

## Der Service macht die Differenz

Erschienen: Schweizer Logistikkatalog, 2017/18

Autor: Dr. Peter Acél, CEO der Dr. Acél & Partner AG

## Zeitgemässe Logistik für die Handelswelt von morgen

**In der Schweiz ist vielerorts ein Jammern über zu hohe Preise im Vergleich zum Ausland zu vernehmen, obwohl die Konsumentenpreise so tief sind, wie noch nie und der Trend nach unten zeigt. Was steckt dahinter?**

**Richtig ist:** Umsätze wandern teilweise ins Ausland ab. Aber die Händlermargen vom Import in der Schweiz haben sich nach dem 15. Januar 2015 gesamthaft erhöht. Dieser Margengewinn wurde zwischen Produzenten, Gross- und Detailhandel sowie Kunden je nach Marktmacht aufgeteilt. Als Konsequenz davon haben sich bei vielen Händlern trotz kleinerem Umsatz die Gewinne erhöht. Durch den gesunkenen Umsatz hat sich u. a. auch der Bedarf an Arbeitsplätzen und Verkaufsflächen reduziert. Durch das Preisgefälle werden viele Konsumenten dazu erzogen, im Ausland einzukaufen. Langfristig wird dies zur Gewohnheit und ist auch mit grossen Rabatten nicht leicht rückgängig zu machen.

Es lässt sich festhalten, dem Detailhandel geht es noch (zu) gut, da der Konsumentendruck relativ gering ist. Daneben hat es auch weitere Trends, die die Zukunft des Handels bestimmen werden. Es gilt jetzt aus der Position der Stärke zu handeln!

**Anmerkung 1:** Coop, Migros und Manor kaufen im Ausland direkt oder indirekt viel mehr ein als alle Einkaufstouristen zusammen, auch um sich die Margen zu sichern.

**Anmerkung 2:** Nahrungsmittel sind im Vergleich zu 38 europäischen Ländern in der Schweiz am teuersten. Die Preise sind um 78 % höher als im EU-Durchschnitt (K-Tipp 4/2017).

Im Handel hat es drei Stellschrauben: Verkaufspreis, Einkaufspreis, Logistikkosten, die auch die Serviceleistungen beinhalten. Verkaufspreise sind mehrheitlich durch den Markt gegeben, Einkaufspreise durch den Produzenten bzw. den Grosshandel. Die Stellschraube Logistik hat den grössten Gestaltungsspielraum und ist ein wichtiges Instrument zur Differenzierung über verschiedene, oft dezentrale Services. Für die marktgerechte Logistik der Zukunft gilt: grössere Geschwindigkeit, weniger Lager, mehr Services bei geringeren Kosten.

## Trends im Konsum und Handel

Kunden fordern klare Serviceversprechen zu Sortiment, Verfügbarkeit, Lieferqualität, Flexibilität aller Art, ergänzende Services etc. Die Ansprüche steigen besonders in der Feindistribution z. B. wird Heim-, Kofferraum- oder Bürolieferung verstärkt nachgefragt, besonders für sperrige und schwere Einkäufe. Ein spezieller Kundenanspruch besteht in verbindlichen Lieferzeitfenstern, um nicht „den ganzen Tag warten und hoffen“ zu müssen. Dieser Service wird gegenüber Privatkunden noch sehr schlecht erfüllt und hat sehr viel Potenzial.

Die Leistungsdifferenzierung über den Service wird besonders im Hochpreisland Schweiz immer entscheidender (Wertschöpfende Logistik), das physische Produkt ist austauschbar bzw. reproduzierbar. Langfristig wird sich der Service erweitern z. B. nicht nur die gekauften Waren nach Hause liefern und im Schrank verstauen sondern auch gleich noch den Sanitär koordinieren, der den tropfenden Wasserhahn im Bad repariert. Dieser Servicetrend führt zu kleinen, dezentralen Logistikorganisationen.

**Es geht auch anders herum:** Obwohl selber Kochen en vogue ist, geht im Alltag der Trend zur Verpflegung unterwegs. Über alles betrachtet wird langfristig immer weniger selber gekocht. Essen ist bei uns schon fast überall verfügbar. Verkaufslokale eignen sich hervorragend als Treffpunkte zum gemeinsamen Kochen und Essen sowie sich über Produkte zu unterhalten. Die Verknüpfung zwischen online und stationärer Handel wird sich verstärken. Entsprechende Modelle verbergen sich auch im Begriff Omni Channel, der Integration mehrerer Absatzkanäle. Das Management solcher Möglichkeiten ist (noch) sehr anspruchsvoll und es fehlt noch an belastbaren Geschäftsmodellen.

### Weitere Trends und Möglichkeiten

- Der Kunde reserviert ein Produkt übers Internet um es dann gelegentlich bei seinem Händler abzuholen, beliebt z. B. für Kleinmöbel und Dekoration.
- Der Kunde bestellt im Internet. Die Bestellung wird an einen Händler in der Nähe des gewünschten Lieferorts übermittelt und von dort zur Abholung bereitgestellt bzw. geliefert.
- Für den Kunden ist die aktuelle Warenverfügbarkeit wichtig. Gewisse Kundengruppen wollen im Vorfeld wissen, ob sich ein Besuch lohnt, vgl. Digitec Ampelsystem.
- Der Nachschub für nicht verfügbare Ware im Geschäft darf nicht länger dauern wie für übers Internet bestellte Ware - der Schnelle frisst den Langsamen.
- Der Kunde wünscht im Laden lokale Onlineinformationen auf sein Handy. Er will sich informieren. Der Verkäufer wird zum Anwendungsberater und unterstützt die Kaufentscheidung. Der Käufer ist durch das Internet, bereits wenn er das Geschäft betritt, vorinformiert - auch über die Konkurrenz.
- Der Kunde sucht bei seinem täglichen Einkauf an einem POS-Terminal weitere, nicht in diesem Geschäft geführte z. B. Kleider. Dabei kann er auch die Beratung vor Ort nutzen. Bei seinen nächsten Besuch liegt seine Bestellung bereit. Dies erlaubt auch eine Sortimentsausweitung bei kleinerer Verkaufsfläche und bei tieferen Beständen; z. B. eine Chance für den Laden um die Ecke.

Viele dieser Trends und Möglichkeiten benötigen für die Erfüllung spezielle Logistikservices. Eine zeitgemässe Logistik bewegt Güter und eine immer grössere Flut an Daten durch und zwischen Organisationen. Die Logistik ist bezüglich 4.0 heute am weitesten fortgeschritten. Hier ist die Nutzung von unternehmensübergreifenden Informationen bereits eine Selbstverständlichkeit. Auf dem Internet ist der Wettbewerber nur einen Klick entfernt, auch wenn er physisch in China ist.

### Acél Zitat

«Der Handel muss eine stark erweiterte Logistik aufbauen, um all die zukünftig von Kunden geforderten Services zu erbringen - selber oder in Kooperation.»

Dr. Peter Acél, 1959, CEO der Dr. Acél & Partner AG, CMC-zertifizierter Unternehmensberater und Lehrbeauftragter der ETH Zürich. Seine Kompetenzfelder: Logistik-Strategien, Produktions-Optimierung, Fabrikplanung und Betriebs-Organisation.

Studium Maschinenbau, Abschluss als Dr. sc. techn. ETH. Seit 1996 ist er Inhaber und Gründer der Dr. Acél & Partner AG. Zudem ist er Gerichtsexperte des Swiss Engineering STV sowie Mitglied in diversen Verwaltungs- und Stiftungsräten. Dr. Peter Acél ist Autor diverser Publikationen in den Gebieten Logistik, Produktion/Technik und Simulation.

Die Dr. Acél & Partner AG ist eine internationale Unternehmensberatung in Zürich. Das Team bilden 10 Mitarbeitende sowie ein Netzwerk aus ca. 100 Beratern in Deutschland, Österreich, Tschechien und China. Die Beratung dieser Spezialisten steht für Optimierung entlang der gesamten Supply Chain. Zu den über 250 (inter-)nationalen Kunden mit rund 800 Projekten dieses offiziellen Nachfolgeunternehmens der Stiftung BWI/ETH zählen seit 1996 Firmen aus Handel, Industrie und öffentlicher Hand.