Monitor
Deloitte.

Strukturwandel im Handel

Warum sich der Handel den großen Herausforderungen dieser Zeit stellen muss

MAKING AN IMPACT THAT MATTERS since 1845

Einführung 05

Veränderungen im Ökosystem Handel:
Warum ist der Strukturwandel relevant? 06

Treiber des Strukturwandels 10

Was bedeutet das für den Handel? 22

- Wo muss sich Handel verändern, um auf der Gewinnerseite des Zielbilds zu stehen? 24
- Entscheidungsmatrix für den Handel 26

Summary und Call for Action 29

Ihre Ansprechpartner 30

Der Strukturwandel stellt Handelsunternehmen vor große Herausforderungen und bietet gleichzeitig eine einmalige Wachstumschance.

Einführung

In den letzten Jahren hat der Handel viele Veränderungen durchlebt, er hat sich immer wieder angepasst und modernisiert. Technische Neuerungen, anspruchsvollere Regulatorik und innovative Produkte: Solche Herausforderungen wurden zwar schon in der Vergangenheit bewältigt, aber in der Gegenwart kommen neue Entwicklungen hinzu. Aktuell stoßen klassische Handelsunternehmen an ihre Wachstumsgrenzen und müssen sich deshalb jetzt einem kontinuierlichen Wandel unterziehen, um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben.

Aus interner Sicht gilt es dabei, zum einen technische Neuerungen zu verfolgen und sinnvoll in das Geschäftsmodell zu integrieren. Dies ist keine einmalige Aufgabe, sondern sollte als permanenter Prozess verstanden werden. Zum anderen ist es wichtig, die mittel- und langfristigen Veränderungen des Kundenverhaltens durch die Corona-Krise strategisch zu berücksichtigen und weitere wichtige Aspekte, wie zum Beispiel Nachhaltigkeit mit aufzunehmen. Darüber hinaus, steht bei Kunden heuzutage nicht mehr nur das Produkt im Mittelpunkt, sondern zunehmend auch auf die Experience und die angebotenen Services. Produkte sollen am besten immer und überall sowie mit möglichst wenig Anstrengung zugänglich sein. Kunden wünschen sich damit nichts weniger als das sogenannte „Instant Everything", was die Anforderungen an den Handel stark erweitert.

Aus all diesen grundlegenden Veränderungen ergibt sich für den Handel die Chance, jetzt signifikante neue Wachstumsimpulse zu generieren. Entscheidend ist dabei, dass Unternehmen nicht nur einzelne Aspekte, sondern ganzheitlich auch ihr Geschäftsmodell anpassen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass neue Marktteilnehmer die Impulse nutzen und damit die existierenden Handelshäuser vom Markt drängen. Um heute erfolgreich die Weichen für die Zukunft zu stellen, müssen Unternehmen daher relevante Potenziale identifizieren, Innovationsgeist entwickeln, neue Ideen konsequent planen und diese umsetzen – bis hin zu einem umfassenden Umbau zum kundenzentrischen Unternehmen. Kurz gesagt, es bedarf eines echten, tiefgreifenden Strukturwandels innerhalb der Handelsunternehmen.

Monitor Deloitte hat die Herausforderungen des Strukturwandels näher beleuchtet und fünf Handlungsfelder identifiziert. Hierfür wurde die Expertise der Monitor-Deloitte-Experten mit relevanten Best Practices verknüpft und mithilfe einer umfassenden Konsumentenbefragung mit über 1.000 Teilnehmern validiert. Das Ziel der Studie ist die Beantwortung der beiden entscheidenden Fragen in diesem Zusammenhang: Was bedeutet der Strukturwandel für mich als Handelsunternehmen – und wie gehe ich die Herausforderung am besten an?

Abb. 1 – Fünf Hebel für einen erfolgreichen Strukturwandel

Veränderungen im Ökosystem Handel: Warum ist der Strukturwandel relevant?

Fünf Trends geben aktuell die Richtung für den Handel vor uns weisen auf eine veränderungsreiche Zukunft hin.

Corona-Impact: Kunden kaufen vermehrt online, möchten aber den lokalen Einzelhandel gezielt unterstützen

Konsumenten kauften während der Pandemie Nahrungsmittel, Medikamente/ Medizin und Beauty-Care-Produkte verstärkt online.[1] So trug der Onlinehandel mit einem Umsatzplus von knapp 20 Prozent entschieden dazu bei, dass der gesamte Einzelhandel für 2021 mit einem leichten Umsatzwachstum von 1,5 Prozent rechnet.[2] Trotz dieses vermehrten Onlinekonsums gibt es auch eine klare Bereitschaft der Konsumenten, den lokalen Handel zu unterstützen. 68 Prozent aller Befragten gaben an, dass sie innerhalb der nächsten zwölf Monate mehr lokale Produkte kaufen möchten als vor der Pandemie. Der Besuch von lokalen Shops war von 26 Prozent der Befragten häufiger geplant als vor der Pandemie.[3]

68%

mit Wunsch, mehr lokale Produkte zu kaufen

Technologie als innovativer Wachstumstreiber

Der Einsatz von Technologie steigert nicht nur die Prozesseffizienz in Handelsunternehmen, sondern hilft auch, immer komplexere Prozesse zu managen, steigert nich nur die Prozesseffizienz in Handelsunternehmen, sondern hilft auch das Kundenerlebnis zu verbessern und den Kundenfokus zu erhöhen. Im stationären Handel zeigt sich dies zum Beispiel in Form digitaler Kundenkarten, welche deren Daten in Echtzeit greifbar machen. Neben der Einbindung einzelner Technologieaspekte haben technische Neuerungen aber auch den Weg für gänzlich neue Geschäftsmodelle geebnet. Bestes Beispiel hierfür ist das Thema Convenience im Lebensmitteleinzelhandel: Um den Kunden den Einkauf für Alltagsprodukte so einfach wie möglich zu offerieren, stellen Unternehmen wie Tegut (tegut) oder EDEKA (verbund.edeka) ihren Kunden autonome Self-Service Stores zur Verfügung. Mithilfe von Apps, Self-Scanning und Türöffnung durch Karten/QR-Codes kann so den Kunden ein einmaliges, zeitlich flexibles Einkaufserlebnis geboten werden.

[1] Monitor-Deloitte-Studie „How COVID-19 changes consumer behavior long-term".
[2] Corona: Handel rechnet 2021 mit leichtem Umsatzwachstum (wiwo.de).
[3] Monitor-Deloitte-Studie „How COVID-19 changes consumer behavior long-term".

Neue Einkaufsmöglichkeiten durch D2C Absatzkanäle in der FMCG Industrie

Der Direct-to-Consumer-Markt (D2C) hat sich in den letzten Jahren gut entwickelt. Und es wird erwartet, dass er auch 2021 stark wächst und um weitere 19,2 Prozent steigt.[4] Für FMCG-Hersteller (Fast-Moving Consumer Goods) gibt es mehrere konkrete Beweggründe, den Schritt in das D2C-Geschäft zu vollziehen. Während der Pandemie bietet der D2C-Vertrieb die Möglichkeit, trotz Lockdown und geschlossener Geschäfte direkt an den Konsumenten zu verkaufen. Außerdem ermöglicht der D2C-Bereich höhere Margen und mehr Einfluss auf die Markensteuerung, da keine Drittpartei zwischen Unternehmen und Kunde steht. Darüber hinaus können Kunden über angegebene Daten genau identifiziert werden, ihre Bedürfnisse sind somit besser ableitbar. Für Handelsunternehmen, welche traditionell mit FMCG Herstellern in Konkurrenz stehen, nimmt der Druck mit dieser Entwicklung zu. Personalisierungen und die gesteigerte Kudennähe werden damit zu kritischen Erfolgsfaktoren, welche auch vom Handel vermehrt umgesetzt werden müssen.

19%

erwartetes Wachstum des D2C-Markts im Jahr 2021

Zunehmende Regulatorik – Erfassung von Kundendaten & CSR

Unternehmen wird das Erfassen von Kundendaten allerdings regulatorisch immer mehr erschwert. Zugleich steigen die Anforderungen an die CSR-Berichterstattung (Corporate Social Responsibility). So müssen Unternehmen z.B. beim Thema Nachhaltigkeit seit 2017 ihren CO_2-Ausstoß transparent kommunizieren. CSR-Regularien betreffen jedoch nicht alle Industrien gleichermaßen: Im Lebensmitteleinzelhandel (LEH) ist mit dem Thema Tierwohl ein anderer Aspekt priorisiert als in der Modeindustrie, wo nachhaltige Lieferketten im Vordergrund stehen. Neben den CSR-Richtlinien werden auch die Datenschutzrichtlinien weiter verschärft: Die „ePrivacy-Verordnung" (Regelung zur Verarbeitung von Nutzerdaten) stärkt die Rechte der Nutzer und schränkt das Online-Tracking ein. Zusätzlich wird das Tracking von Nutzerdaten durch den Wegfall von Third-Party-Cookies erschwert. Diese zeichnen das Nutzerverhalten auf, auch wenn der Nutzer die eigentliche Webseite verlassen hat. Im Kontrast zu diesen Entwicklungen steht dabei aber oft die Meinung der Kunden selbst. Wie die Ergebnisse der Monitor-Deloitte-Studie „How COVID-19 changes consumer behavior long-term" zeigen, haben Konsumenten zuletzt 46 Prozent mehr persönliche Daten geteilt als vor der Pandemie – trotz verstärkter Datenschutzbemühungen der Politik.

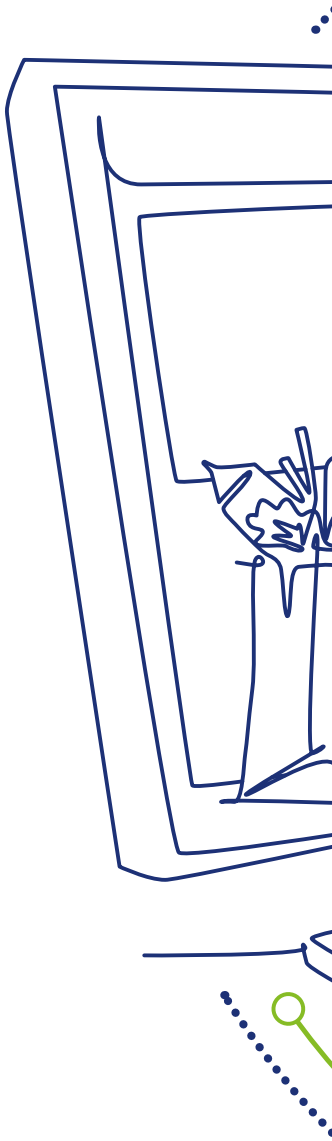
46%

mehr persönliche Daten während Pandemie geteilt

[4] https://medium.com/@goodrebels/the-rise-of-direct-to-consumer-7fb82066d40d.

Treiber des Strukturwandels

Für eine erfolgreiche Gestaltung des Strukturwandels haben wir die fünf bedeutensten Hebel identifiziert.



Holistisches Kundenverständnis

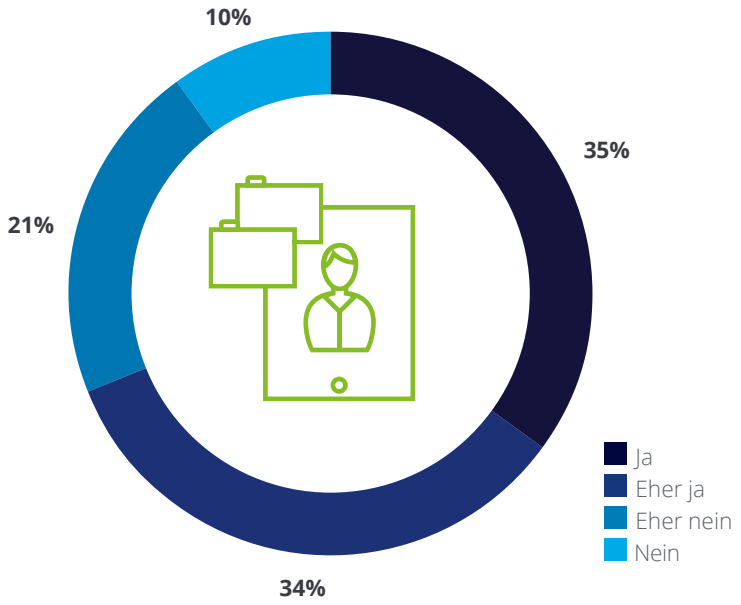
Wie können Unternehmen den sich schnell wandelnden Kundenerwartungen gerecht werden? Tiefgehendes Wissen über Kundenbedürfnisse, welches über Kundendaten (s. Abb.2) gewonnen werden kann, ist hier der ausschlaggebende Faktor. Dies ermöglicht einerseits die Bereitstellung personalisierter Angebote und Services, andererseits eine Ausrichtung an übergreifenden Kundenbedürfnissen. Dies ist insbesondere für das wachsende Omnichannel-Segment relevant. Während die Generierung von Kundendaten im stationären Brick&Mortar-Bereich aufgrund der Anonymität sehr komplex ist, sind die Hürden im Online-Bereich niedriger. Über die Anmeldung zu Benutzerkonten, Bezahlprozesse oder Cookies können Unternehmen prinzipiell verhältnismäßig einfach an Kundendaten gelangen und diese nutzen.

Verschiedene Anreize können Kunden über alle Kanäle hinweg zur Angabe ihrer Daten bewegen, so zum Beispiel der Einsatz von Rabatten (s. Abb. 3). Eine Verknüpfung von Online- und Offline-Welt ist auch hier ein Hauptfaktor für eine erfolgreiche, personalisierte Kundenansprache. Die Grundlage dafür liefert z.B. eine Customer Data Platform (CDP), eine „vom Marketing gesteuerte Lösung, welche eine dauerhafte, einheitliche Nutzer-Datenbank schafft“ (Quelle: Gartner). Kunden können dadurch über einen klaren Identifier personalisiert auf allen Kanälen angesprochen werden und erhalten zudem relevante Rabatte, Aktionscodes und Empfehlungen basierend auf ihrem Verhalten.

Tesco und seine Kundendaten

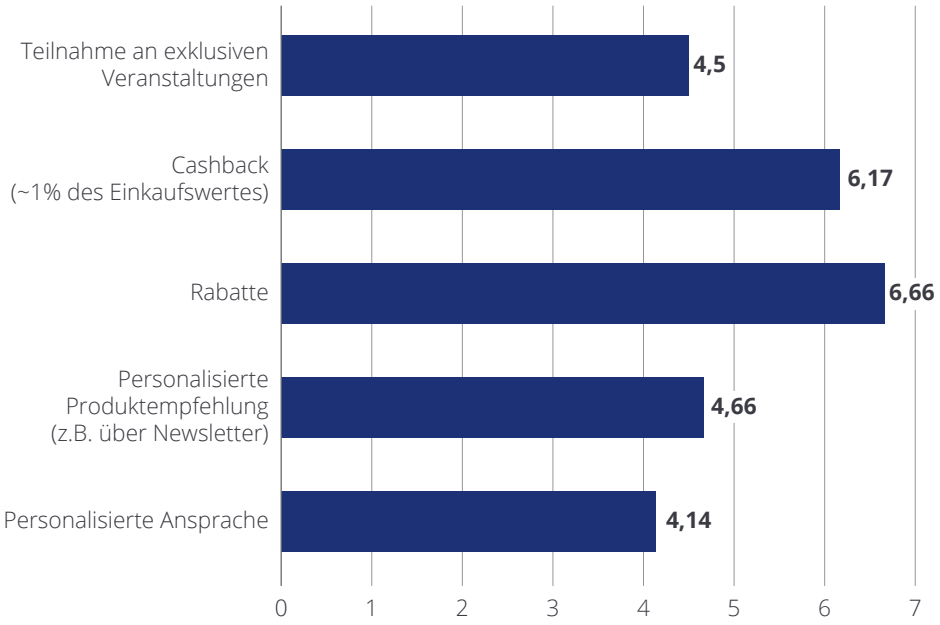
Tesco analysiert das Verhalten seiner Kunden nicht nur in Echtzeit über eine attraktive Loyalty Card, sondern spielt über diese auch personalisierte Marketing-Angebote aus. Das gesamte Set an Kundendaten wird bei Tesco über ein zentrales Data Lake Model (Sammlung und Konsolidierung aller Daten) verwaltet, welches umfangreiche Analyseoptionen anbietet. Zusätzlich kann Tesco Käufe mit einem „Predictive Sales“-Ansatz vorhersagen und damit exzellent für die Zukunft planen.

Abb. 2 – Sind Sie bereit, Ihre Kundendaten beim Einkauf zur Verfügung zu stellen, um z.B. personalisierte Angebote zu erhalten? (Z.B. durch Kundenkarten, Online-Registrierung)



70 Prozent der Konsumenten sind bereit, Daten bereitzustellen, und diese Gruppe hat sich während der Pandemie signifikant vergrößert.

Abb. 3 – Was wären für Sie Gründe, Ihre Daten dem Handel bereitzustellen?



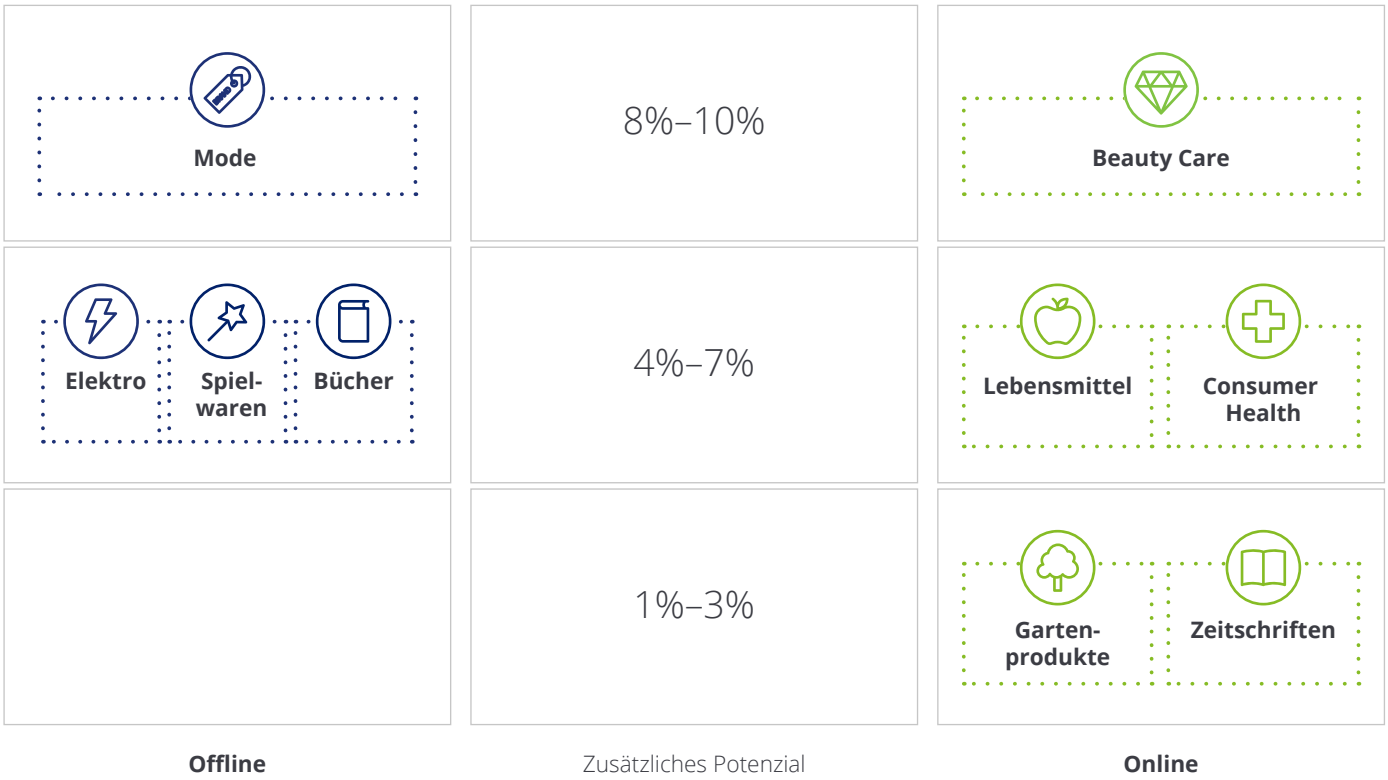
0= überhaupt nicht relevant
7= sehr relevant.

Konsumenten stellen Daten am ehesten bereit, wenn sie einen monetären Anreiz in Form von Rabatten oder eines Cashbacks (1% des Einkaufs-werts) erhalten.

Stationär erlebbare Produkte

Trotz des schon seit Jahren spürbaren Trends hin zum Online-Einkauf spielen Brick&Mortar-Stores weiterhin eine große Rolle. Das gilt besonders für Produkte, bei denen Haptik, Sensorik, Beratung und Experience wichtig sind (s. Abb. 4). Wie unsere Umfrage zeigt, werden verschiedene Produktkategorien wie z.B. Lebensmittel (89%) weiterhin mehrheitlich offline gekauft. Mit der Optimierung der Stores können diese offline starken Kategorien besser ausgeschöpft werden. Laut unserer Umfrage ist das Potenzial dafür in entsprechenden Kanälen höher und auf mehrere Industrien verteilt – eine echte Chance für den Offline-Handel.

Abb. 4 – Zusätzliches Konsumentenpotenzial im On- und Offline- Bereich nach Produktkategorie



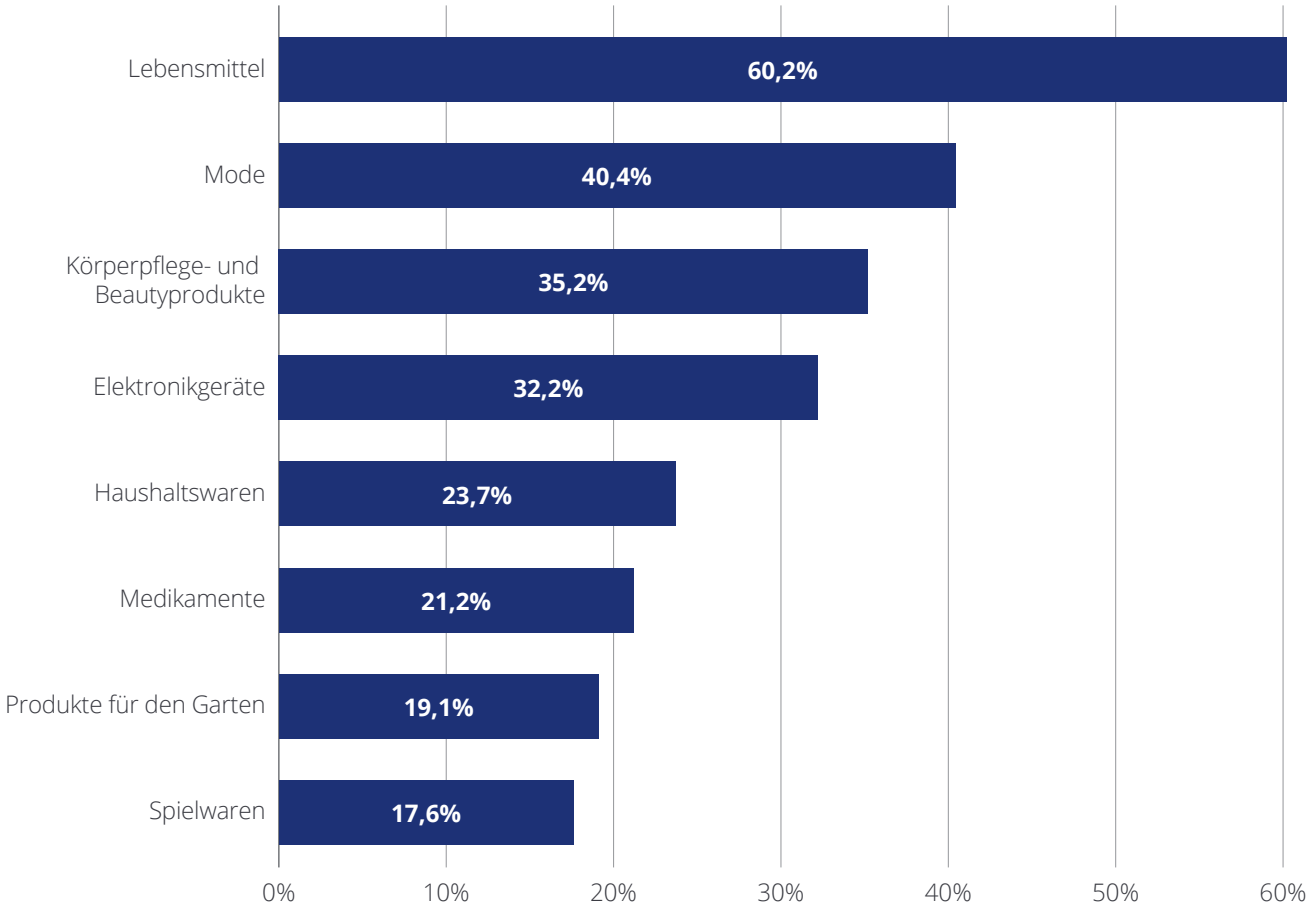
Um das Potenzial wirklich nutzen zu können, müssen sich Handelsunternehmen durch besondere Kundenerlebnisse gegenüber ihren Wettbewerbern im Offline- und Online-Bereich differenzieren. Dies geschieht vermehrt über sogenannte Experience Retail Stores, welche mit Interaktivität und originellen Ideen überzeugen. Neue Technologien wie z.B. Seamless Checkout oder die Nutzung von intelligenten Spiegeln sind Erfolgsfaktoren, ebenso die Einbindung von Kunden in den Herstellungsprozess, wie z.B. die Auswahl individueller Sticker für Schuhe bei Adidas. Darüber hinaus nimmt der Store im Vergleich zu früher eine andere Rolle ein und macht den Einkauf vor Ort erlebbar. Hierbei helfen z.B. Probierstationen, Restaurants in Supermärkten oder die Option, Sportgeräte im Store selbst auszuprobieren.

Experience Stores vermitteln Kunden glaubhaft, dass sie sowohl mit der Marke als auch dem Produkt eng verbunden sind. Stores sind dementsprechend in Zukunft nicht mehr nur ein Showroom für das Produkt, sondern auch für das Markenerlebnis. Sie werden zum Schlüsselfaktor für die Kundenbindung.

Alibaba mit HEMA
Vorreiter bei Experience Stores sind die HEMA-Stores, welche durch die Nutzung von Technologie und Erlebnisangeboten eine unvergessliche Erfahrung bieten. So nutzt HEMA nicht nur KI zur Personalisierung, sondern spielt über Digital Price Tags auch täglich veränderte Angebote aus. Zusätzlich wird das gesamte Einkaufserlebnis durch Digital-Payment-Optionen vereinfacht. Die Erwartungen der Kunden an einen reibungslosen Einkauf werden erfüllt. Dazu tragen innovative und kreative Ideen bei, wie z.B. ein Restaurant im Store, in dem vor Ort gekocht und serviert wird.

Gezielte Nachhaltigkeit
Nicht erst seit „Fridays for Future“ ist Nachhaltigkeit einer der aktuellen Haupttrends. Nachhaltiges Handeln wird sowohl von Konsumenten als auch von der Politik gefordert und auch zunehmend gefördert. Der Handel steht damit neuen Herausforderungen und Chancen. Die Unternehmen müssen nachhaltige Strategien und Produkte entwickeln sowie Transparenz in ihre Lieferketten bringen, um ihren Kunden wirklich nachhaltige Produkte und Services bieten zu können. Wichtig ist dabei die richtige Definition strategischer Nachhaltigkeitsziele, da der Begriff eine Vielzahl verschiedener Aspekte beinhaltet. Neben dem klassischen Thema Klimaschutz setzen sich nachhaltige Unternehmen zum Beispiel ganzheitlich gegen die Verschwendung von Ressourcen ein und garantieren sowohl Menschenrechte als auch Tierwohl in allen relevanten Wertschöpfungsstufen.

Abb. 5 – Für welche der folgenden Produktgruppen wären Sie bereit, einen Aufpreis für Nachhaltigkeit zu zahlen? Mehrfachauswahl möglich



60 Prozent der Kunden sind bei Lebensmitteln bereit, einen Aufpreis für Nachhaltigkeit zu zahlen, bei Mode sind es rund 40 Prozent.

Unsere Umfrage legt dabei offen, dass Konsumenten zunehmend unzufrieden mit dem sogenannten „Greenwashing" von Produkten sind, also dem Aufbau eines nachhaltigen Images ohne tatsächlich nachhaltige Maßnahmen. Sie lassen sich von diesem „puren Marketing" immer weniger täuschen und fordern wahre Nachhaltigkeit. 80 Prozent der befragten Konsumenten erwarten, dass der Handel hierbei eine Vorreiterrolle einimmt. Die teilweise geringe Bereitschaft in früheren Tagen hat sich signifikant verändert und ist eine echte Chance für den Handel (s. Abb. 5).

Um auch in Zukunft Kundenforderungen erfüllen zu können, sollten Handelsunternehmen unverzüglich damit beginnen, ihre Lieferkette transparenter und nachhaltiger zu gestalten. Erst wenn ein gesamtheitliches Verständnis für Nachhaltigkeit in allen relevanten Geschäftsprozessen vorliegt, kann den Kunden ein glaubhaft nachhaltiges Einkaufserlebnis geboten werden. Eine gezielte Vermarktung der Initiativen macht das Thema Nachhaltigkeit dann von einer Herausforderung zu einer wirklichen Zukunftschance.

„Wenn die Produktfunktionalität die Priorität für die Kaufentscheidung einnimmt, haben Nachhaltigkeitsaspekte für den Kunden erfahrungsgemäß eine geringere Bedeutung – bedeutet, dass es keinen uniformen Ansatz zur Vermarktung von Nachhaltigkeit gibt."

Thomas Schlaak, Lead Partner Sustainability Deloitte

Sustainability-Strategie @ Coop Danmark

Ziel
Einsparung einer Milliarde Tonnen indirekter CO_2-Emission bis 2030 und Gestaltung CO_2-positiver Operations

Kernelemente
- Anpassung des Produktportfolios und der Zulieferer auf Basis von Nachhaltigkeitsvorgaben
- Umfassende Optimierung der Lieferkette von Coop
- Strategic-Fit-Analyse der aktuellen Strategie hinsichtlich neuer Klimaausrichtung
- Analyse und Einbau von Best Practices

Ergebnis
Coop hat eine ganzheitliche Klimastrategie entwickelt, die auf den UN Sustainable Development Goals basiert. Es ist dem Unternehmen gelungen, das Thema Nachhaltigkeit transformativ umzusetzen und gleichzeitig die Effizienz des operativen Betriebs zu erhöhen.

Maximale Angebotsflexibilität

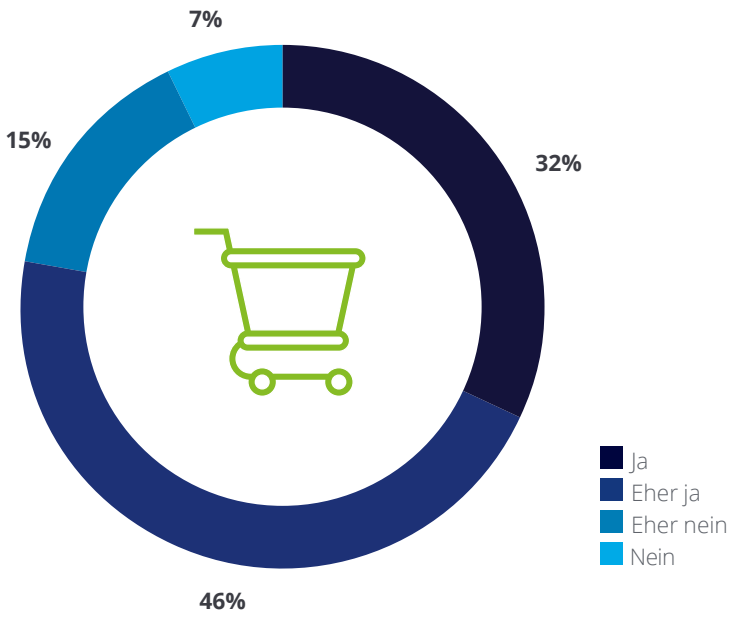
Händler stehen mehr und mehr im Spannungsfeld zwischen Angebotsflexibilität und einfacher Warenversorgung im „One-Stop-Shopping“. Auf der einen Seite wünschen sich Kunden mit großer Mehrheit eine große Angebotsvielfalt, wie unsere Umfrage gezeigt hat (s. Abb. 6).

Auf der anderen Seite ist die bloße Hinzunahme immer neuer Angebote nicht zielführend. Vielmehr müssen Handelsunternehmen gezielte Anpassungen vornehmen und sich flexibel aufstellen, um die Kundenwünsche am richtigen Ort zur richtigen Zeit erfüllen zu können.

Wie kann der Handel dies konkret realisieren?

Im Bereich „Front-End“ sollten im stationären Handel die Präsentation und die Experience verbessert werden. Neu angebotene Produkte müssen den Wünschen der Kunden entsprechen und über gezieltes Marketing ihre Aufmerksamkeit erlangen. Im „Back-End“ sollten Händler sicherstellen, dass die präferierten Produkte vorrätig sind und das Zusammenspiel von Offline- und Onlinekanal optimiert wird. Im Ergebnis steigt die Komplexität im Format und im Sortiment. Um weiter produktiv zu bleiben, kann mit Big Data, operativer Exzellenz und Automatisierung gearbeitet werden. Die nächste Ausbaustufe stellt ein sogenannter Market Place dar, welcher bei der Erweiterung der Online Produktauswahl hilft. Als One-Stop-Shop gewinnt das Angebot einen höheren „Share of Wallet“ (Anteil der Einkaufsausgaben) bei Konsumenten. Der Aufbau dieser Market Places ist allerdings sehr komplex: Er fordert andere Fähigkeiten und Strukturen als eCommerce sowie einen sehr soliden „Analytics Core“. Die wichtigsten Erfolgsfaktoren sind eine klare Value Proposition sowohl für Endkunden als auch für Vendoren sowie eine stark kuratierte Produktauswahl.

Abb. 6 – Würde eine möglichst hohe Angebotsvielfalt Ihre Entscheidung positiv beeinflussen, bei einem „One-Stop-Shop“ Ihre Einkäufe zu erledigen?

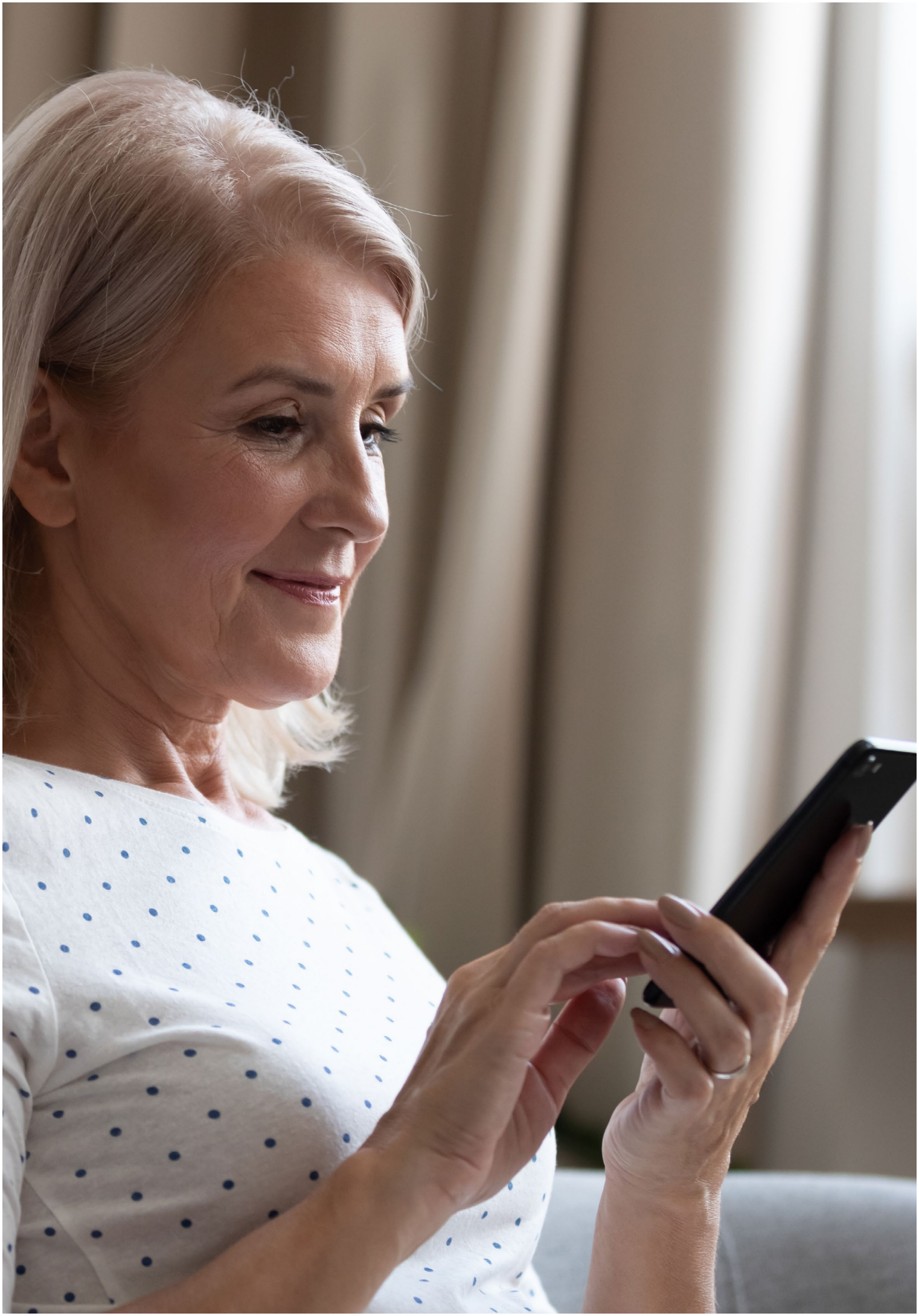


Über 80 Prozent der Konsumenten sehen einen Mehrwert in einem „One-Stop-Shop“.

Abb. 7 – Andererseits gibt es aber Bedenken seitens der Konsumenten, dass die Produktvielfalt unübersichtlich wird

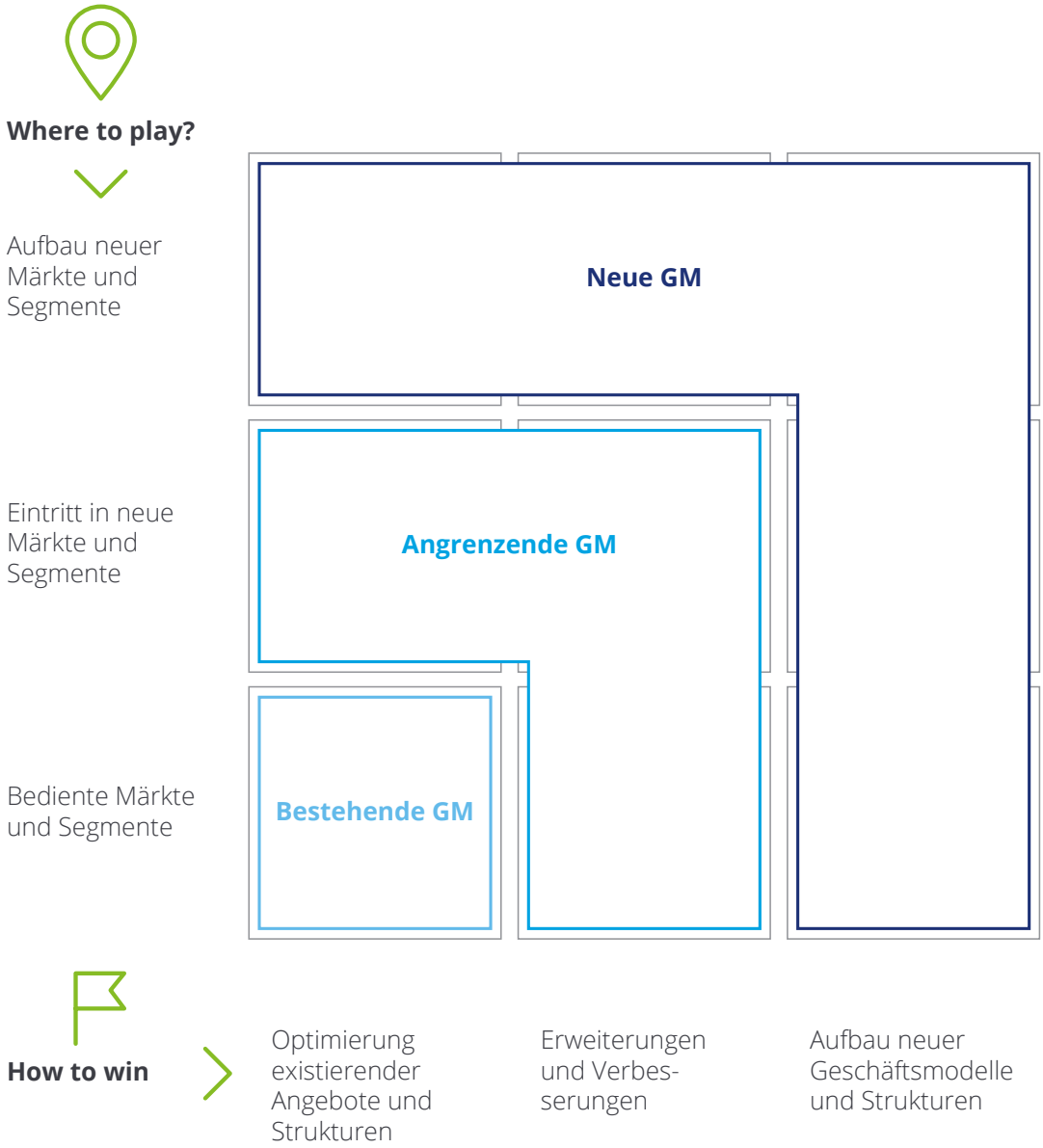
„Mittlerweile bin ich der Meinung, dass das Produktangebot zu groß ist. Man hat keine Orientierung mehr.“

„Wenn Produktvielfalt, dann müssen die Wege auch kurz gehalten werden, um nicht durch unübersichtliche Ladengestaltung und die pure Ladengröße Zeit zu vertrödeln.“



Vertikalisierung von Geschäftsmodellen
Handelsunternehmen können über die Erweiterung, die Integration und den Aufbau von Geschäftsmodellen ihren Kunden neue Angebote und Erlebnisse bieten. Das ermöglicht es, neue Umsatzchancen aktiv wahrzunehmen. Grundsätzlich kann die Vertikalisierung von Geschäftsmodellen über drei Ebenen erfolgen (s. Abb. 8).

Abb. 8 – Vertikalisierung von Geschäftsmodellen (GM)



1. Nutzung bestehender Geschäftsmodelle
Die Nutzung des bestehenden Geschäftsmodells ist der einfachste Ansatz für Handelsunternehmen. Sie können neue Produkte in ihre existierenden Strukturen aufnehmen oder über Kooperationen das aktuelle Geschäftsmodell noch wirksamer einsetzen. Diese erste Stufe der Vertikalisierung wird von immer mehr Firmen genutzt, so zum Beispiel von dem Modeunternehmen Aboutyou, welches nun auch Secondhand-Mode über den Onlineshop „Second Love" vertreibt. Aboutyou kann dazu sein Geschäftsmodell nutzen und die neuen Produkte über bestehende Strukturen und Prozesse unkompliziert einbinden.

2. Vertikalisierung in benachbarte Geschäftsmodelle
Der nächste Schritt für Handelsunternehmen eröffnet ihnen benachbarte Geschäftsmodelle. Dies erfordert, dass der Handel auch Optionen außerhalb des eigenen Kernbereichs in Betracht zieht. Die Schwarz-Gruppe zeigt mit Prezero, wie die zweite Stufe der Vertikalisierung erfolgreich durchlaufen werden kann. Mit dem Aufbau des Entsorgungs- und Recyclingunternehmens ist sie in ein benachbartes Geschäftsmodell eingestiegen, das durch sie selbst maßgeblich beeinflusst wird: die Müllentsorgung. Mit Prezero hat die Schwarz-Gruppe also nicht nur eine neue Ertragsoption gefunden, sondern kann durch geschlossene Wertstoffkreisläufe nachhaltiger agieren und gleichzeitig die Effizienz des operativen Betriebs erhöhen.

3. Aufbau neuer Geschäftsmodelle
Schlussendlich können Handelsunternehmen auch komplett neue Geschäftsmodelle aufbauen oder integrieren – die letzte Stufe der Vertikalisierung. Diese ist mit hohem Aufwand verbunden, da wenig bis keine bestehenden Strukturen genutzt werden können. Das hat zur Folge, dass Handelsunternehmen hohe Investitionen tätigen müssen, bevor sich die Vertikalisierung monetär auszahlt. Innerhalb des deutschen Marktes gilt erneut die Schwarz-Gruppe als gutes Beispiel. Sie hat eine eigene Cloud-Plattform namens Stackit aufgebaut, um ihre Daten unabhängig von zentralen Cloud-Anbietern verwalten zu können. Die Handelsgruppe bietet diesen Dienst mittlerweile auch externen Kunden zur Nutzung an und kann somit gänzlich neue B2B-Umsatzströme erschließen.

Walmart
Walmart hat besser als fast jedes andere Handelsunternehmen verstanden, wie viel monetäres Potenzial in der eigenen Infrastruktur liegt. So werden in den USA physische Stores permanent um neue Drittanbieter und Services erweitert. Parallel wird aber auch die eigene Cloud genutzt, um das Portfolio zu öffnen, sowohl für Konsumenten als auch für Geschäftskunden. Ein klassisches Beispiel für die Monetarisierung der Wertschöpfungskette stellt auch der Aufbau der Logistikplattform „GoLocal" dar, die Delivery as a Service anbietet. So können andere Unternehmen das bestehende Walmart Delivery Network mit einer Vielzahl von Fahrern nutzen – auch für größere und komplexere Lieferungen. Dieses Service-Modell eröffnet Walmart komplett neue Umsatz- und Profitquellen basierend auf einer bereits bestehenden Infrastruktur.

Was bedeutet das für den Handel?

Auf Grundlage der identifizierten fünf Kernherausforderungen des Strukturwandels ergeben sich vier Entscheidungsdimensionen (s. Abb. 9), die Handelsunternehmen berücksichtigen sollten, um langfristigen und nachhaltigen Erfolg sicherzustellen.

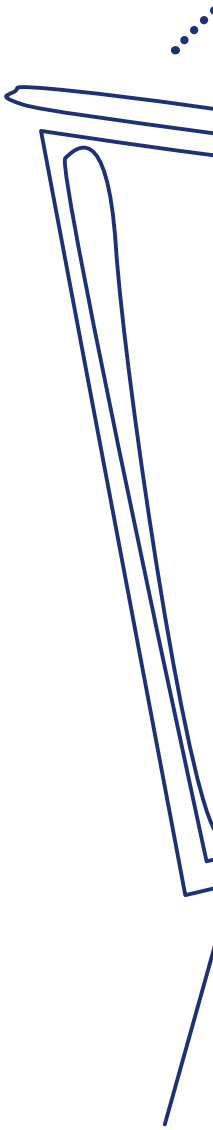
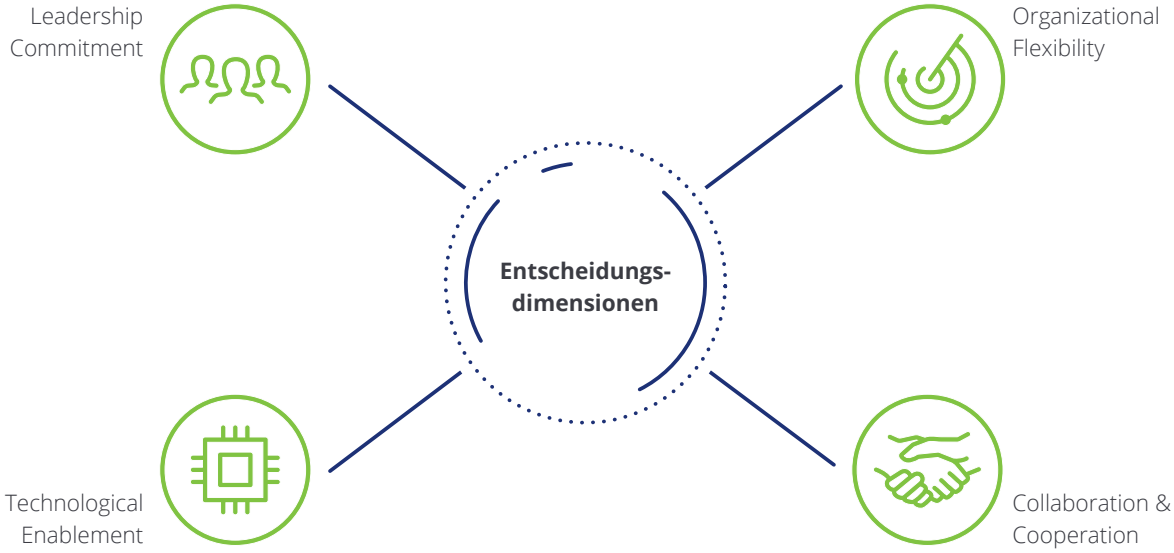


Abb. 9 – Die vier Entscheidungsdimensionen für den Handel



Leadership Commitment

Der Erfolg von Handelsunternehmen hängt maßgeblich von ihren Entscheidungsträgern ab, die strategisch die Richtung für das Unternehmen vorgeben. Es ist umso wichtiger, dass Vorstände sich umfänglich dem Strukturwandel widmen und das Thema top-down steuern. Dabei gilt es gerade in einer Zeit stetiger Veränderung, visionär zu denken: Die Führung muss die zukünftig benötigten Fähigkeiten definieren und ausbilden. Das Management agiert dabei als Vorbild für das Gesamtunternehmen und alle Mitarbeiter. Zusätzlich liegt es in der Verantwortung der Führungskräfte, passende Steuerungszahlen und Kenngrößen anzuwenden, um die Maßnahmen transparent zu tracken und die Erreichung der Ziele zu erfassen.

Organizational Flexibility

Das stabile, vorhersagbare Marktumfeld der Vergangenheit wird immer mehr abgelöst durch eine Situation permanenter Disruption. Um der Dynamik des Strukturwandels zu begegnen, sollten Handelsunternehmen effizient und schnell auf Herausforderungen reagieren können, was jedoch mit komplexen Hierarchien nicht möglich ist. Durch den Aufbau einer flexibleren Organisationsstruktur, die abteilungs- und funktionsübergreifend arbeitet, werden mehrere Vorteile auf einmal generiert. Zum einen werden Fähigkeiten verschmolzen: Talent kann dort eingesetzt werden, wo es am meisten gebraucht wird. Zum anderen wird das Silodenken abgebaut und eine inklusive Firmenkultur implementiert. Sie zeichnet sich durch die Bereitschaft aus, den Strukturwandel proaktiv durch ausgeprägte Kollaboration zu gestalten.

Technological Enablement

Ohne die notwendigen technologischen Voraussetzungen können Handelsunternehmen die identifizierten Herausforderungen nicht effizient angehen. Daher müssen sie weiterhin Investitionen tätigen und Technologien als Hebel für Wachstum nutzen. Dies ist insbesondere wichtig für das kundenzentrische Handeln und die schnelle Reaktion auf Kundenwünsche. Eine Customer Data Platform kann dabei die infrastrukturelle Basis für effiziente Datenanalysen liefern. Das bloße Erheben von Daten reicht nämlich nicht mehr aus. Vielmehr müssen Daten auch über Touchpoints hinweg aggregiert und analysiert werden. Neue Technologien bieten zudem die Möglichkeit, das Thema Nachhaltigkeit messbar anzugehen und mehr Transparenz in den Lieferketten zu schaffen.

Collaboration & Cooperation

Für Handelsunternehmen ist es entscheidend, sich in gewissen Bereichen vom traditionellen Handelsbild zu trennen und vielversprechende neue Geschäftsmodelle zu identifizieren. Eine gute Möglichkeit für deren Erschließung liefern brancheninterne oder branchenübergreifende Kollaborationen. Partnerschaften bieten den Vorteil, dass beide Parteien ihr Know-how einbringen. Wissen und Fähigkeiten müssen nicht erst aufgebaut werden. Kooperationen können entlang verschiedener Dimensionen erfolgen: entweder als gänzlich neue Geschäftsmodelle, wie es zum Beispiel bei REWE mit Flink der Fall ist, oder als Unterstützung einzelner Aspekte in der Wertschöpfungskette. Ein Beispiel hierfür ist die Entwicklung von "Build it yourself" hinzu "Open Ecosystems". Hierbei greifen Unternehmen auf Drittanbieter zurück und integrieren die Funktionalitäten dieser in ihr eigenes Ecosystem. Die Nutzung der CDP von Google zur besseren Analyse von Kundendaten ist dabei ein häufig genutztes und genanntes Modell.

Entscheidungsmatrix für den Handel
Monitor Deloitte hat basierend auf den identifizierten Treibern und Erfolgsfaktoren ein Framework entwickelt. Es verfolgt das Ziel, einzelne Herausforderungen im Handel strukturiert zu analysieren und ganzheitliche Handlungsempfehlungen abzuleiten. Hierbei wird jeder Einzelne der fünf Treiber des Strukturwandels analysiert. Anhand der Entscheidungsdimensionen wird näher beleuchtet, wie sich die Unternehmensführung positionieren sollte, ob neue Technologien benötigt werden, wie die Organisationsstruktur angepasst werden muss und welche Kooperationen bei diesen Prozessen helfen können.

Die konkreten Inhalte der Matrix variieren je nach Industrie und Unternehmen (s. Tab. 1). Im gezeigten Schaubild liegt der Fokus auf dem Lebensmitteleinzelhandel und den hier bevorstehenden Handlungsfeldern. Besonders relevant ist im LEH die enge Bindung an die Kunden durch Aufbau eines tiefen Verständnisses, z.B. über eine Customer Data Platform, wie sie aktuell etwa von der REWE Group umgesetzt wird. Zudem hat sich über die letzten Jahre auch das enorme Potenzial der Vertikalisierung der Geschäftsmodelle immer deutlicher gezeigt – sei es im Bereich Abfallwirtschaft durch den Aufbau eigener Sparten, wie z.B. Prezero (Schwarz-Gruppe), oder durch die enge Kollaboration mit Dienstleistern, wie z.B. ALDI und Interseroh.

Die Matrix kann von allen Handelssparten als flexible Blaupause genutzt werden, um genau solche Lösungen zu strukturieren. Dafür wird zunächst die Durchführung eines „Status quo Assessment" im Hinblick auf die aktuellen Treiber und Entscheidungsdimensionen empfohlen. Anschließend sollte ein gemeinsames Zielbild mit priorisierten Handlungsfeldern definiert werden, wobei eine detaillierte Sicht auf Best Practices dabei hilft, ein ambitioniertes, aber dennoch realistisches Bild zu erstellen. Über eine Gap-Analyse von Status quo und Zielbild sowie die Einbringung von Best Practices können Handelsunternehmen schließlich Handlungsfelder priorisieren und angehen. Die Herausforderungen der Zukunft werden durch dieses Vorgehen proaktiv bewältigt.

Tab. 1 – Entscheidungsmatrix für den Handel anhand des Beispiels LEH

LEH	DIY	Fashion	Elektronik	...
Treiber	**Entscheidungsdimensionen**			
	Leader Commitment	**Technological Enablement**	**Organizational Flexibility**	**Collaboration & Cooperation**
Holistisches Kundenverständnis	• Stärkung und Kommunikation von kundenzentriertem Handeln • Schnelle Genehmigung von nötigem Budget zum Aufbau von „Capabilities“	• Customer Data Platform • Customer Analytics (CJ-Messung (medallia), NPs etc.)	• Dezentrale CX-Organisation angepasst an wechselnde Kundenerwartungen • Agile Projekte zum direkten Angang von Kunden-Needs	• Loyalty Programs (Payback etc.) • Google Analytics zur Analyse von Kundenverhalten • Social-Media-Sentiment-Analysen
Stationär erlebbare Produkte	• Depriorisierung von Umsatzzielen in Shops • Förderung von Kreativität im gesamten Unternehmen	• Omnichannel-Infrastruktur (Scan&Go) etc. • Digitalisierung des gesamten Einkaufsprozesses	• Anpassung der In-Store Capabilities hin zu technischen Experten	• Zusammenarbeit mit innovativen Start-ups, Restaurants (LEH) oder Erlebnisprovidern
Gezielte Nachhaltigkeit	• Nachhaltigkeit als strategischen Kernpfeiler aufnehmen • Aufsetzen der benötigten Struktur innerhalb des Unternehmens	• Software zur Transparenz und Kontrolle von Risiko • Kreative technologische Lösungen, AI-driven Planning&Procurement	• Verankerung von Nachhaltigkeit über dezentrale Struktur in jedem Business-Bereich	• Kooperation mit lokalen, fairen Produzenten • Zertifikatshersteller • NGOs (Spenden, Projekte) • Schulen/Universitäten
Maximale Angebotsflexibilität	• Budget für neue Business Units (Service) wo benötigt, insbesondere im Einkauf	• Demand Forecasting zur Bereitstellung von spezifischem Angebot basierend auf lokaler Nachfrage • Targeted Restocking	• Dynamischer Einkauf innerhalb des Unternehmens • Flexibler Ramp-up der Produktion zur Reaktion auf diverse Angebote • Effizienter Innovationsprozess	• Kooperationen mit innovativen Produkt Start-ups
Vertikalisierung von Geschäftsmodellen	• Offenheit für neue Geschäftsideen; kein Silo-Denken • Förderung von neuen Ideen innerhalb des Unternehmens mit innovativen Formaten	• Scaling der bestehenden Technologien über die gesamte Wertschöpfungskette zur Ausschöpfung des Gesamtpotenzials	• Anpassungsfähige Organisation zur schnellen Eingliederung neuer Geschäftsfelder	• Kooperation mit geeigneten Partnern zur Vertikalisierung außerhalb des Kerngeschäfts (Bsp. Entsorgung, Marketingtools) • Geringerer Kapaleinsatz nötig

priorisierte Handlungsfelder für LEH

Summary und Call for Action

Der Wandel des Handelssektors wird kurz- und mittelfristig Gewinner und Verlierer hervorbringen. Unternehmen, die sich nicht anpassen, verlieren zwangsläufig Marktanteile und können kein zukünftiges Wachstum realisieren. Werden hingegen die Treiber des Strukturwandels in der strategischen Unternehmensplanung berücksichtigt, ergibt sich sogar zusätzliches Wachstumspotenzial. Dabei ist jedoch zu beachten, dass starke Unterschiede zwischen den verschiedenen Subsektoren des Handels existieren. Aus diesem Grund hat Monitor Deloitte eine Entscheidungsmatrix entwickelt, die eine strukturierte Analyse der relevanten Entscheidungsdimensionen erleichtert, um die Identifikation und Priorisierung der wichtigsten Handlungsfelder zu ermöglichen. Generell müssen Handelsunternehmen über alle verschiedenen Subsektoren hinweg vier relevante Aspekte berücksichtigen, um den Strukturwandel effizient und pragmatisch zu gestalten:

1. Seiner Vorbildfunktion entsprechend sollte sich das Leadership von Handelsunternehmen glaubwürdig verpflichten, den Strukturwandel anzugehen. Somit können die Entwicklung von oben angestoßen und eine interne Transformation realisiert werden.

2. Im Bereich der Infrastruktur müssen vorhandene Technologien von Handelsunternehmen verstärkt genutzt und potenziell neue Technologien übernommen werden.

3. In organisatorischer Hinsicht müssen die Strukturen flexibilisiert werden, um dynamisch und effizient auf die neuen Herausforderungen reagieren zu können.

4. Schlussendlich bedarf es verbesserter Kooperation und Kollaboration, um Synergiepotenziale zu realisieren und vielversprechende neue Geschäftsfelder zu erschließen.

Somit liegt es in der Macht der Handelsunternehmen, das eigene Geschäft auf Erfolgskurs zu halten. Dies sollte jedoch zeitnah geschehen, denn der Strukturwandel ist bereits in vollem Gange – und die meisten Marktteilnehmer haben begriffen, dass schnelles Handeln für eine erfolgreiche Zukunft unabdingbar ist.

Ihre Ansprechpartner

Egbert Wege
Offering Portfolio Lead Customer & Marketing
Monitor Deloitte
Tel: +49 40 32080 4596
ewege@deloitte.de

Thorsten Zierlein
Lead Partner
Retail & Consumer Products
Monitor Deloitte
Tel: +49 89 29036 7202
tzierlein@deloitte.de

Karsten Hollasch
Country Lead
Consumer Business
Deloitte
Tel: +49 211 8772 2804
khollasch@deloitte.de

Marius Merkel
Senior Consultant
Retail & Consumer Goods
Monitor Deloitte
Tel: +49 89 29036 6573
mmerkel@deloitte.de

Vera Maag
Senior Consultant
Retail & Consumer Goods
Monitor Deloitte
Tel: +49 211 8772 5837
vmaag@deloitte.de

Frederic Emig
Consultant
Retail & Consumer Goods
Monitor Deloitte
Tel: +49 699713 7195
femig@deloitte.de

Monitor
Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL"), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation"). DTTL (auch „Deloitte Global" genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die mehr als 345.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters" täglich leben: www.deloitte.com/de.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte Consulting GmbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL"), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation") erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbständige und unabhängige Unternehmen.

Stand 11/2021