




Der stationäre Handel ist nicht tot

Ein Expertengespräch zwischen Florin Janine Krapp, Partnerin bei KPMG, und Melanie Tschugmall, Leiterin Retail und Konsumgüter bei Zühlke.



Florin Janine Krapp, Audit Partnerin bei KPMG, unterhält sich mit Melanie Tschugmall, Leiterin Retail und Konsumgüter bei Zühlke, über die Detailhandelsbranche. Eine Branche im Umbruch. Beide beraten und arbeiten mit verschiedenen Akteuren des Handels und müssen somit am Puls der Zeit bleiben. Aktuell stellt nicht nur das beständige Thema der Digitalisierung, sondern auch Covid-19 die verschiedenen Akteure vor neue Herausforderungen.

Florin Janine Krapp:

Die Kundin von heute ist digital und bestens informiert, der Wettbewerb intensiv und beinahe grenzenlos. Das stellt die Akteure des Einzelhandels vor grosse Herausforderungen. Nicht nur die Form der Interaktion mit dem Kunden ändert sich, sondern auch der Weg zur Kaufentscheidung. Covid-19 hat diese Entwicklungen in der Branche nochmals beschleunigt und akzentuiert. Damit stellt sich die Frage, wie sich die Akteure optimal für die Zukunft aufstellen, wie sie mit Unsicherheiten und Veränderungen umgehen und wie sie sich strategisch klug positionieren können.

Kundenanforderungen verändern sich rapide. Unternehmen müssen heute für etwas grösseres stehen als nur für die Produkte, die sie verkaufen. Der Druck auf die Margen im Einzelhandel steigt stetig, so dass herkömmliche Formen der Sortimentsanpassung und Kostensenkung nicht mehr reichen, um Detailhandelsunternehmen langfristig zukunftsfähig zu machen. Die Frage ist, wie sich Unternehmen heutzutage einen Wettbewerbsvorteil verschaffen können. Melanie, du bist Leiterin Retail und Konsumgüter bei Zühlke, einem bekannten Innovationsdienstleister. Ich freue mich, heute mit dir über die neusten Entwicklungen im Detailhandelssektor zu sprechen. Welche grossen Trends in der Branche siehst du?

Melanie Tschugmall:

Vielen Dank, Florin, für den heutigen Austausch. Der Einzelhandel ist tatsächlich unter Druck, wobei zu sagen ist, dass es bereits vor Covid-19 Veränderungen im Bereich Retail gab. Ich denke beispielsweise an Themen wie Nachhaltigkeit, Direct-to-Consumer und an das Kundenbedürfnis, Produkte rund um die Uhr und sofort zur Verfügung zu haben. Die Branche ist in einer andauernden Transformation und bringt viele Innovationen hervor.

Als die ersten Covid-Massnahmen eingeführt wurden, fielen über Nacht bekannte Customer Journeys oder auch Absatzkanäle weg. Zum Beispiel durch die Teilschliessung von Non-Food-Retail, aber auch durch den Wegfall von Pendlerströmen. Was sich sicherlich gezeigt hat, ist die digitale Verschiebung der Kundeninteraktion. Das gilt nicht nur für die Kauftransaktion selbst, sondern auch in der Informationsgenerierung und beim Suchen von neuen Produkten und Services. Die Corona-Krise hat diese Entwicklungen ganz klar akzentuiert und beschleunigt.



Melanie Tschugmall
Leiterin Retail und Konsumgüter bei Zühlke

Florin Janine Krapp
Partnerin bei KPMG

Worauf muss der Detailhandel aufgrund dieser akzentuierten und beschleunigten Entwicklungen jetzt besonders achten, um am Ball zu bleiben?

Um in diesem veränderten Umfeld relevant zu bleiben, sollten Einzelhändler einen klaren Nordstern setzen, vor allem um das Kundenerlebnis herum, und davon sämtliche strategische Initiativen und taktische Entscheidungen ableiten. So behält man Fokus und Schnelligkeit, um eben auch in dieser sehr schnelllebigen Zeit relevant zu bleiben und einen Kompass zu haben. Ein agiles Mindset und ein erhöhtes, digitales Engagement sind hier erfolgskritisch. Das heisst, mutig ausprobieren, testen, lernen und adaptieren. Retailer müssen also kontinuierlich innovativ sein. Wichtig ist auch, dass die Einzelhändler das Gesamtsystem im Auge behalten. Wenn ich beispielsweise an der Kundenfront Prozesse verändere, wirkt sich dies auch auf die IT-Systeme aus. Auf der anderen Seite können veraltete IT-Systeme dringend notwendigen Innovationen im Wege stehen.

Du sprichst vom agilen Mindset und dem erhöhten, digitalen Engagement. Wie sieht es mit der Innovationskraft im Detailhandel tatsächlich aus? Gibt es eine Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit?

Ich kann hier erfreulicherweise sagen, dass ich bei unseren Kunden und generell bei Unternehmen in der Schweiz verstärkt feststelle, dass sie sich proaktiv innovativen Themen annehmen. Man kann sogar sagen, dass auch Covid-19 teilweise zu einer Aufbruchstimmung beigetragen hat – auch im Sinne von «Not macht erfinderisch».

Was sich dazu noch sagen lässt: Oft denkt man noch zu inkrementell. Mit den erwähnten radikalen Veränderungen braucht es zusätzlich auch ganz neue Antworten und Ansätze. Um diese rasch zu erreichen, sollte man vermehrt auf das Vorgehen von datengesteuerten Innovationen setzen. Also konkret mit Hypothesen experimentieren, diese messen und verstehen, um zukünftig bessere Entscheidungen zu treffen.



Oft denkt man noch zu inkrementell. Mit den erwähnten radikalen Veränderungen braucht es zusätzlich auch ganz neue Antworten und Ansätze.

Wie äussert sich diese Aufbruchstimmung?
Wie packen die Einzelhändler und ihr als
Innovationsdienstleister das Thema Innovation an?

Eine zentrale Frage, die sich uns immer wieder stellt, ist: Wie kommen wir von guten Ideen zu effektiven, marktfähigen Innovationen, die von den Kunden nachgefragt werden. Zur Klärung dieser Frage haben wir letztes Jahr zusammen mit der HSG eine grosse Konsumentenbefragung durchgeführt; mit dem Fokus auf kontaktlosen Einkauf. Spannend ist die Quintessenz, dass das Format «Selbstservice-Laden» eine grosse Attraktivität aufweist für die Endkonsumenten. Das heisst, dass der stationäre Handel nicht tot ist. Dennoch kann man sich nicht auf den Lorbeeren ausruhen. Es ist gerade jetzt umso wichtiger, bestehende Formate und Dienstleistungen nicht einfach zu optimieren, sondern radikal zu hinterfragen. Denn wir haben gesehen, dass neu getestete Formate immer mehr Akzeptanz finden. Datenanalysen sowie künstliche Intelligenz können hier wertvolle Einsichten bieten und zu neuen Lösungen beitragen.



Die Kundin von heute ist digital und bestens informiert. Der Wettbewerb intensiv und beinahe grenzenlos. Das stellt die Akteure des Einzelhandels vor grosse Herausforderungen.

Das klingt nach mutigen Entscheidungen. Zum Thema Daten und Digitalisierung: Gemäss einer aktuellen [Studie von Gartner](#) werden Firmen weltweit in der Zukunft rekordverdächtige Summen in die digitale Transformation oder auch die Fortsetzung ihrer digitalen Transformation investieren. Das gilt auch ganz besonders für Unternehmen der Detailhandelsbranche – müssen sie sich doch (weiterhin) an die durch Covid-19 beschleunigten, gesellschaftlichen Veränderungen anpassen, um relevant zu bleiben. Umso grösser und dringlicher die Investitionen, desto grösser ist in der Regel auch das Risiko einer Fehlinvestition. Der Abstimmung mit der langfristigen Strategie sowie der Frage nach dem übergeordneten Ziel muss, trotz aller Dringlichkeit, ausreichend Zeit gewidmet werden. Die gezielte Auswahl der Lieferanten und Produkte sowie auch die Messbarkeit des Return on Investment sind auch bei jeder IT-Investition entscheidend für den Erfolg.

Das wirft folgende Fragen auf: Wie investiert der Detailhändler richtig in Digitalisierung? Wie kann er Fehlinvestitionen vermeiden? Worauf muss gerade in der jetzigen Pandemiezeit, in der alles schneller und dringlicher wird, geachtet werden?

Eine der grössten Herausforderungen betrifft das Thema Return on Investment beziehungsweise den Business Case. Oft wird aus purer Technologieverliebtheit digitalisiert, was niemandem etwas bringt. Ganz im Gegenteil: Durch die vermeintliche Digitalisierung wiegt man sich oft in falscher Sicherheit. Im Gegensatz zu diesem Aktionismus besteht die Gefahr die Digitalisierung aus Angst oder fehlender Risikobereitschaft zu verschlafen. Das Potenzial im Retail-Bereich im Kontext von Technologie wird generell noch zu wenig genutzt, weil man keine Strategie hat oder der bereits erwähnte Nordstern fehlt.

Digitalisierung heisst gesamtheitliche Transformation und kontinuierliche Verbesserung. Man kann digitale Transformation nicht einmalig auf die Agenda setzen. Es müssen Struktur, Prozesse und Organisation der Unternehmung angepasst werden. Der Status Quo muss revidiert und neugestaltet werden. Digitale Transformation hat viel mit Leadership und dem Aufbau von neuen Fähigkeiten zu tun.



Der Abstimmung mit der langfristigen Strategie sowie der Frage nach dem übergeordneten Ziel muss, trotz aller Dringlichkeit, ausreichend Zeit gewidmet werden.

In deiner Publikation sprichst du davon, dass Konsumenten das Einkaufserlebnis suchen – auch online. Wie sieht das perfekte Einkaufserlebnis denn aus?

Perfektion ist immer subjektiv. Man muss zuerst verstehen, wie das perfekte Einkaufserlebnis für die gewünschte Zielgruppe aussehen könnte. Ist es Inspiration? Ein Fokus auf Nachhaltigkeit? Oder einfach Convenience, weil die Zeit fehlt? Wenn man das weiss – auch das kann man datengesteuert ausprobieren und testen – dann ist man sicherlich auf dem richtigen Weg. Gerade auch Millennials und die Generation Z wollen nicht einfach nur ein Produkt kaufen. Sie wollen etwas erleben, sich auf eine Aktivität einlassen, die Teil ihres Tagesprogrammes ist.

Ein Beispiel: Ich als Millennial und Bücherwurm würde eine Bücherabteilung in einem Einkaufsladen sehr schätzen. Wenn ich dann noch gleichzeitig in guter Atmosphäre verschiedene Weine degustieren kann, würde ich das sehr geniessen. Dieser zufriedene Gemütszustand fördert gleichzeitig die Kauflust. Die Möglichkeiten, den Einkauf zum Erlebnis zu machen, sind also beinahe unbegrenzt. Künftig werden meiner Meinung nach auch Immersiv-Erlebnisse wie etwa Virtual-Commerce immer mehr an Bedeutung gewinnen. Dabei ist die Abstimmung zwischen den einzelnen Kanälen, Systemen und der automatisierte Informationsfluss von Daten zentral. Zurück zum Beispiel der Wein und Buch-Bar: Durch Artificial Reality und Virtual Reality erhalte ich Zusatzinformationen über das Weingut, den Wein, die Autorin des Buches oder sonstige weiterführende Informationen online. So können Retailer personalisierte Erlebnisse bieten und gleichzeitig relevante Informationen über mich als Kundin sammeln.



Du sagtest mal sehr schön: Die physische Präsenz im Detailhandel verliert eigentlich nicht an Bedeutung, sie verändert sich nur. Was meinstest du damit?

Wie die Studie, die wir mit der HSG durchgeführt haben, gezeigt hat, ist der stationäre Handel an sich noch lange nicht tot. Wir alle sehnen uns nach dem physischen Einkauf und dem damit verbundenen Erlebnis. Ich glaube jedoch, wir werden den Detailhandel in veränderter Form wiederfinden. In Zukunft werden Unternehmen dank den neuen Möglichkeiten der datengestützten Interaktionen die Kundenbedürfnisse noch gezielter analysieren können. Wo muss ich mein neues Geschäft eröffnen? Mit welchen Produkten erreiche ich die gewünschte Zielgruppe? Wie muss das Regal aussehen? Das Potenzial ist enorm.

Und wie sieht die Zukunft deiner Meinung nach aus?

Ich bin gespannt auf innovative Formate, im Kontext der Verschmelzung von Online und Offline. Persönlich richte ich immer gerne einen Blick nach Asien. Livestreaming ist dort gerade gross im Trend. Ich bin gespannt, wann wir diesem Trend in der Schweiz begegnen.

Herzlichen Dank, Melanie, für das aufschlussreiche Gespräch. Ich wünsche dir viel Erfolg bei deinen Projekten und hoffe, dass deine Kunden die mutigen Entscheidungen treffen, die es braucht, um am Ball zu bleiben.

Ich danke dir ebenfalls für die Gelegenheit zum Austausch.

Livestreaming:

Livestreaming erfreut sich insbesondere in Asien zurzeit grosser Beliebtheit. Ein Beispiel aus dem Onlinehandel: Eine junge Frau trägt eine Jeans, dreht sich um und beschreibt die Passform und das Tragegefühl. Die Anprobe wird auf einer Shopping-Website übertragen und tausende Menschen schauen zu. Gefällt die Jeans, so kann man sie mit wenigen Klicks kaufen.

www.kpmg.ch

Die hierin enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und beziehen sich daher nicht auf die Umstände einzelner Personen oder Rechtsträger. Obwohl wir uns bemühen, genaue und aktuelle Informationen zu liefern, besteht keine Gewähr dafür, dass diese die Situation zum Zeitpunkt der Herausgabe oder eine künftige Situation akkurat widerspiegeln. Die genannten Informationen sollten nicht ohne eingehende Abklärungen und professionelle Beratung als Entscheidungs- oder Handlungsgrundlage dienen. Bei Prüfkunden bestimmen regulatorische Vorgaben zur Unabhängigkeit des Prüfers den Umfang einer Zusammenarbeit. Sollten Sie mehr darüber erfahren wollen, wie KPMG AG personenbezogene Daten bearbeitet, lesen Sie bitte unsere [Datenschutzerklärung](#), welche Sie auf unserer Homepage www.kpmg.ch finden.

© 2021 KPMG AG, eine Schweizer Aktiengesellschaft, ist eine Tochtergesellschaft der KPMG Holding AG. KPMG Holding AG ist Mitglied der globalen KPMG-Organisation unabhängiger Firmen, die mit KPMG International Limited, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung englischen Rechts, verbunden sind. Alle Rechte vorbehalten.