

MEHR AUS DER VERKAUFS- FLÄCHE HERAUSHOLEN

AKTIVES FLÄCHENMANAGEMENT



AKTIVES FLÄCHENMANAGEMENT

Schöpfen Unternehmen wirklich das volle Ertragspotenzial ihrer Filialen aus? Die meisten Hebel, die zu einer Ertragssteigerung vor Ort beitragen können, kennt der Einzelhandel genau: Wöchentlich oder sogar täglich beschäftigen sich Mitarbeiter mit der Preissetzung, mit Aktionen und Maßnahmen zur Verkaufsförderung, mit der Zusammensetzung des Sortiments, mit Personaleinsatz, Abschreibungen und Beständen. Im Schatten steht dagegen die größte und zentrale Stärke des stationären Einzelhandels überhaupt: die Verkaufsfläche. Im Vorfeld von Neueröffnungen und den alle paar Jahre fälligen größeren Renovierungen und Umbauten investieren Unternehmen zwar viel Zeit und Aufmerksamkeit in die Aufteilung von Verkaufsfläche und Laufwegen. Doch zwischen diesen Phasen bewahren die meisten Unternehmen einfach den Status Quo – es sei denn, eine größere Krise zwingt sie zu einer grundlegenden Überarbeitung des bestehenden Formats. Diesen aus der Not gestarteten Aktionen bleibt jedoch in der Regel der Erfolg versagt, nicht zuletzt weil neue Ansätze nicht getestet und verfeinert werden können.

Angesichts des harten Wettbewerbs – vor allem aus Online- beziehungsweise Direktkanälen – und der gestiegenen Veränderungsgeschwindigkeit kann eine eher passive und nur bei Krisen anschlagende Flächensteuerung nicht mehr ausreichen. Stationäre Einzelhändler müssen sich daher ebenso intensiv und aktiv mit ihrem Flächenmanagement wie mit ihrem Pricing beschäftigen. Hierbei sollten sie auf regelmäßige kleinere Neuerungen setzen und eine Kultur und Kompetenz des Experimentierens und Lernens aufbauen. Natürlich binden Veränderungen der Verkaufsfläche Kapital und verursachen Aufwand. Zudem beeinträchtigen sie im Zweifel den auf Effizienz ausgerichteten Filialbetrieb. Dennoch ist ein aktives Flächenmanagement erforderlich, das immer wieder kleinere Veränderungen realisiert, deren Wirkung misst und sich so permanent an die Nachfrage anpasst.

Die kontinuierliche Steigerung der Flächenproduktivität gehört auf die Agenda jedes Handelsunternehmens, auch wenn sich je nach Sektor unterschiedliche Herausforderungen ergeben:

Viele stationäre „Category Killer“ sind mittlerweile damit konfrontiert, dass im Zuge des Online wachstums keine einzige ihrer Warengruppen mehr wächst. Schon daher müssen diese Händler Wege finden, die Flächen ihrer Produktsortimente zu reduzieren, um Platz für Experimente mit neuen Angeboten zu schaffen. In der Regel gelingen solche Experimente nicht auf Anhieb. Daher müssen „Category Killer“ in der Lage sein, eine Vielzahl von Versuchen zu starten und aus diesen Erfahrungen möglichst rasch zu lernen.

Lebensmitteleinzelhändler nehmen immer mehr Komplexität in Kauf, um im Kampf um die Nachbarschaft ihren Marktanteil lokal zu steigern, und zwar ohne ihre Ertragskraft zu schmälern. Um jedoch die richtige Balance zwischen Sortimentsbreite und -tiefe oder zwischen frequenz- und warenkorbtreibenden Warengruppen zu finden, braucht es ein weiter reichendes Verständnis für die Flächensteuerung als es die meisten Supermarktbetreiber heute haben. Dies betrifft beispielsweise auch die Entscheidung, ob und wie Servicetheken zu integrieren sind. Nonfood- und Textilformate beflügeln ihr Geschäft durch „Shop-in-Shop“-Konzepte sowie Marktplätze für Marken. Hier ist die Frage, wie diese Unternehmen die Kernverkaufsflächen weiter zugunsten innovativer Konzepte und Ergänzungen reduzieren können.

Eine aktive Verbesserung der Flächennutzung erfordert das systematische Adressieren von drei Hebeln:

1. Eliminierung von Redundanz im Sortiment – ohne Umsätze zu riskieren
2. Optimierung der Flächenaufteilung zwischen den Warengruppen – bei beibehaltener Auswahl für Kunden
3. Verdichtung der Warenpräsentation – ohne die Filialen vor größere operative Schwierigkeiten zu stellen

ELIMINIERUNG VON REDUNDANZ IM SORTIMENT

Die meisten Handelsunternehmen erwirtschaften den Großteil ihrer Umsätze und Erträge mit einer vergleichsweise kleinen Zahl von Produkten, während die übrigen Artikel jeweils nur einen geringen direkten Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten. Einzelhändler sollten dennoch Langsamdreher keinesfalls pauschal auslisten. Sie müssen vielmehr entscheiden, welche Artikel sich ohne unerwünschte Konsequenzen streichen lassen und welche eine tatsächliche Zusatzauswahl leisten. Einige Langsamdreher tragen zudem sehr zur Bindung ihrer wenigen Käufer bei. Die Kosten ihrer Auslistung wären entsprechend um ein Vielfaches höher als eine simple Analyse der Umsätze vermuten lassen würde. Für viele der Artikel gilt dies aber nicht. Da die Kunden zu anderen Produkten im gleichen Regal greifen, ist hier das Umsatzrisiko sogar eher geringer als erwartet.

Es ist gar nicht so einfach herauszufinden, welche Artikel aus Kundensicht austauschbar sind – und welche nicht. Die Intuition kann an diesem Punkt täuschen, denn die Wechselbereitschaft hängt von der Zusammensetzung des Sortiments und den spezifischen Bedürfnissen des Einzelnen ab. Zudem halten Kunden einigen bekannten Marken die Treue und anderen nicht. Nur über Warenkorbdaten auf Ebene einzelner Kunden lässt sich die Wechselbereitschaft zwischen Artikeln robust herausfinden. Die Ergebnisse solcher Analysen erfassen Austauschbarkeitsmatrizen wie in *Abbildung 1*.

ABBILDUNG 1: Wechselbereitschaft von Kunden bei Zahncremes

Einige Produkte lassen sich wesentlich leichter ersetzen als andere. Dies hat weitreichende Folgen für Sortimentsentscheidungen.

Wie viel Prozent des Absatzes käme anderen Marken bei einer Auslistung dieses Artikels zu Gute?	WAS PASSIERT BEI EINER AUSLISTUNG?	BEHALTENE MENGE	ANDERE MARKEN			
			FÜHRENDE A-MARKE	MARKE 1	PREMIUM MARKE 1	PREMIUM MARKE 2
Für welche Marken würden sich die Kunden bei der Auslistung eines Artikels entscheiden?	Führende A-Marke	30%		52%	9%	11%
	Marke 1	39%	54%		9%	11%
	Premium Marke 1	46%	38%	36%		7%
	Premium Marke 2	55%	36%	34%	6%	
	Marke 2	57%	32%	34%	5%	7%
	Marke 3	61%	35%	35%	6%	8%
	Preiseinstiegsmarke 1	64%	39%	36%	8%	7%
	Eigenmarke	69%	31%	36%	5%	11%
	Marke 4	70%	38%	34%	4%	8%

Selbstverständlich sollten Entscheidungen über eine Straffung des Sortiments nicht ausschließlich auf Basis solcher Daten zur Wechselbereitschaft getroffen werden, denn die Unternehmen verknüpfen mit einzelnen Artikeln auch andere Ziele. Dies gilt beispielsweise für Eigenmarken oder Produkte, die regelmäßig in Aktionen beworben werden. Die Oliver Wyman-Studie „Erfolgreiche Sortimentsbereinigung im Einzelhandel“ beschäftigt sich eingehender mit diesem Thema. Auf Wunsch senden wir sie Ihnen gerne zu.

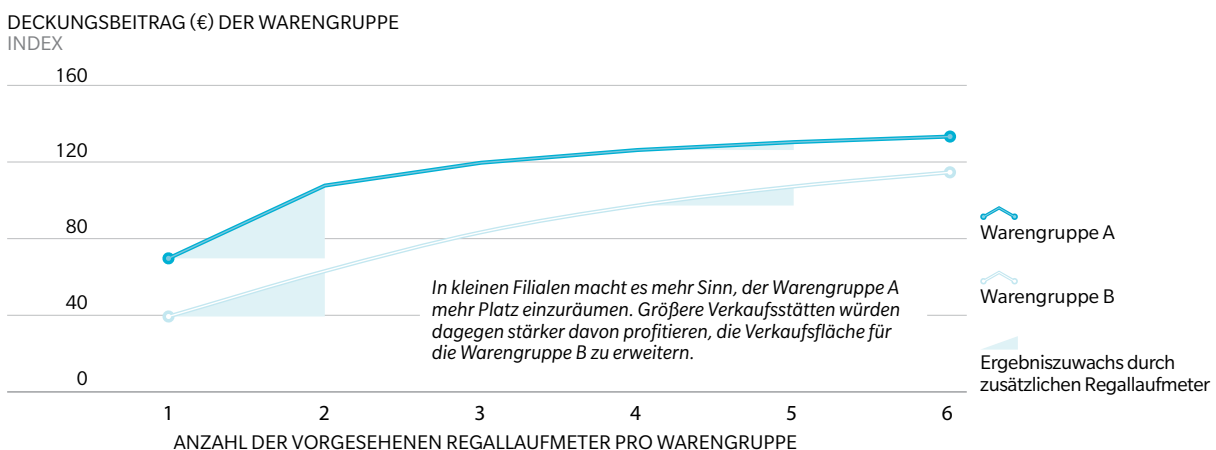
OPTIMIERUNG DER FLÄCHENAUFTEILUNG ZWISCHEN WARENGRUPPEN

Die Auswahl ist in einigen Warengruppen wichtiger als in anderen – in manchen ist sie sogar ein entscheidendes Erfolgskriterium. Es gibt entsprechend eine vergleichsweise einfache Methode, die Flächenproduktivität pro Quadratmeter zu erhöhen: Unternehmen müssen mehr Platz für die Sortimentsbereiche schaffen, die von einer großen Auswahl leben, und sich dafür bei anderen einschränken. Gewachsene Flächenkonzepte sowie interne Organisationsstrukturen verhindern jedoch oft eine intensive Beschäftigung mit diesem Thema.

Zur Erhöhung der Attraktivität ihres Gesamtangebots müssen Händler herausfinden, in welchen Sortimentsbereichen Kunden eine größere Auswahl wirklich schätzen, das heißt wo und in welchem Ausmaß ein Mehr an Auswahl zu höherer Frequenz und größerem Umsatz führt. Wir nennen dieses Konzept „Auswahlelastizität“. Der Fokus liegt hierbei auf der zusätzlichen und nicht auf der durchschnittlichen Flächenproduktivität. Sprich: Ist es effektiver, der Warengruppe A oder B ein zusätzliches Regal einzuräumen? Die Antwort auf diese Frage hängt entscheidend von der jeweiligen Ausgangslage ab und kann für verschieden große Filialen sehr unterschiedlich ausfallen.

Die Neuaufteilung der Verkaufsflächen lässt sich in vielen Fällen ohne größere Umbaumaßnahmen bewerkstelligen, da die betroffenen Warengruppen häufig dieselben Regalsysteme nutzen und nah beieinander liegen. Bei der Arbeit für einen Kunden fand Oliver Wyman beispielsweise heraus, dass diverse Eistesorten breiten Raum bei den Getränken einnehmen, obwohl die Auswahlelastizität hier eher gering war. Bei Eistee ließ sich also das Sortiment straffen und somit freie Fläche schaffen. Auf der anderen Seite war die Auswahlelastizität bei Rotwein wesentlich höher, so dass sich eine Ausweitung der Verkaufsfläche anbot. Die Identifikation einer ganzen Reihe solcher „Geber und Nehmer“ in benachbarten Abteilungen ist eine gute und einfache Möglichkeit, die Aufteilung der Verkaufsflächen neu zu justieren und die Umsätze zu steigern.

ABBILDUNG 2: Der Umgang mit der Flächenproduktivität
Der Grenznutzen bestimmter Warengruppen bei einer Vergrößerung der Fläche divergiert. Eine optimale Raumaufteilung hängt daher auch von der Größe der jeweiligen Filiale ab.



VERDICHTUNG DER WARENPRÄSENTATION

Ein einladendes Ambiente ist entscheidend für den Erfolg jeder Filiale. Aber wie viele sichtbare Exemplare jedes Artikels braucht es dafür vor Ort? Nach Erfahrungen von Oliver Wyman präsentieren einige Handelsunternehmen eher zu viel als zu wenig Ware, beschränken dadurch ihre Sortimentsbreite und verbrauchen mehr Fläche als notwendig. In einigen Fällen lässt sich dies eher auf einkaufs- und lieferantengetriebene Verkaufsmethoden zurückführen, in anderen halten sich Mitarbeiter vor Ort nicht an Vorgaben aus der Zentrale. Doch gerade daraus ergeben sich gute Möglichkeiten zur Ertragssteigerung.

Die Anforderungen an die Warenpräsentation unterscheiden sich je nach Handelszweig: Während im Lebensmitteleinzelhandel die Effizienz der Bewirtschaftbarkeit der Regale von entscheidender Bedeutung ist, ist für Modehändler eine attraktive Warenpräsentation maßgeblich. In beiden Fällen geht es aber darum, Kompromisse zwischen der Sortimentsvielfalt, der Präsentationsform und dem Flächenverbrauch zu finden. Die dafür nötige Kompetenz ist jedoch quer über alle Handelssektoren nur vergleichsweise rudimentär ausgebildet. Doch wer sich in regelmäßigen Abständen mit der Wirtschaftlichkeit, der Ergonomie und der Ästhetik der Präsentation vor Ort beschäftigt, kann unabhängig vom Handelszweig die Auswahl vergrößern und die Umsätze steigern.

AKTIVES FLÄCHENMANAGEMENT VERBESSERT DIE WETTBEWERBSPOSITION

Kein Einzelhändler würde Monate warten, bevor er Entscheidungen über Pricing, Aktionen und die Zusammensetzung des Sortiments auf den Prüfstand stellt. Anders sieht dies bei der Aufteilung der Verkaufsfläche aus. Angesichts des damit verbundenen Aufwands vor Ort und den Kosten ist es zwar unmöglich, sich ebenso regelmäßig damit zu beschäftigen wie beispielsweise mit dem Pricing. Aber die meisten Einzelhändler sollten sich häufiger als bislang mit ihrem Flächenmanagement auseinandersetzen und so jeden einzelnen Quadratmeter ihrer Filialen besser nutzen. Ein aktives Flächenmanagement eröffnet eine Reihe von Möglichkeiten für zusätzliche Umsätze. Der Test neuer Konzepte kann ebenso dazu beitragen wie die Einführung zusätzlicher Warengruppen, der Ausbau des Kundenservices oder die Verbesserung des Erscheinungsbildes. Letztendlich gilt: Wer mehr Erfolg auf gleicher Fläche erzielt, verbessert seine Ertragssituation und stärkt seine Wettbewerbsposition gegenüber stationären Konkurrenten und Onlinehändlern.

FALLSTUDIE SUPERMARKT MEHR UMSATZ AUF GLEICHEM RAUM

Die Ziele eines großen europäischen Lebensmitteleinzelhändlers waren klar: mehr Verkaufsfläche für Warengruppen freiräumen, derentwegen die Kunden in seine Filialen kamen. Zugleich strebte er eine Steigerung der Pro-Kopf-Umsätze durch die Einführung zusätzlicher Sortimentsbereiche an. Für die Umsetzung beider Ziele musste mehr Platz beansprucht werden. Mit Hilfe der zuvor beschriebenen drei Ansätze gelang es ihm, den Flächenbedarf des etablierten Sortiments entsprechend zu reduzieren.

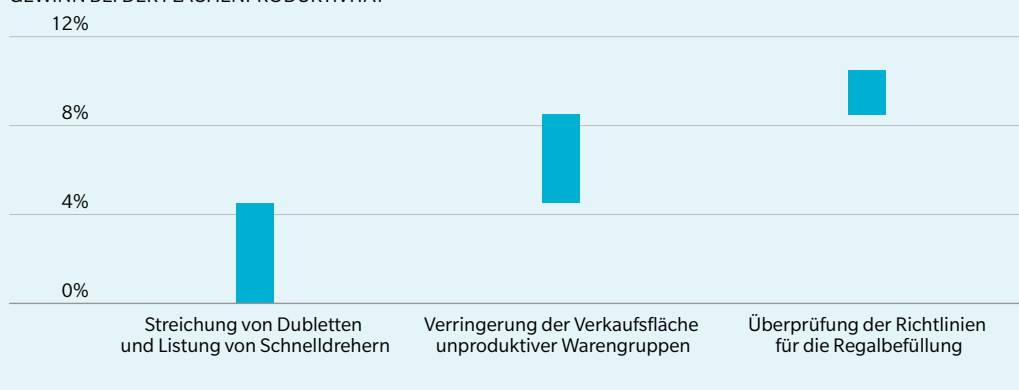
Der Einzelhändler optimierte seine Auswahl, indem er Dubletten aus dem Sortiment nahm und den Platz für neue Produktlinien nutzte, die Kunden stärker als bislang an das Unternehmen banden. Mit einer neuen Software, welche die Wechselbereitschaft der Kunden zwischen einzelnen Artikeln modellierte, gewannen die Einkäufer vorab einen Überblick über die vermutlichen Umsatzeinflüsse der Listung beziehungsweise Auslistung einzelner Artikel. Die Flächenproduktivität in den Filialen stieg um mehr als vier Prozent, da die Verantwortlichen mit der neuen Software bessere Planogramme entwickeln und umsetzen konnten.

Zudem suchte das Unternehmen nach Möglichkeiten, die Verkaufsflächen für Warengruppen mit niedrigerer Produktivität zu reduzieren. Der Einzelhändler verglich die Auswahl- und Flächenelastizität zahlreicher Sortimentsbereiche und fand unter Berücksichtigung der langfristigen Ziele jedes einzelnen Bereichs Möglichkeiten, die Verkaufsfläche von Langsamdrehern zu verringern. So entstand Platz für neue Angebote.

Der Supermarktbetreiber überprüfte auch seine Richtlinien für die Regalauffüllung. Das Ziel: Die Identifizierung und Vermeidung freier Flächen in jedem einzelnen Regal. Er verglich dazu die täglichen Abläufe vor Ort mit den jeweiligen Verkaufsdaten und untersuchte zugleich, wie gut oder wie schlecht sich die einzelnen Läden an die bestehenden Richtlinien hielten. Durch eine konsequente Beschränkung der Zahl sichtbarer Artikel konnte der Lebensmitteleinzelhändler das gleiche Sortiment auf einer um drei Prozent geringeren Fläche unterbringen – und schuf weiteren Platz für neue Warengruppen. Das Ergebnis spricht für sich: Der Supermarktbetreiber konnte ein verkaufsträchtigeres Sortiment auf weniger Fläche präsentieren und steigerte so die Flächenproduktivität um mehr als zehn Prozent.

ABBILDUNG 3: Die Verbesserung der Flächenproduktivität eines Lebensmitteleinzelhändlers

GEWINN BEI DER FLÄCHENPRODUKTIVITÄT



ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine international führende Managementberatung mit weltweit 3.000 Mitarbeitern in mehr als 50 Büros in 25 Ländern. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement und Organisationsberatung. Gemeinsam mit Kunden entwirft und realisiert Oliver Wyman nachhaltige Wachstumsstrategien. Wir unterstützen Unternehmen dabei, ihre Geschäftsmodelle, Prozesse, IT, Risikostrukturen und Organisationen zu verbessern, Abläufe zu beschleunigen und Marktchancen optimal zu nutzen. Oliver Wyman ist eine hundertprozentige Tochter von Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC). Weitere Informationen finden Sie unter www.oliverwyman.de

KONTAKT

JAMES BACOS

Global Retail Practice Leader

james.bacos@oliverwyman.com

+49 89 939 49 441

PAUL BESWICK

North American Retail Practice Leader

paul.beswick@oliverwyman.com

+1 617 424 3259

BERNARD DEMEURE

French and Iberian Retail Practice Leader

bernard.demeure@oliverwyman.com

+33 1 45023 209

NICK HARRISON

UK Retail Practice Leader

nick.harrison@oliverwyman.com

+44 20 7 852 7773

SIRKO SIEMSEN

Central European Retail Practice Leader

sirko.siemssen@oliverwyman.com

+49 89 939 49 574

RICCARDO TRENTINI

Italian and Turkish Retail Practice Leader

riccardo.trentini@oliverwyman.com

+39 02 305 771

Copyright © 2013 Oliver Wyman. Alle Rechte vorbehalten.