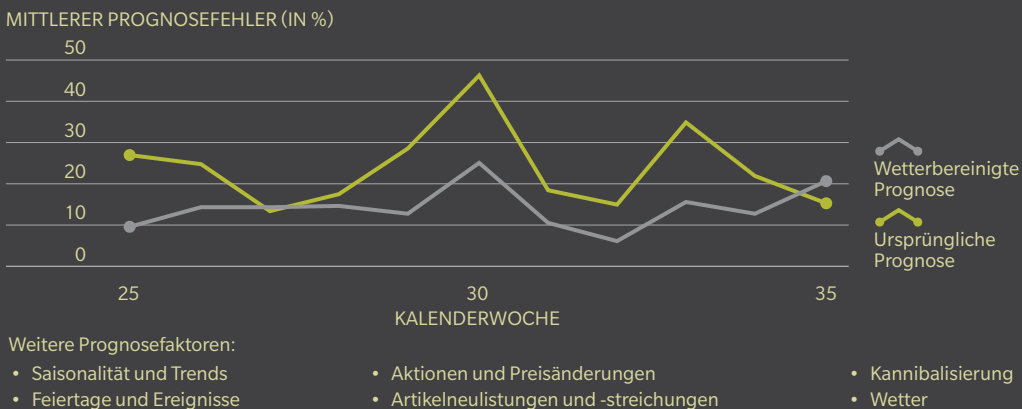
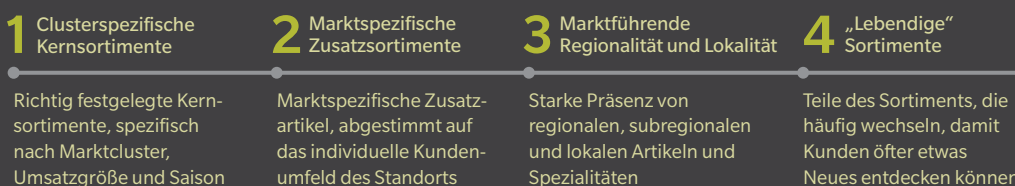


Abbildung 7: Vier Säulen für das perfekte Sortiment



Quelle: Oliver Wyman-Analyse

## 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 5).

## 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 6). 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.

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.

## KOLLABORATION 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.

## 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 7). Ein ständiger Wechsel gewährleistet, dass Verbraucher immer etwas Neues entdecken können und auch wiederkommen.

## 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.

## EXZELLENTHE 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 Frischefokussierung 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).

# 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.