

Wachstum – aber wie?

Für Lebensmitteleinzelhändler reicht es nicht mehr, entweder beim Preis oder beim Sortiment gut zu sein. Wer wachsen will, muss heute mehr können.

Von Yoram Gutgeld, Stefanie Sauer und Tobias Wachinger

Einigen wenigen gelingt es, die meisten stagnieren mit dem Markt: Wachstum ist unter deutschen Lebensmitteleinzelhändlern zur raren Erscheinung geworden. Der Lebensmittelmarkt ist gesättigt und hart umkämpft. Die privaten Ausgaben für Nahrungsmittel sind in Deutschland, ähnlich wie in anderen westeuropäischen Ländern, bereits sehr hoch – und das magere Wachstum von durchschnittlich 1,8 Prozent jährlich (2004 bis 2008) beruht allein auf Preiserhöhungen. Preisbereinigt sank der Umsatz des Lebensmitteleinzelhandels sogar um durchschnittlich 0,8 Prozent pro Jahr. Die aktuelle Wirtschaftskrise verschärft die Situation der Branche noch zusätzlich.

Dennoch gibt es Konzepte, mit denen Lebensmitteleinzelhändler auch in diesem schwierigen Marktumfeld wachsen können. Aber eines ist klar: Es reicht nicht mehr, entweder beim Preis oder beim Sortiment stark zu sein. Wer jetzt wachsen will, muss in beiden Dimensionen punkten. Zusätzliche Wachstumsoptionen außerhalb des reinen Lebensmittelgeschäfts gewinnen zunehmend an Bedeutung, beispielsweise in den Bereichen Non-Food oder Finanzdienstleistungen.

Klassische Rezepte allein werden künftig kaum noch profitables Wachstum bringen

In den vergangenen Jahren hatten Preissteigerungen (zum Teil wegen höherer Rohmaterialpreise) und Flächenexpansion in Europa noch für nominales Wachstum gesorgt (*Grafik 1, Seite 16*). Preisbereinigt ging der Umsatz auf bestehender Fläche jedoch in allen großen europäischen Ländern zurück. Auf Grund der europaweit höchsten Verkaufsfläche pro Kopf erzielten die Händler in Deutschland Wachstum nahezu ausschließlich über

Preissteigerungen. Preisbereinigt sanken die Umsätze in Deutschland, insbesondere weil sich Marktanteile von Vollsortimentern hin zu Discountern verschoben und das Downgrading, also der Kauf von Handelsmarken und weniger hochwertigen Produkten, zunahm. Diese Entwicklung zwingt viele deutsche Lebensmitteleinzelhändler zum Handeln. Denn in den nächsten Jahren werden die traditionellen Wachstumstreiber wenig bringen:

Preissteigerungen. In der aktuellen Wirtschaftskrise sind Kunden besonders preissensitiv. Preissteigerungen sind also sehr schwer zu realisieren. Tatsächlich geht die Tendenz aktuell eher in die entgegengesetzte Richtung: Die Discounter heizen den Preiskampf mit massiven Preissenkungen an. Seit Jahresbeginn gab es weit über 100 Preissenkungen bei *Aldi*, *Lidl* und den anderen Discountern. Die Preise der Discounter lagen im September drastische 5,2 Prozent niedriger als im Vorjahresmonat – und Vollsortimenter zogen mit Preisreduktionen von immerhin 3,6 Prozent nach.

Flächenexpansion. In Deutschland wuchs die Verkaufsfläche des Lebensmitteleinzelhandels zwischen 2004 und 2008 um 0,9 Prozent. Im europäischen Vergleich ist dies ein geringer Wert, der sich vor allem durch die in Relation zur Einwohnerzahl schon recht großen Verkaufsflächen erklärt. Doch selbst dieser geringe Anstieg führte im Gesamtmarkt zu einem Rückgang der Flächenproduktivität um 1,7 Prozent. Nur den wenigsten Händlern gelingt es noch, durch Flächenexpansion zu wachsen, ohne Einbußen bei Produktivität und Marge zu erleiden. Viele haben sogar schon angekündigt, gegebenenfalls Flächen zu verkaufen.

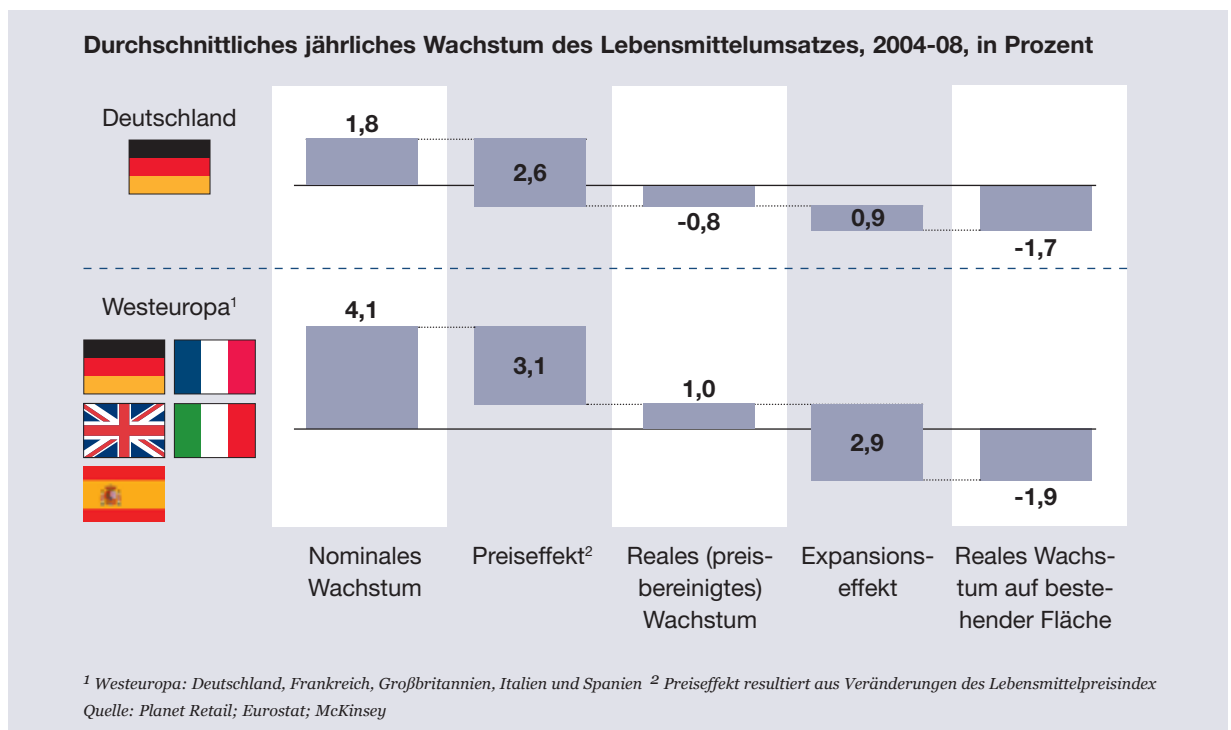
Akquisition. Auch anorganisches Wachstum durch Übernahmen ist für große Händler hierzulande kaum noch möglich. Denn zum einen ist der deutsche Lebens-



Darf's ein bisschen mehr sein? Erfolgreiche Händler wie Tesco verdienen einen guten Teil ihres Gewinns mit Produkten jenseits von Lebensmitteln – etwa mit Finanzdienstleistungen.

Wachstumsrezepte für Händler

1. Nur Preissteigerungen und Expansion brachten Wachstum, der reale Umsatz auf bestehender Fläche ging zurück



mittelhandel bereits stark konsolidiert; die Top-Five-Unternehmen erzielen 83 Prozent des Umsatzes. Zum anderen reagiert das Bundeskartellamt zunehmend kritisch auf Fusionen in der Branche, wie zuletzt auf den Zusammenschluss der Discounter *Netto* und *Plus*.

Noch schwieriger wird die Situation durch die Wirtschaftskrise. Die Erfahrung zeigt, dass sich Konjunkturerinbrüche zeitverzögert im Lebensmitteleinzelhandel niederschlagen und – wegen der Folgen am Arbeitsmarkt – lange nachwirken. McKinsey erwartet, dass die Lebensmittelausgaben (abhängig von der Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts) preisbereinigt um 2 bis 6 Prozent sinken werden und erst nach mehreren Jahren wieder das bisherige Langzeit-Trendniveau erreichen. Der Rückgang wird vor allem von der weiteren Verlagerung zu Discountern sowie von verstärktem Downgrading und Einsparungen bei einzelnen Produktkategorien ausgelöst.

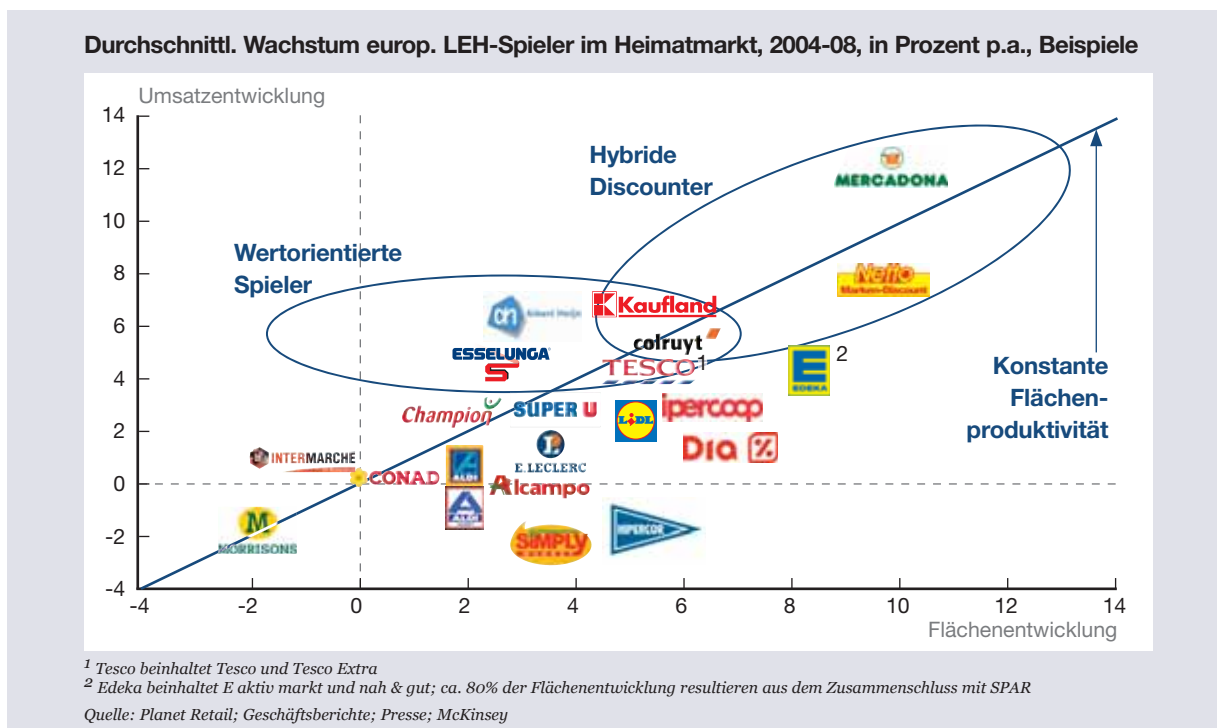
Trotz dieser schwierigen Rahmenbedingungen erzielen einzelne Lebensmitteleinzelhändler beachtliches Wachstum. Sie lassen sich zwei Gruppen zuordnen

(Grafik 2, rechts). Einerseits sind dies „wertorientierte Unternehmen“ wie *Tesco* oder *Esselunga*, die in den vergangenen Jahren ihr Geschäft optimiert haben. Ihre Prozesse sind effizienter geworden und sie haben die entsprechenden Kostenvorteile über Preissenkungen an die Kunden weitergegeben. Gleichzeitig wurde in die Sortimentierungskompetenz investiert. Andererseits handelt es sich um eine neue Art von Wettbewerbern, die sich zwischen herkömmlichem Discount und Vollsortiment positionieren (wir nennen sie deshalb „hybride Discounter“): *Colruyt* in Belgien, *Mercadona* in Spanien, *Kaufland*, aber auch *Netto* in Deutschland. Diese verbinden Preise auf oder nur knapp über Discountniveau mit einem deutlich reichhaltigeren Frische- und Markenangebot sowie einem ansprechenderen Filialauftritt als herkömmliche Discounter.

Niedrige Kosten und ein attraktiveres Sortiment sind Voraussetzungen für mittelfristiges Wachstum

Der Erfolg beider Gruppen ist darauf zurückzuführen, dass es ihnen gelingt, in zwei Bereichen zu punkten: mit einer hervorragenden Preispositionierung und einer

2. Seit 2004 sind wertorientierte Einzelhändler und hybride Discounter am stärksten gewachsen



attraktiven Sortimentierung. Wenn deutsche Lebensmittel Einzelhändler künftig profitabel wachsen wollen, sollten sie von diesen Konzepten lernen, die in ganz Westeuropa richtungsweisend sind.

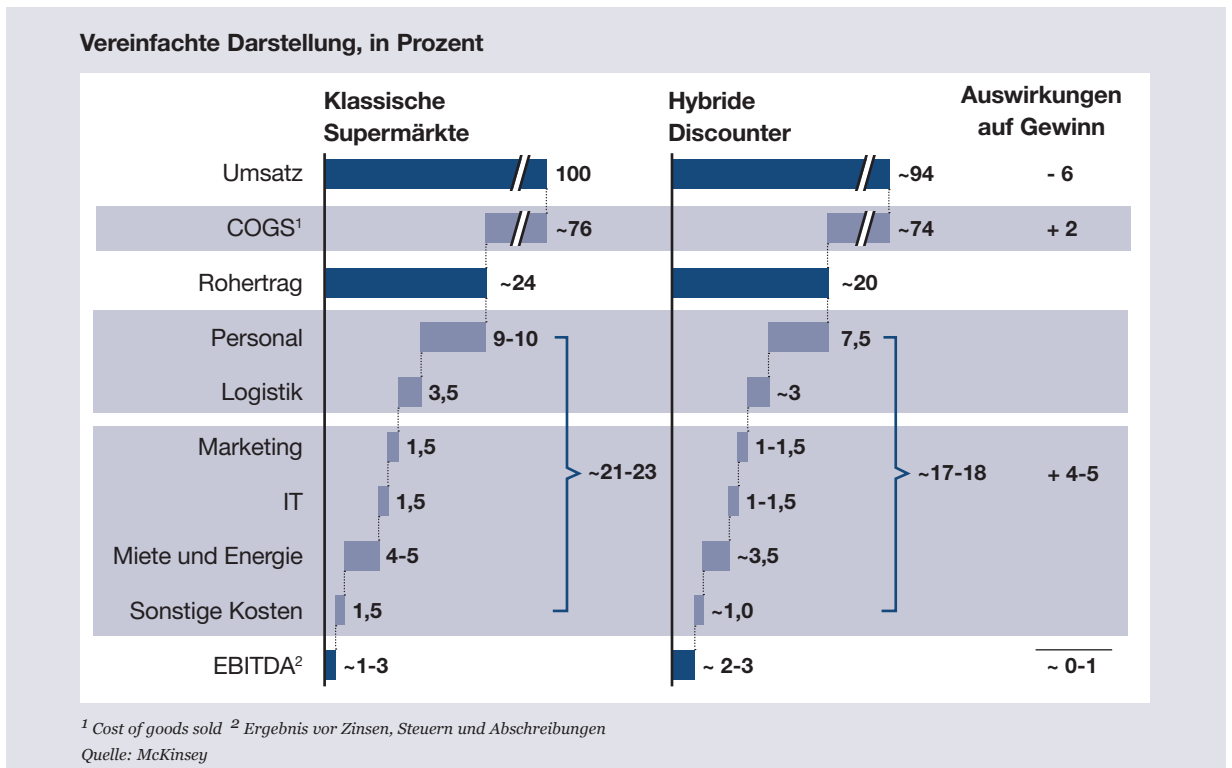
Attraktive Preise kann selbstverständlich nur derjenige bieten, der auf der Kostenseite die entsprechenden Voraussetzungen schafft. Die Rechnung ist ebenso einfach wie hart: In der Krise kann man davon ausgehen, dass die Umsätze schrumpfen. Wenn zudem noch die Preise reduziert werden sollen, müssen die Kosten signifikant sinken. Handelsunternehmen wie *Mercadona*, *Tesco* oder *Esselunga* haben dies erkannt und drastische Kosteneinsparungen erreicht. Das ermöglichte niedrigere Preise, was zusammen mit weiteren Investitionen in Kundennutzen zu Wachstum führte. Wer in diesem Prozess die Rohtragsmarge im Griff behält sowie operative und rückwärtige Prozesse verschlankt, kann seine Profitabilität mindestens stabil halten, auch wenn das Preisniveau im Laden deutlich unter dem eines Vollsortimenters liegt. Dies belegen nicht zuletzt Vergleiche von Kostenstrukturen (*Grafik 3, nächste Seite*).

Mit Preis- und Kostenmaßnahmen allein ist es aber nicht getan. Es kommt auch darauf an, Kundenbedürfnisse besser zu verstehen und zu befriedigen. Angesichts eines weitgehend gesättigten Lebensmittelmarkts mit immer anspruchsvolleren und differenzierteren Kundenwünschen haben einige Händler begonnen, ihr Angebot gezielter auf die lokal unterschiedlichen Kundenpräferenzen auszurichten. Wie das Beispiel *Kaufland* zeigt, muss dies nicht bedeuten, dass man möglichst viele Produkte einlistet: Mit deutlich weniger Artikeln als andere großflächige Formate – so eine aktuelle McKinsey-Untersuchung – erfüllt *Kaufland* die entscheidenden Sortimentswünsche der Kunden besser als andere SB-Warenhäuser und Verbrauchermärkte. Auch deshalb konnte *Kaufland* in den vergangenen Jahren trotz Marktsättigung stark wachsen, ohne unterm Strich – selbst preisbereinigt – an Flächenproduktivität zu verlieren.

Es kommt darauf an, die entscheidenden Kundenpräferenzen zu verstehen und das Angebot entsprechend anzupassen, also gegebenenfalls auch schwach nachgefragte Produkte aus dem Sortiment zu nehmen. Dies er-

Wachstumsrezepte für Händler

3. Hybride Discounter ermöglichen niedrigere Preise durch konsequente Kostenreduktionen in allen Bereichen



reichen Händler auf unterschiedliche Weise. *Tesco* zum Beispiel analysiert seine Kundenkartendaten, um die Sortimentierung systematisch an der Kundenloyalität auszurichten, während etwa *Colruyt* seine Preise auf lokaler Ebene schnell und flexibel anpasst.

Wachstumschancen außerhalb des klassischen Lebensmittelgeschäfts erschließen

Eine weitere Möglichkeit, um auch mittel- und langfristig erfolgreich zu wachsen, ist die Ausdehnung des Geschäfts über den klassischen Lebensmitteleinzelhandel hinaus. Allerdings erfordert das Ausschöpfen solcher Wachstumsoptionen nicht nur ein Umdenken, sondern auch den Aufbau spezifischer Fähigkeiten. Zwei Beispiele:

Non-Food-Segmente wie Elektronik sind in den vergangenen Jahren gewachsen – doch Lebensmittelhändler haben davon kaum profitiert. Mit ihren unspezifischen Angeboten (vielsagend ist schon der Begriff „Non-Food“) konnten sie an die Wachstumserfolge von spezialisierten Anbietern wie *MediaMarkt*, *H&M* oder *Hornbach* nicht

heranreichen. Wenn der Lebensmitteleinzelhandel hier erfolgreicher sein will, muss er seine Wettbewerbsvorteile – wie beispielsweise die hohe Kundenfrequenz im Laden – besser nutzen und sich gegenüber spezialisierten „category killers“ profilieren. So testen erste europäische Großflächenhändler inzwischen den Verzicht auf breite Elektroniksortimente mit hohen Logistikkosten und noch höheren Abschriften und nutzen den Raum stattdessen als attraktive Ausstellungsfläche für ausgewählte Lieferanten und Produkte. Dabei kauft der Kunde die Ware zwar vor Ort, bekommt sie dann aber direkt nach Hause gesandt. Der logistische „Umweg“ über den Einzelhändler entfällt und dieser muss die Ware nicht mehr bewirtschaften, wodurch er Abschriften vermeidet.

Das Angebot von Finanzdienstleistungen ist eine weitere mögliche Ergänzung des klassischen Lebensmittelgeschäfts. *Tesco* oder *Coop Italia* erzielen mit solchen Angeboten, die speziell auf die eigenen Kunden zugeschnitten werden, schon heute einen beträchtlichen Anteil ihres Ergebnisses. Lebensmitteleinzelhändler nutzen dabei

ihre Markenstärke als Vertrauensbasis und große Filialnetze für kostengünstigen Vertrieb.

Diese Beispiele unterstreichen die alte Regel, dass es einfacher ist, mit aufstrebenden Märkten mitzuwachsen, als Marktanteile in stagnierenden Kategorien zu erobern. Diese Regel gilt auch für geografische Märkte, aber auch für Formate und Kanäle, beispielsweise das Discount-Format und den Online-Kanal.

Einzelhändler tun gut daran, die Chancen und Potenziale dieser wachsenden Märkte zu nutzen, auch wenn dazu Investitionen und der gezielte Aufbau von Fähigkeiten notwendig sind. Im aktuellen Wettbewerbsumfeld, in dem Preis- und Sortimentskompetenz gleichzeitig gefordert sind, ist ein zusätzlicher Wachstumsfokus notwendig, um langfristig zu den Gewinnern zu zählen.

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?
Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.
Bitte E-Mail an: tobias_wachinger@mckinsey.com

Kernaussagen

- 1. Die meisten europäischen Lebensmitteleinzelhändler werden künftig nicht mehr profitabel wachsen, wenn sie allein auf die klassischen Instrumente und Maßnahmen setzen.*
- 2. Mit attraktiven Preisen und einem starken, kundenorientierten Warenangebot – bei strikter Kostendisziplin – können sich klassische Lebensmittel-einzelhändler auch im veränderten Marktumfeld behaupten.*
- 3. Darüber hinaus lohnt es, Wachstumspotenziale auch außerhalb des reinen Lebensmittelgeschäfts zu erschließen.*

Autoren



1 Yoram Gutgeld ist Partner im Mailänder Büro von McKinsey. Er ist Leiter der Europäischen Retail Strategy-Initiative und berät Handels-, Automobil- und Hightech-Unternehmen mit Fokus vor allem auf Fragen strategischen Wachstums.

2 Stefanie Sauer ist Beraterin im Kölner Büro und berät vor allem Konsumgüter- und Einzelhandelsunternehmen in Vertriebs- und Strategiefragen.

3 Dr. Tobias Wachinger ist Partner bei McKinsey in München. Er berät Einzelhändler in Deutschland und Russland insbesondere zu Strategie, Marketing und Vertrieb.