

EURO- ODER PROZENTMARGE: WELCHE ZIELGRÖSSE EIGNET SICH BESSER?



EUROMARGE ODER PROZENTMARGE?

Bei der Vorgabe individueller Ziele für Einkäufer und Category Manager setzen die meisten Einzelhändler im Kern auf eine von zwei Größen: Euromargen oder Prozentmargen. Selbstverständlich geben alle Unternehmen darüber hinaus Umsatzziele vor. Doch in schwierigeren Zeiten heißt es in den meisten Fällen entweder: „Am Ende zählt der Gewinn, also liefert Euren Euroertrag.“ oder „Was auch passiert, die Prozentmarge ist nicht verhandelbar.“ Auch wenn es auf den ersten Blick gar nicht so aussieht, kann die Entscheidung für eine dieser beiden Größen doch einen erheblichen Unterschied für die Kultur eines Unternehmens bedeuten und letztendlich auch dessen wirtschaftliche Entwicklung beeinflussen. Es fragt sich nur, welches Ziel das bessere ist.

Auf den ersten Blick macht die Vorgabe von Euromargenzielen intuitiv sehr viel Sinn: Am Ende zählt das, was in Euro in der Kasse landet. Es gibt ein weiteres gutes Argument, das auf den ersten Blick für die Euromarge spricht: Die Vorgabe von Ergebniszielen in Euro motiviert Einkäufer und Category Manager stärker an den Umsatz zu denken, als dies bei einer reinen Steuerung über die Prozentmarge der Fall wäre. Wenn man allerdings bedenkt, wie die Verantwortlichen ihre Umsätze steigern, sieht die Welt schon anders aus: Für die meisten Verantwortlichen sind Aktionen der mit Abstand offensichtlichste und wichtigste Treiber für kurzfristiges Wachstum. Wenn daher Einkäufer oder Category Manager Gefahr laufen, ihr Ergebnisziel zu verfehlen, steigern sie in der Regel die Zahl der Aktionen oder verschärfen sie über höhere Preisnachlässe.

Eine Ausrichtung auf Euromargen kann vor diesem Hintergrund zu einer allmählichen, aber entscheidenden und kaum zu kontrollierenden Entwicklung führen: nämlich den langsamen Kontrollverlust über Aktionsanteil und -mix im Zuge einer zunehmenden Dezentralisierung von Entscheidungen. Obwohl die Beiträge der Lieferanten einen großen Teil der Investitionen in Aktionen abdecken, führen diese in der Regel zu Umsatzsteigerungen auf Kosten des Ergebnisses. Man könnte auch sagen, Aktionen sind eine Investition in den Kauf (oder im strengen Sinn in die Miete) von Marktanteilen. Ambitionierte Euromargenvorgaben verschieben diese Investitionsentscheidung latent von höher- auf nachrangige Ebenen. Das Aktionsprogramm wird dann immer mehr Ergebnis unkoordinierter und oftmals reaktiver Entscheidungen in Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Entwicklung einzelner Sortimentsbereiche und immer weniger das Ergebnis einer wohldurchdachten, Category-übergreifenden Strategie.

Prozentmargenziele unterliegen dieser Problematik nicht in gleichem Maße, da Einkäufer und Category Manager diese Größe leichter kontrollieren können. Die Geschäftsführung kann daher die jeweils Zuständigen bei Abweichungen direkter verantwortlich machen. Dies wiederum verbessert ihre Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten über die Ausrichtung und Entwicklung des Gesamtgeschäfts.

Zudem führt eine Steuerung über Prozentmargen tendenziell zu einer höheren Prognose-sicherheit und Stabilität im operativen Geschäft. Die Vorgabe von Euromargenzielen motiviert Einkäufer und Category Manager im übertragenen Sinn, Hunderte „größerer Wetten“ abzuschließen, die sich auszahlen können oder eben nicht. Die Folge ist eine höhere Volatilität in der Geschäftsentwicklung. Prozentmargenziele führen dagegen zu einer „Rezentralisierung“ wichtiger Category-Management-Entscheidungen und ermöglichen es der Geschäftsführung, ausgeglichene Prioritäten für alle Sortimentsbereiche festzulegen und daraus geeignete Ziele für die einzelnen Bereiche und Abteilungen abzuleiten. Solange diese ihre Prozentmargenziele erwirtschaften, entstehen keine größeren Risiken. Ganz anders ist die Situation bei der Vorgabe zu aggressiver Euromargenziele. Diese stärken die Risikobereitschaft. Wenn jedoch die Wetten nicht aufgehen, kann dies schnell große Löcher in die Ergebnisrechnung reißen.

Die Führung sollte die Kontrolle über die wichtigsten Category-Management- sowie Investitionsentscheidungen behalten und die Mittelallokation strategisch steuern. Im Ergebnis heißt das, dass das Euroergebnis von der Führung verantwortet und strategisch gestaltet werden muss. Einkäufer und Category Manager sollten sich dagegen auf die Entscheidungen im Tagesgeschäft konzentrieren, die die Prozentmarge unmittelbar beeinflussen.

FAZIT: PROZENTMARGEN VON VORTEIL

Bei der Festlegung von Zielvorgaben für Einkäufer und Category Manager spielt die Entscheidung für eine bestimmte Größe eine wichtigere Rolle als gemeinhin gedacht. Nach Erfahrungen von Oliver Wyman entwickelt sich das operative Geschäft von Handelsunternehmen tendenziell stabiler und nachhaltiger, wenn diese ihr Category Management und den Einkauf über Prozentmargen steuern. Dies gilt vor allem für Zeiten mit schwierigeren Umsatz- und Marktanteilsentwicklungen.

Die Festlegung auf eine bestimmte Zielgröße beeinflusst zudem die jeweilige Unternehmenskultur. Dies gilt insbesondere für den Grad der Zentralisierung von Investitionsentscheidungen im Category Management oder Einkauf. Hier steht viel auf dem Spiel: Für große Einzelhändler geht es bei Entscheidungen über Sortiment oder Aktionen oftmals um Millionenbeträge. Wer Einkäufer und Category Manager über Euromargenziele steuert, dezentralisiert tendenziell die Entscheidungen hierüber. Wer dagegen über Prozentmargen steuert, bringt die Mitarbeiter dazu, sich auf das taktische Tagesgeschäft zu konzentrieren und die Strategie der Führung zu überlassen.

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

MATTHEW ISOTTA

Global Retail Practice Leader

matthew.isotta@oliverwyman.com

+971 4425 7026

JAMES BACOS

EMEA 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.