

DIE NÄCHSTE REVOLUTION IM HANDEL

SEIT JEHER BESTIMMT DER WARENFLUSS
DAS GESCHÄFT IM EINZELHANDEL.
KÜNFTIG WIRD DER DATENFLUSS
GENAUSO WICHTIG SEIN

Nach Jahrzehnten mit mehr oder minder dem gleichen Geschäftsmodell durchläuft der Einzelhandel derzeit einen radikalen Wandel. In einer Zeit erkennbarer Sättigung vieler Verbraucher mit physischen Gütern ermöglichen es heute digitale Technologien, dem Kunden einen besseren Zugang zu einer breiteren Palette von Produkten und Dienstleistungen zu eröffnen. Dieser Wandel macht Einzelhändler zu Informationsanbietern. Ihr Wettbewerbsvorteil muss nun auch auf der Erfassung, Analyse und Nutzung von Daten beruhen.





Der technologische und gesellschaftliche Wandel löst eine Revolution im Einzelhandel aus. Er erfasst die Lieferketten, den gesamten Betrieb und wirkt sich auch auf die Größe der einzelnen Anbieter aus. Ambitionierte Unternehmen sollten sich an die Spitze der Veränderungen setzen, ansonsten geraten sie gegenüber neuen Wettbewerbern mit disruptiven Geschäftsmodellen ins Hintertreffen. Noch weiß niemand, wo die Reise genau hingeht. Die nachfolgenden fünf Prognosen umreißen jedoch, wie die Zukunft im Handel aussehen könnte.

BEDÜRFNISSE BEFRIEDIGEN STATT PRODUKTE VERKAUFEN

In vielen Handelszweigen steht schon heute nicht mehr der Verkauf von Waren sondern die Befriedigung von Kundenbedürfnissen im Mittelpunkt. Wer früher CDs erwarb, abonniert nun Streaming-Dienste. Bislang hinkt der traditionelle Einzelhandel diesem Wandel hinterher. Lebensmitteleinzelhändler könnten nun beispielsweise die Aufholjagd mit personalisierten Onlineeinkaufszetteln und Empfehlungen starten und so die Nachfrage nach vegetarischer oder laktosefreier Ernährung oder einem niedrigen Anteil gesättigter Fette gezielt adressieren. Im Rahmen solcher Einkaufszettel ließen sich zudem Grenzwerte festlegen und so beispielsweise der Anteil salziger und süßer Snacks auf fünf Prozent des Gesamtwertes eines Einkaufs beschränken. Auch die Terminkalender von Konsumenten könnten einfließen – bei Kurzreisen sinken dann automatisch die Mengen für den normalen Wocheneinkauf.

Zu den ersten Beispielen für Lebensmittel-as-a-Service-Modelle zählen Kochboxen, in denen sich alle Zutaten für ein Gericht befinden. Den Anfang machten hier Start-ups und einzelne Handelskonzerne. Diese Händler könnten nun durch eine clevere Nutzung von Daten das Geschäftsmodell erweitern und im Rahmen von Lebensmittelabonnements Verbrauchern den Kauf der noch fehlenden Zutaten vorschlagen, um ein neues Rezept auszuprobieren – den bestehenden Inhalt des Vorratsschranks ihrer Abonnenten kennen sie ja. Noch weiter gedacht würden Kunden bei solchen Abomodellen nur noch grobe Vorgaben darüber machen, was sie gerne essen und wie hoch ihr Budget ist. Der Supermarkt entscheidet dann, was es wann in welcher Menge dazu braucht. In einem solchen Szenario erledigen Kunden ihre Einkäufe nicht mehr in einem Laden, sondern schließen Abos bei einem Anbieter ab, der Ernährungsbedürfnisse befriedigt. Nach demselben Prinzip ließen sich auch Bedürfnisse im Textilbereich erfüllen. Kunden würden hierbei festlegen, welche Farben, Größen und Passformen sie bevorzugen. Der Händler liefert ihnen dann eine Mischung aus Basics und modischer Saisonware – und bei besonderen Gelegenheiten verleiht er zusätzlich Designer-Outfits.

EINZELHÄNDLER WERDEN MEHR ÜBER VERBRAUCHER WISSEN ALS FACEBOOK

Um Bedürfnisse effektiv befriedigen zu können, müssen Einzelhändler ihre Kunden noch besser kennenlernen. Da Kassendaten viel über den Alltag von Menschen verraten, verfügen Händler schon heute über jede Menge Informationen. Anbieter mit einem breiten Leistungsspektrum wissen darüber hinaus zum Teil schon über den Umgang mit Festnetz- und Mobil-

funkdiensten, Versorgern und Finanzdienstleistungen Bescheid. In einem entscheidenden Punkt haben Handelsunternehmen sogar aussagekräftigere Daten als selbst Facebook & Co: Einzelhändler wissen, was Konsumenten tatsächlich tun – und zudem wann und wo.

Je breiter das Leistungsspektrum wird, desto mehr Informationen werden vorliegen. In der Folge könnten Einzelhändler zum Beispiel Verbrauchern, die sich offenkundig gesund ernähren, passende Dienstleistungen oder Versicherungen empfehlen. Dank Lieferservices wissen die Unternehmen zudem, wann Kunden zu Hause sind. Es handelt sich hierbei um sehr persönliche Informationen und die Anbieter müssen sicherstellen, dass die Kunden nichts gegen den Zugriff auf ihre Daten einzuwenden haben. Nach Einschätzung von Oliver Wyman werden Verbraucher tendenziell zustimmen, wenn sie im Gegenzug etwas Sinnvolles erhalten. Viele Menschen dürften beispielsweise dankbar sein, wenn sie folgende Nachricht erhalten: „Sie haben kein Abendbrot in ihrem Kühlschrank. Da wir annehmen, dass sie wie üblich um halb neun nach Hause kommen, könnten wir Ihnen zu diesem Zeitpunkt etwas Passendes liefern. Ist das in Ihrem Sinne?“ Je größer der erkennbare Nutzen solcher Services ist, desto eher werden Kunden die nötigen Informationen preisgeben.

IN DEN ZENTRALEN WERDEN WENIGER, ABER BESSER AUSGEBILDETE MENSCHEN ARBEITEN

Der Erfolg des neuen Geschäftsmodells hängt entscheidend von der Fähigkeit ab, riesige Datenmengen auszuwerten, Verbraucher zu verstehen und ihnen Lösungen anzubieten. Einzelhändler müssen ihr gesamtes Geschäft digitalisieren, damit Manager schnell entscheiden können und sich neue Produkte ohne Zeitverzug entwickeln lassen. Erst vor Kurzem schuf ein britischer Einzelhändler eine eigene Abteilung für die Analyse von Daten und die Digitalisierung mit dem Ziel, das Kerngeschäft zu hinterfragen und zu ändern: Die neue Abteilung bringt unternehmerischen Wind und neue Reibung in die Organisation. Bei der Arbeit und beim Selbstverständnis gleicht sie mehr einem Start-up als der klassischen Abteilung eines Konzerns.

Digitale Analysen und Ansätze werden mit ihren Algorithmen darüber hinaus zahlreiche traditionelle Aufgaben wie die Produktauswahl, das Pricing und Prognosen überflüssig machen. Nur in definierten Ausnahmefällen ist hier noch menschliches Eingreifen erforderlich. Routineaufgaben wie die Verarbeitung von Rechnungen werden sogar vollständig digitalisiert. Die Kosten in der Zentrale sinken entsprechend.

Zusammengenommen verändern diese Trends den Charakter der Zentrale von Grund auf. Sie wird stärker, da hier das Herz der Digitalisierung schlägt. Sie wird aber auch noch abhängiger von der Umsetzung in Supply Chain und an den physischen Schnittstellen zum Kunden. Zugleich steigt ihr Virtualisierungsgrad und die Zahl der Beschäftigten sinkt dementsprechend deutlich. Einige reine Onlineanbieter entsprechen bereits heute diesem Bild: Vergleichbare Umsatzdimensionen werden mit deutlich weniger Personal in der Zentrale realisiert. Die traditionellen Einzelhändler werden folgen. Zu einem späteren Zeitpunkt könnten Unternehmen sogar komplett auf eine Zentrale aus Beton und Glas verzichten und ihr Geschäft stattdessen mit agilen Teams an verschiedenen Standorten steuern.



LIEFERSERVICES WERDEN ALLGEGENWÄRTIG

Auch die Bedeutung von Filialen nimmt ab. Ein Kernelement der neuen Geschäftsmodelle sind Lieferservices, die intelligente Transportlösungen nutzen. Angesichts des Fortschritts bei selbstfahrenden PKW ist der Tag nicht mehr fern, an dem ein unbemannter Lieferwagen einem Kunden eine WhatsApp-Nachricht schickt, dass er nun vor der Tür steht und man seine Einkäufe mit einem Passwort aus einer seiner Boxen abholen kann. Wenn der Kunde nicht zu Hause ist, fährt der Lieferwagen weiter zu nahegelegenen Adressen und kehrt später für einen neuen Zustellversuch zurück.

Da zahlreiche Einzelhändler Pakete zustellen müssen, könnten sich Lieferservices in Zukunft zu einer weiteren Versorgungsleistung wie Strom und Gas entwickeln und vom Staat mit dem Ziel reguliert werden, den Verkehr zu reduzieren. Die Effizienz würde steigen, wenn ein einziger Lieferant für alle Bestellungen an die Stelle der heutigen Lieferwagenflotten verschiedener Unternehmen treten würde. Und weniger Staus sowie weniger Abgase könnten es wert sein, den Wettbewerb einzuschränken.

IN ZEHN JAHREN GIBT ES NUR NOCH HALB SO VIELE LEBENSMITTELHÄNDLER

Angesichts all dieser Veränderungen rücken grenzüberschreitende M&A-Aktivitäten wieder in den Fokus. Jüngster Beleg ist der Zusammenschluss der belgischen Delhaize und der niederländischen Ahold. Ein offensichtlicher Treiber ist die höhere Effizienz in der Beschaffung. Doch auch Skalenvorteile bei der Entwicklung und Nutzung digitaler Technologien spielen eine Rolle. Apps und Analyse-Tools sind teuer und Amazon dominiert den Markt, da es Algorithmen nur einmal entwickeln muss und dann weltweit einsetzen kann.

Um weiter mit Aldi bei den Preisen, mit Amazon bei Apps und in der Folge mit Abodiensten und Lieferservices konkurrieren zu können, wird sich der Lebensmitteleinzelhandel durch eine ganze Reihe von Übernahmen von einem nationalen hin zu einem internationalen Geschäft weiterentwickeln. Viele der überlebenden Unternehmen werden in diesem Prozess zu internationalen Giganten, die Synergien in Einkauf, Back Office und Technologie auf regionaler oder sogar globaler Ebene heben.

Alternativ können etablierte Händler als flexible, lokale Anbieter überleben. Diese werden sich bestmöglich an die jeweiligen Gegebenheiten anpassen und Kunden mit genau den Eigenschaften überzeugen, die den internationalen Giganten fehlen. Wer sich jetzt nicht genau überlegt, wo sein Platz in dieser neuen Welt ist, könnte zu keiner dieser beiden Gruppen gehören – und stattdessen von einem Wettbewerber geschluckt werden.

