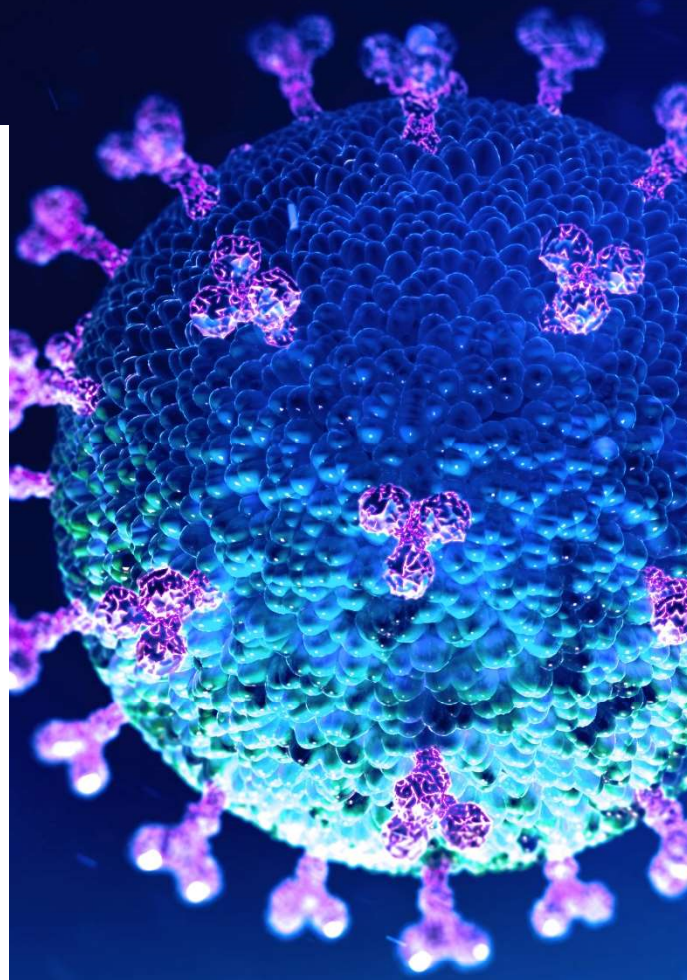


Was lernen wir aus der COVID-19 Krise und was sollte man zukünftig verstärkt im Blick haben?

22. JUNI 2020

IFC GmbH

Verfasst von: Karin Pivetta & Tobias Jaroschek &
Stefan Lange



Eine Bestandsaufnahme der Auswirkungen der Krise

Seit Mitte Februar hat der SARS-CoV-2 die deutsche Wirtschaft sowie große Teile des privaten Lebens im Griff. Laut Prognosen könnte die deutsche Wirtschaft im Extremfall in 2020 um bis zu -6,8 % schrumpfen (2019 lag das Wachstum bei ca. +0,6 %)¹. Primär sind Branchen wie Gastgewerbe/Gastronomie, Messebetriebe, die Unterhaltungsbranche und Luftfahrtunternehmen am stärksten betroffen, aber auch der stationäre Handel für FMCG² leidet. Dieses Dokument fasst die wichtigsten Themen mit denen die IFC und/oder unsere Klienten in den letzten Wochen konfrontiert wurden zusammen und leitet wesentliche Learnings ab. Im Fokus steht die Betrachtung ausgewählter Unternehmensbereiche: 1) Vertriebsstrategie, 2) Lieferantenstruktur, 3) Logistik, 4) Sortimentsstrategie und 5) Unternehmenskommunikation. Grundlage dieses Dokumentes sind verschiedene statistische Erhebungen, Erfahrungen der IFC, sowie Interviews mit unseren Klienten.

Eine kluge, diversifizierte Vertriebsstrategie ist der Schlüssel zum Erfolg

Basierend auf einer Studie von Forrester wird der weltweite Einzelhandel durch die Corona-Krise ca. 2,1 Billionen Dollar (1,8 Mrd. €) Umsatz verlieren. Alleine im März 2020 ist der gesamte Einzelhandelsumsatz in Deutschland um geschätzte -2,8 % zum Vorjahr gesunken³. Rund 80 % des Gesamtumsatzes wurden „Offline“ generiert, wobei der Online-Handel aktuell sehr stark von der Krise profitiert. In den Monaten März/April ist der Onlineumsatz weltweit um ca. 50 % gestiegen⁴. Der Umsatz von Amazon stieg im ersten Quartal 2020 verglichen mit dem Vorjahreswert um +26 % auf 75,5 Milliarden Dollar (68,9 Mrd. €). An diesem Wachstum wollen auch unsere Klienten teilhaben – wir haben in den letzten

1 <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/164923/umfrage/prognose-zur-entwicklung-des-bip-in-deutschland/>

2 Fast moving consumer goods

3 https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/04/PD20_151_45212.html

4 www.roirevolution.com

Wochen, trotz einem hohen Grad an Ungewissheit über die wirtschaftliche Zukunft, eine starke Bereitschaft zur Stärkung bzw. Aufbau des Online-Vertriebskanals erfahren. Hierbei haben wir über alle Unternehmensgrößen hinweg eine gesteigerte Bereitschaft für Investitionen als auch kurze Entscheidungswege verzeichnet. Als Konsequenz konnten einige Klienten sogar ihren Gesamtumsatz steigern, zumindest jedoch konnte ein großer Teil des Umsatzrückgangs aus dem stationären Einzelhandel aufgefangen werden. Wir haben in den letzten Wochen zudem einige Neukunden gewinnen können, welche zuvor kaum oder gar nicht auf Amazon aktiv waren. Unser Fokus lag bei diesen Projekten insbesondere auf sogenannten „Quick Wins“, um schnellstmöglich die Folgen der Krise abzufangen. Allerdings sollte auch in der aktuellen Situation eine langfristige E-Commerce-Strategie nicht vernachlässigt werden. Hier empfehlen wir den Fokus auf die relevantesten 3-4 Marktplätze pro Land (zusätzlich zu Amazon) zu legen. Die Relevanz sollte sich primär auf die Kundenreichweite und den „Product-Fit“ beziehen. Marktplätze bieten den wesentlichen Vorteil (vgl. mit dem eigenen Online Shop), dass schnell eine große Anzahl an Kunden angesprochen werden kann. Aber natürlich bringt die Anbindung eines neuen Marktplatzes auch einige Herausforderungen wie beispielsweise IT-Set Up, Logistik, Sortimentsstrategie, Marketingstrategie und Team Set Up mit sich.

Globale Abhängigkeiten im Warenfluss verlangen exzellente Kommunikations- und Planungsstrukturen

Viele Händler stellen sich heutzutage die Frage, wie eine bestmögliche Lieferantenstruktur aussehen muss, um bei höchstmöglicher Qualität und bestmöglichen Preisen trotzdem nur eine niedrige Abhängigkeit entstehen zu lassen. Auch wenn diese Idealsituation nur schwer zu realisieren ist, der Aufbau einer stabilen Lieferantenstruktur ist trotzdem wichtig. Wenn man kurze Lieferwege bevorzugt, sollte man sich ein gutes Lieferantennetzwerk in und um Deutschland aufbauen. In Zeiten der Globalisierung sind aber auch deutsche Produzenten stark von den Importen aus, beispielsweise, Fernost abhängig und

somit ist der reine Fokus auf den Produktionsstandort Deutschland auch nicht immer sicher. 2019 war China, mit einem Gesamtvolumen von 109,7 Mrd. US-Dollar, Importland Nr. 1 für Deutschland, gefolgt von den Niederlanden auf Platz 2, mit 98,7 Mrd. US-Dollar.⁵ Aufgrund der hohen Globalisierungsrate in der Warenbeschaffung ist es aus unserer Sicht daher nicht relevant, wo der oder die Lieferanten ansässig sind, sondern viel mehr, wie gut die Zusammenarbeit und Kommunikationsstruktur mit dem jeweiligen Lieferanten ausgeprägt ist. Für Krisensituationen ist es daher hilfreich, dass man eine stabile Kommunikationsstruktur zu den eigenen Lieferanten aufbaut und klare Kennzahlen festlegt, wie beispielsweise: Auslastung der Maschinen, Rohstoffversorgung oder Ressourcenplanung, damit frühzeitig reagiert werden kann.

Um eine optimale Warenverfügbarkeit zu gewährleisten haben wir z. B. mit ausgewählten Klienten eine dedizierte Reichweitenplanung implementiert, die gewährleistet, dass die Verfügbarkeit beim Lieferanten kurzfristig an die aktuelle Nachfragesituation angepasst werden kann.

Abhängigkeiten durch dem richtigen Logistik-Mix vermeiden

In den letzten Wochen wurden insbesondere Einschränkungen in der Logistik und beim Warentransfer festgestellt. Durch das starke Wachstum des Online-Handels (s. 2. Kapitel) kamen auch große Logistikdienstleister an ihre Grenzen. Im Durchschnitt dauerte der Paketversand in den letzten Wochen ca. 1,5 Tage länger als vor der Krise⁶. Amazon beispielsweise hat seit Mitte März 2020 die Warenlieferungen an die eigenen Logistikzentren stark eingeschränkt. Produkte mit >15 kg Gewicht wurden überhaupt nicht mehr verschickt und bei einzelnen Produkten wurde das Lieferversprechen (trotz Prime-Status) auf bis zu 4 Wochen verlängert. Damit die Amazon-Logistik entlastet wird, wurden insgesamt 175 Tsd.

⁵ Statistische Bundesamt
⁶ www.roirevolution.com

neue Mitarbeiter weltweit eingestellt. Insbesondere in Bezug auf die Einschränkungen, die den Marktplatz Amazon betreffen, waren die „Gewinner“ Händler mit eigener Logistik. Wir konnten bei einzelnen Klienten mit Eigenversand ein zweistelliges Umsatzwachstum im Vergleich zum Vorjahr feststellen, wohingegen Vendoren oder FBA-Händler im Durchschnitt -34,1 % verloren haben. Bei einzelnen Klienten, welche im Vendor-Programm aktiv sind, wurde kurzfristig eine Hybridstrategie (Seller und Vendor) mit Eigenversand umgesetzt. Hiermit konnten bis zu 20,6 % des Vendor-Umsatzverlustes aufgefangen werden. Aus unserer Sicht sollte darüber nachgedacht werden wie die eigene Logistik, primär bezogen auf das B2C Geschäft, aus- bzw. aufgebaut werden kann. Auch bei der Auswahl der richtigen Logistikpartner ist es wichtig sich nicht nur auf einen Partner zu verlassen, denn selbst große Anbieter kommen in der aktuellen Situation an Ihre Grenzen⁷.

Die „New Essentials“ und die Notwendigkeit einer guten Sortimentsstrategie

Die Pandemie hat eine neue Warenkategorie definiert, die als "New Essentials" bezeichnet wird. "New Essentials" sind Produkte, die den Verbrauchern helfen, sich zu Hause wohler zu fühlen. Dazu gehören, Fitnessgeräte, Kosmetika, Haushaltswaren, Heimwerkerartikel, Spielzeug, Hobbyprodukte und Büromaterial. Diese Produktgruppen machen derzeit fast 40% aller Verbraucherausgaben aus⁸. Auch das Kaufverhalten im deutschen LEH⁹ und im E-Commerce gibt Hinweis darauf, welche Produkte aktuell stark nachgefragt werden. Aufbauend auf einer Statistik des Statistischen Bundesamtes werden primär Güter für den täglichen Bedarf wie Seife, Toilettenpapier oder Teigwaren sehr stark nachgefragt. Die Nachfrage in den genannten Produktgruppen hat sich von KW9 – KW12 im Durchschnitt um 155,5 % erhöht¹⁰. Es sind allerdings nicht

⁷ <https://bvoh.de/ueberlastung-der-paket-verteilzentren-fuehrt-zu-verzoegerung-der-auslieferung-an-den-kunden/>

⁸ www.roirevolution.com

⁹ Lebensmittel Einzel Handel

¹⁰ Quelle: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2020/03/PD20_112_61.html?nn=395260

nur Produkte des täglichen Bedarfs, welche eine starke Nachfrage genießen. Wir konnten mittels eigener Datenerhebungen feststellen, dass sich das Konsumverhalten nicht nur auf mögliche „Corona relevante“ Artikel beschränkt, sondern sich auch Produkte für den allgemeinen Hausgebrauch oder saisonale Produkte sehr positiv entwickeln.

Reden, reden, reden: Transparenz als wichtige Säule in der Unternehmenskommunikation

Die Unternehmenskommunikation ist eines der wichtigsten Themen, mit dem wir uns als Unternehmen auseinandergesetzt haben. Für uns ist es sehr wichtig, dass sowohl unsere Mitarbeiter als auch externe Partner jederzeit darüber informiert sind, wie wir die Situation einschätzen oder welche Einschränkungen ggf. aufkommen könnten. Über unsere interne Kommunikation haben wir festgestellt, dass es essenziell ist, kontinuierlich (täglich, mindestens jedoch wöchentlich) ein Update zur aktuellen Situation in Bezug auf Auftragslage, benötigte Unterstützung und zukünftige Entwicklung zu geben. Weiter konnten wir feststellen, dass durch die neue und engere Kommunikationsstruktur die Teams noch näher zusammengerückt sind und die gegenseitige Unterstützung noch größer wurde. Für unsere Klienten haben wir u.a. einen wöchentlichen Newsletter ins Leben gerufen der einen Amazon-Umsatzindex beinhaltet mit dem Klienten ihre Umsatzentwicklung besser verstehen und einschätzen können.



IFC GmbH
Trimburgstr. 2
81249 München
www.input-factor.com

