

# OPTIMIERUNG DER FILIALBEWIRTSCHAFTUNG

WARUM BLEIBEN SO VIELE PROJEKTE UND ANSÄTZE  
HINTER DEN ERWARTUNGEN ZURÜCK?



# OPTIMIERUNG DER FILIALBEWIRTSCHAFTUNG

Die Bewirtschaftung der Verkaufsfläche gehört zu den wichtigsten Aktivitäten und Kernherausforderungen des stationären Einzelhandels. Die Verkaufsfläche ist primärer Kontaktpunkt mit dem Kunden und gleichzeitig eine der wesentlichsten Kostenstellen. Daher gilt: Wer die Herausforderungen der Filialbewirtschaftung erfolgreich meistert, bietet seinen Kunden oft eine bessere Einkaufserfahrung und hat dabei deutlich niedrigere Kosten als der Wettbewerb. So verdanken viele der weltweit führenden Einzelhändler ihren Erfolg überlegenen Strukturen, Abläufen und Systemen in der Filialbewirtschaftung. Die entscheidenden Hürden liegen jedoch in der Umsetzung.

Die Bedeutung und auch die Herausforderungen der Filialbewirtschaftung sind in den vergangenen Jahren gewachsen und werden künftig noch deutlich zunehmen. Dies hat zwei Gründe: Zum einen bedeuten stagnierende oder rückläufige Mengen pro Quadratmeter, dass eine klassische Quelle der Effizienzsteigerung versiegt. Denn während in der Vergangenheit durch einen konstanten Personalstundensatz bei wachsenden Abverkaufsmengen die Produktivität automatisch und relativ leicht erhöht werden konnte, erfordern rückläufige Mengen sehr schmerzhaftes Einschnitte und Personalabbau. Zum anderen ist seit einigen Jahren in vielen reifen Handelsmärkten zu beobachten, dass die steigenden Lohn- und Lohnnebenkosten langfristig die Preisinflation um zwei bis drei Prozentpunkte pro Jahr deutlich übersteigen. Die Produktivitätsfortschritte auf der Verkaufsfläche müssen Jahr für Jahr dagegen anrennen.

Stillstand ist keine Option: Ohne Effizienzsteigerungen drohen eine Erosion der Ertragskraft, ein Zurückfahren der Investitionen in Kunden und Expansion sowie strukturelle Wettbewerbsnachteile. Deshalb haben viele Einzelhändler in den letzten Jahren Initiativen zur Effizienzsteigerung und Kostensenkung in Supply Chain und Filialprozessen aufgesetzt. Doch viele Initiativen verfehlten ihre Ziele und blieben hinter den Erwartungen zurück.

## DAS ZIEL IST KLAR, DER WEG STEINIG

Beim Thema „Bewirtschaftung der Verkaufsfläche“ haben die für diesen Bereich verantwortlichen Führungskräfte interessanterweise eine sehr konsistente Sichtweise – weltweit und unabhängig vom Handelsformat und dem Bewirtschaftungsmodell. Vier Aspekte werden immer wieder von ihnen hervorgehoben:

**Niemand ist in allen Bereichen Best-in-Class:** Unter dem Begriff „Operations“ oder „Filialbewirtschaftung“ lassen sich viele Bereiche und Aufgaben wie Mitarbeiterinsatzplanung und Abschreibungsmanagement zusammenfassen. Pro Bereich findet man wiederum in der Praxis unterschiedliche Profile bei den Fähigkeiten, von einer Grundausstattung bis hin zu Best-in-Class. So zeigt Abbildung 1 eine Kompetenztreppe für das Bestell- und Regalbestandsmanagement. Vergleicht man verschiedene Händler, fällt auf, dass kaum jemand in allen Teilbereichen führend ist, also niemand auf allen Kompetenztreppen ganz oben steht. Es gibt zwar Händler, deren Abläufe und Systeme generell über dem Durchschnitt liegen, aber selbst diese haben oft in bestimmten Bereichen zu kämpfen.

Abbildung 1: Kompetenztreppe im Bestell- und Bestandsmanagement



**Der Optimalzustand ist klar:** Die Führungskräfte, die für die Filialbewirtschaftung und im Vertrieb tätig sind, haben in der Regel ein sehr genaues Bild vom Fähigkeitsniveau beziehungsweise Zielzustand, den ihre Organisation erreichen soll. Den meisten Händlern ist sehr klar, was sie beispielsweise im Bereich Bestell- und Regalbestandsmanagement erreichen wollen.

**Ziele und Erwartungen werden oft verfehlt:** Nahezu alle Händler arbeiten permanent an Vertriebsthemen und versuchen, sich dem angestrebten Ziel zu nähern – und nahezu jeder kann von Projekten und Initiativen berichten, die gescheitert sind oder nicht die Erfolge brachten, die sie versprochen haben.

**Die Umsetzung ist das größte Problem:** Die Gründe für verfehltete Erwartungen sind vielfältig. Die zentrale Frage ist jedoch nie, was getan werden muss, sondern wie es umgesetzt wird: wie können die Vertriebsmannschaft oder Kaufleute motiviert werden, wie werden die identifizierten Maßnahmen tatsächlich realisiert, wie wird sichergestellt, dass Veränderungen auch dauerhaft Bestand haben, und zwar im Zeitplan und ohne wesentliche Störungen des operativen Betriebs?

## HÜRDEN IN DER UMSETZUNG

Die Probleme bei der Umsetzung von Vertriebsinitiativen haben auf der einen Seite mit den Besonderheiten des Einzelhandelsvertriebs zu tun. Dieser ist ein komplexes System aus tausenden Menschen mit sehr unterschiedlichem Motivations- und Erfahrungshintergrund, hunderten von Aufgaben und Teilprozessen, hunderten Verkaufsstellen mit oft ganz verschiedenen Eigenschaften und Anforderungen sowie vielen IT-Systemen, Anwendungen und Berichten. Zudem haben Entscheidungen in anderen Geschäftsbereichen wie Einkauf, Category Management und Logistik nahezu immer direkten, strukturellen Einfluss auf die Bewirtschaftung in den Filialen, wobei Implikationen und Zusatzaufwand häufig ignoriert oder unterschätzt werden. Auf der anderen Seite zeigen die Erfahrungen von Oliver Wyman jedoch auch, dass es drei wesentliche Hürden gibt, die oft verkannt werden, die man aber von Anfang an adressieren muss.

**Versteckte Kostenpotenziale im Vertrieb:** Heute gibt es im Einzelhandelsvertrieb keine großen, offensichtlichen Reserven mehr, die man einfach wegekürzen kann. Vielmehr erstrecken sich die Potenziale über mehrere tausend Mitarbeiter und viele Teilprozesse: eine halbe Stunde hier, einige Wartezeiten da, eine kleine Kosteneinsparung dort. Um dieses Potenzial zu heben, ist deutlich mehr notwendig als rigide Budgetvorgaben. Tatsächlich bewirken zu pauschale Ansätze oft mehr Negatives als Positives. Während dem Vertrieb diese Umstände meist bekannt sind, haben Führungskräfte aus anderen Bereichen sie nicht verinnerlicht. Dies führt zu Spannungen und unrealistischen Erwartungen.

# FEHLSCHLAG MIT EINEM AUTOMATISIERTEN BESTELLSYSTEM

## BEISPIEL 1

Eine durch einen Lebensmittelhändler mit viel Aufwand realisierte Pilotierung eines computergestützten Bestellsystems in der Frische konnte nie die hohen Erwartungen erfüllen. Die vorgeschlagenen Bestellungen wurden schlichtweg von den meisten Filialen überschrieben, nachdem die Nutzer anfangs das Vertrauen in das System verloren hatten. Im Ergebnis wurde viel Zeit und Aufwand eingesetzt und der Roll Out abgesagt. Auf absehbare Zeit ist eine (sinnvolle) Professionalisierung des Bestellwesens tabu.

Was war passiert? Die Lösung für die Bestandsabbildung war nicht optimal. Ein akkurates Bestandsbild ist aber gerade in der Frische angesichts hoher Schwundraten eine Voraussetzung dafür, dass ein System optimale Neubestellmengen abschätzen kann. Da das System zudem nicht wie suggeriert zu einer Aufwandsreduktion auf der Fläche geführt hatte, begannen die Filialen, das System zu „täuschen“ und zu umgehen. Dadurch wurden die Bestellempfehlungen des Systems noch fehlerhafter und das Vertrauen war verloren.

Hinzu kam, dass das Projekt in der Zentrale primär als IT-Projekt verstanden wurde sowie Sorgen und Anregungen aus den Filialen nicht ausreichend angenommen und in der technischen Lösung abgebildet wurden. Auch Kommunikation, Anleitung und Motivation kamen deutlich zu kurz. Insbesondere im kritischen Bestellprozess wäre mehr als ein technisch funktionierendes System notwendig gewesen, um den Arbeitsalltag in den Filialen zu erleichtern.

Ein akkurates Bestandsbild ist in der Frische angesichts hoher Schwundraten eine Voraussetzung dafür, dass ein System optimale Neubestellmengen abschätzen kann.

**Filialverantwortliche stehen für den Erfolg:** Ein Vertriebsprojekt kann nur gelingen, wenn es die Filialverantwortlichen oder bei Genossenschaften und Franchiseorganisationen die Kaufleute unterstützen und vorantreiben. Da das Ziel der meisten Vertriebsprojekte Kostensenkungen sind und diese oft mit Kürzungen bei Stunden oder Mitarbeitern einhergehen, ist es naturgemäß schwer, die Verantwortlichen in den Verkaufsstellen zu motivieren. Hinzu kommt, dass viele Vertriebsprojekte, vor allem neue IT-Systeme, den Mitarbeitern auf der Fläche das Leben zumindest am Anfang eher erschweren und daher umgangen werden: Marktleiter sind es gewohnt, um Probleme und Engpässe herum zu navigieren. Sie werden immer Mittel und Wege finden, um Abläufe und Systeme, die ihnen nicht direkt helfen oder zu kompliziert sind, zu umgehen. Dies ist ein Alptraum, wenn gerade Millionenbeträge etwa in ein neues Bestellsystem investiert wurden. Die geplanten Einsparungen werden nie erreicht.

**Nicht allein technischen Lösungen vertrauen:** Viele Vertriebsprojekte basieren heute vor allem auf neuen, automatisierten Systemen und Anwendungen. Dies ist in der Theorie ein einfacher Weg, um das Verhalten von tausenden Mitarbeitern zu lenken. Trotz der großen Versprechen und offensichtlichen Vorteile gibt es einen gewaltigen Unterschied zwischen dem Implementieren dieser Systeme, der tatsächlichen Nutzung und damit der Realisierung der Vorteile. Nur allzu oft bringen Projekte, die zu sehr „IT-Systemgetrieben“ sind, keine effektive, dauerhafte Nutzung im Alltag. Die Einbettung in die Abläufe und Anforderungen der Verkaufsstellen erfolgt häufig nur zu 80 bis 90 Prozent, obwohl 100 Prozent nötig wären, damit die ganze Vertriebsmannschaft voll mitzieht. Beispiel 1 zeigt, was falsch laufen kann, wenn bei der Einführung von technischen Lösungen zu sehr auf das IT-System und zu wenig auf die Nutzung durch tausende Mitarbeiter geachtet wird.

## VERTRIEBSPROJEKTE ZUM ERFOLG FÜHREN

Filialprojekte haben sehr viel höhere Aussichten auf Erfolg, wenn das Projekt von Beginn an auf das Filialmanagement und die Mitarbeiter zugeschnitten und ihre Unterstützung dauerhaft gesichert wird. Dabei sind fünf Regeln zu beachten.

**Das „richtige“ Ziel definieren:** Im Zentrum sollten Kunden nicht Kosten stehen. Das Projektziel muss die Mitarbeiter motivieren. Dies schafft ein reines Kostenziel oft nicht. Natürlich sind Kostenziele wichtig. In der Regel kann und sollte man beide Aspekte miteinander verknüpfen und den Kundennutzen dabei betonen: durch Verbesserung der Warenverfügbarkeit mittels einer kostensenkenden Supply Chain oder kürzere Wartezeiten an der Kasse bei weniger Personalstunden.

Ein weiteres Beispiel ist die Reduzierung von Abschreibungen, Liquidationen und Inventurdifferenzen in den Frischwarengruppen wie Fleisch, Obst und Gemüse sowie Fisch. Im Lebensmitteleinzelhandel können diese Kosten kombiniert über sechs Prozent vom Umsatz ausmachen. Daher versucht man ständig mit hohem Nachdruck, diese Werte zu senken. Oft scheitern die Händler dabei oder laufen in massive Verfügbarkeitsprobleme. Ein wesentlicher Grund ist ein zu isolierter Fokus auf Kostensenkung kombiniert mit ag-



# DETAILS, DETAILS, DETAILS: KONKRETE VERBESSERUNG DER WARENVERFÜGBARKEIT

## BEISPIEL 2

Bei einem Einzelhändler sollten Verfügbarkeitsprobleme abgestellt werden, die durch Lieferrhythmen der Streckenlieferanten entstanden, zum Beispiel durch Verfehlungen des vereinbarten Service-Levels. Hierzu wurden neue Prozesse und Instrumente implementiert: Einerseits detaillierte man die Regalverfügbarkeit minutengenau pro Artikel und Filiale über Transaktionsdatenauswertungen. Andererseits wurde die Performance der Streckenlieferanten im Detail erfasst.

Die Verknüpfung beider Informationen lieferte anschließend die notwendigen konkreten Antworten und konnte in eine klare Handlungsanleitung übersetzt werden. Parallel erhielten die Einkäufer und Abteilungsleiter in den Filialen einfache Übersichten mit konkreten Angaben darüber, wo, wann und warum Probleme bei der Artikelverfügbarkeit auftreten. Sukzessive verbesserte sich die Artikelverfügbarkeit. Die Umsätze nahmen deutlich zu.

Es wurden neue Prozesse und Instrumente implementiert. Sukzessive verbesserte sich die Artikelverfügbarkeit. Die Umsätze nahmen deutlich zu.

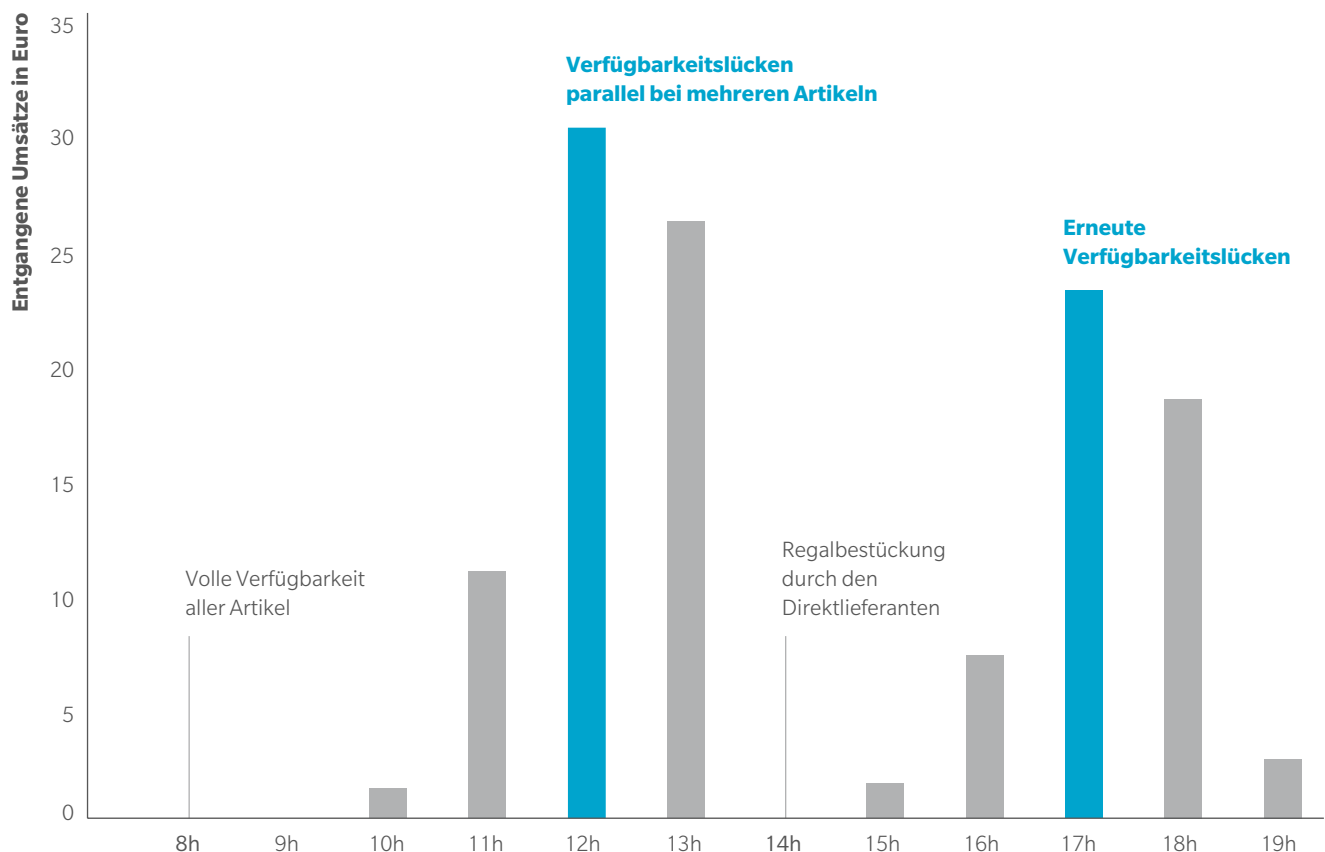
gressiven Kostenbudgets. Wenn den Mitarbeitern im Vertrieb zudem kein Rezept an die Hand gegeben wird, wie sie es besser machen können, ist der Frust groß. Deutlich motivierender und nachhaltiger sind Initiativen, die eine bessere Frische und Qualität in den Vordergrund stellen. Natürlich sind Frische und Abschriften zwei Seiten einer Medaille: Das Produkt wird frischer und die Abschreibungen sinken, indem Lagerzeiten verringert, die Warenpräsentation richtig dimensioniert und der Bestellprozess verbessert werden.

**Die Verkaufsstelle als vernetztes System begreifen:** Die verschiedenen Performance-Kennzahlen im Vertrieb sind eng miteinander vernetzt und häufig direkt oder indirekt voneinander abhängig. Eine zu enge Zielfunktion und Projektausrichtung führt oft an anderer Stelle zu nicht kontrollierten Auswirkungen. Auch hier bietet sich eine kundenorientierte Ausrichtung an. Um das vorherige Beispiel aufzugreifen: Mit dem Ziel, den Kunden jederzeit sehr frische Ware anzubieten, sind unter anderem auch Ziele für Bestandsreichweiten, Abschreibungen/Liquidationen oder Planlieferzeiten automatisch abgedeckt. Doch viele rein auf Kosten fokussierte Filialprojekte konzentrieren sich nur auf einen Ausschnitt und ignorieren insbesondere die Auswirkungen auf die Einkaufserfahrung.

**Abbildung 2: Entgangene Umsätze im Tagesverlauf**

Fehlverkäufe bei einem Artikel eines Streckenlieferanten in einer Filiale an einem Samstag

Quelle: Anonymisiertes Kundenbeispiel, Oliver Wyman-Analyse





**Konsequente Orientierung auf Details:** Filialabläufe und Performance-Kennzahlen können und müssen sehr detailliert analysiert werden – oft ohne größere Investitionen. Auf diese Weise können die Längen von Warteschlangen oder die Gangnutzung mit Kassen- und Transaktionsdaten bestimmt werden, ohne in teure Kamera- oder Computersysteme zu investieren. Auch Regalverfügbarkeit und entgangene Umsätze können über Abverkaufsdaten auf Artekelebene gemessen werden (Abbildung 2). Zentral gespeicherte Zeitkonten ermöglichen zudem neue Erkenntnisse über die Treiber der Arbeitsproduktivität.

Das Ziel muss insgesamt sein, ein Maximum an direkt anwendbarem Wissen aus dem großen Datenschatz zu gewinnen, den Einzelhändler bereits sammeln – ohne sich darin zu verlieren. Das bessere und detailliertere Verständnis der Filial-Performance ist der Schlüssel zu effektiveren Kennzahlen und zur kontinuierlichen Leistungssteigerung der Filialen. Für die Filialen ist es deutlich einfacher, Engpässe anzugehen, wenn klar ist, welche Artikel in welcher Stunde an welchen Tagen und für wie lange ausgehen.

**Die Vertriebsmannschaft aktiv als zentralen Erfolgshebel managen:**

Selbstständige Kaufleute aber auch Markt- und Abteilungsleiter werden jedes Projekt sehr schnell aufgeben, das sie für Zeitverschwendung halten. Sie haben Erfahrung darin, die neueste „Initiative des Monats“ der Zentrale auszusitzen. Daher sollte jeder Projektschritt ihren Arbeitsalltag vereinfachen und alles muss von Anfang an perfekt funktionieren. Tesco ist ein gutes Beispiel dafür. Die „Every Little Helps“-Philosophie verlangt von jedem Mitarbeiter, der eine Initiative einführen möchte, dass er aufzeigt, wie Kunden, Mitarbeiter und Aktionäre davon profitieren können. Dies ist eine der Säulen von Tescos operativem Erfolg.

**Verantwortung delegieren und konsequent messen:** Zu viele Aspekte der Filial-Performance werden unzureichend gemessen. Nur wenige Einzelhändler haben zum Beispiel ein qualitativ hochwertiges Monitoring der Regalverfügbarkeit. Sie verlassen sich vielmehr auf seltene Befragungen der Filialen, Ad-hoc-Besuche oder Erhebungen bei Top-Artikeln. Noch weniger Unternehmen messen systematisch die Länge der Warteschlangen an den Kassen. Doch ohne genau zu wissen, was erreicht wird, können nur schwer konkrete Ziele definiert und Erfolge gemessen werden.

Sobald die richtigen Kennzahlen vorliegen, sollten sie Teil der Verantwortlichkeiten und Feedbackprozesse vor Ort werden. Wichtig ist dabei, dass jede Filiale faire Leistungsziele erhält, die strukturelle Unterschiede zwischen den Filialen berücksichtigen. Darüber hinaus sollten Zielsteigerungen an neue Ansätze und Tools zum besseren Selbstmanagement gebunden sein. Ein kontinuierliches Nachhalten und Prüfen sorgt dafür, dass Ziele ernst genommen und kontinuierlich verfolgt werden. Damit jede Filiale ihre Performance besser versteht, können spezielle Reports erstellt werden, die Verbesserungsbereiche und -vorschläge enthalten. Schließlich muss es auch Unterstützungsangebote der Zentrale an diejenigen Filialen geben, die ihre Ziele nicht erreichen.

# NACHHALTIG UMSETZEN

## BEISPIEL 3

Es wurden neue, ambitioniertere aber faire Ziele eingeführt und vor Ort erklärt. Von der Aushilfe bis zum Filialleiter trainierten alle das neue Denken *Think Freshness*.

Ein Lebensmitteleinzelhändler wollte die Frischeleistung deutlich verbessern und gleichzeitig das Schwundniveau in den Filialen spürbar reduzieren. Die wichtigsten Ansatzpunkte waren Maßnahmen und Workshops, die auf der Verkaufsfläche bei allen Abteilungs-, Filial- und Regionalmanagern ansetzen.

Im ersten Schritt wurden neue, ambitioniertere aber faire Ziele für Frische und Abschreibungen, Liquidationen sowie Inventurdifferenzen pro Filiale eingeführt und vor Ort erklärt. Man setzte nicht wie in der Vergangenheit auf Durchschnitten in bestimmten Gegenden oder Regionen auf, sondern bildete Standort-Cluster mit ähnlichen strukturellen Charakteristika und nutzte sie als Basis für Benchmarks und Budgetfindung. Parallel zeigte man allen Mitarbeitern, wie sie mit den neuen Ansätzen, Tools und Reports die Ziele erreichen können. In sogenannten Pilotfilialen zusammengezogen, übten Mitarbeiter anhand praktischer Beispiele die Anwendung. So trainierten von der Aushilfe bis hin zum Filialleiter alle das neue Denken „Think Freshness“.

Mit den Workshops wurden monatliche Feedbackgespräche eingeführt. Es war von Anfang an klar, dass die neuen Ziele ernst gemeint waren und dass schlechtes Abschneiden auffallen würde. Zudem konnten systematisch diejenigen Filialen identifiziert werden, die dauerhaft weitere Hilfe benötigten. Resultate waren sofort zu sehen. Viele Filialen erreichten nicht nur zügig ihre Ziele, sie konnten sich sogar weiter verbessern – ein sicheres Zeichen für einen eng geführten Prozess.

## FAZIT: DAS PROBLEM AUF DEN KOPF STELLEN

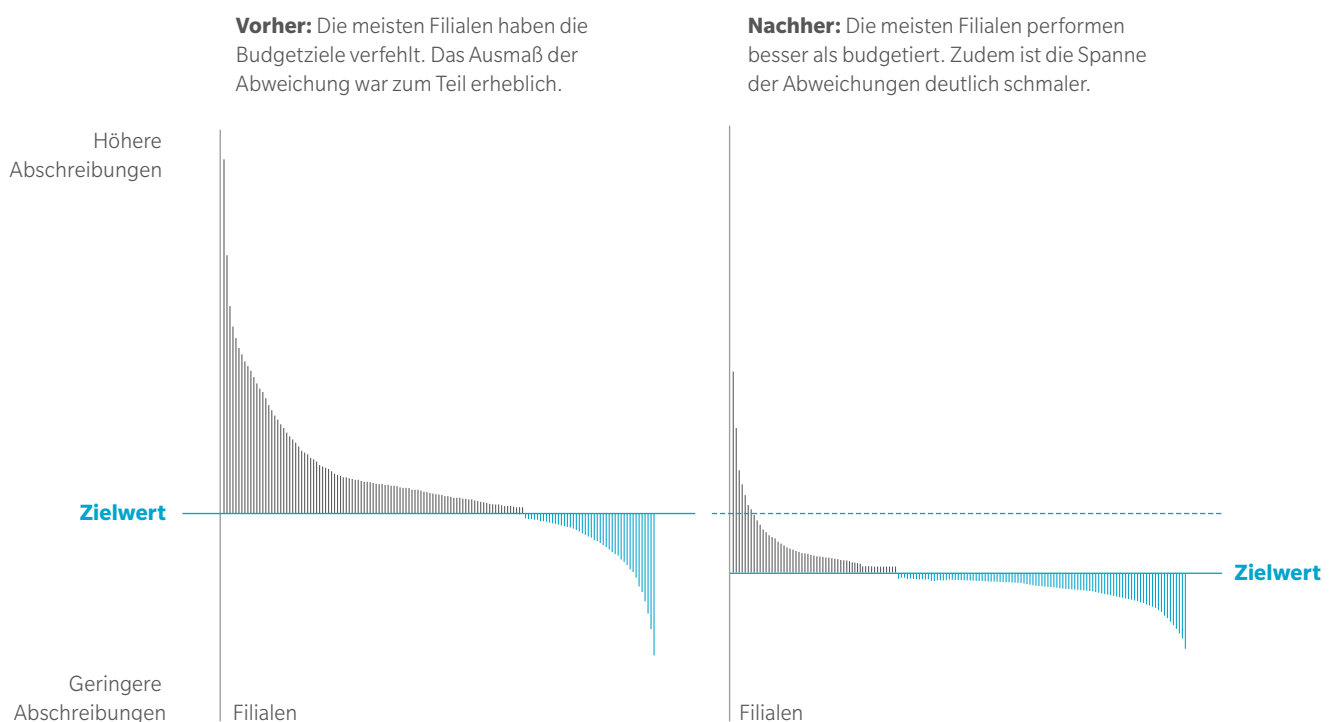
Best-in-Class zu sein bei der Bewirtschaftung der Verkaufsflächen ist einer der sichersten Wege zu langfristigem Erfolg im Einzelhandel – und dennoch ist es ein Ziel, dem viele Unternehmen nicht wirklich näher kommen. Obwohl die meisten Einzelhändler eine klare Vision für die Filialbewirtschaftung haben, wurden in der Vergangenheit viele durch die komplexe Umsetzung frustriert. Die entscheidende Herausforderung besteht nicht darin festzulegen, was zu tun ist, sondern darin, es umzusetzen.

Es gibt viele Gründe, warum Ziele verfehlt werden. Zentral ist jedoch die Tatsache, dass Potenziale im Vertrieb weit verstreut und versteckt sind und dass oft weder rigide Budgetvorgaben noch ein zu starker Fokus auf Automatisierung und technische Lösungen greifen. Wer unterschätzt, wie vernetzt verschiedene Performance-Kennzahlen miteinander sind, etwa Bestände, Abschreibungen sowie Regalverfügbarkeit, und welche entscheidende Rolle die Marktleiter und Mitarbeiter spielen, wird kaum seine hochgesteckten Ziele erreichen.

Den Schlüssel zum Erfolg stellen einfache Regeln dar, die in den meisten operativen Projekten nicht angewendet werden. Filialprojekte haben eine sehr viel höhere Aussicht auf Erfolg, wenn sie damit beginnen, das Problem auf den Kopf zu stellen: Der Kunde muss im Mittelpunkt aller Aktivitäten stehen, Systeme und Prozesse müssen konsequent auf das Filialmanagement sowie die Mitarbeiter zugeschnitten sein. Kostensenkungen werden zu einem Nebenprodukt.

### Abbildung 3: Filial-Benchmarking

Abweichung der Abschreibungen, Liquidationen und Inventurdifferenzen vom Zielwert



## 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, Organisationsberatung und Führungskräfteentwicklung. Gemeinsam mit seinen 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), ein globaler Verbund professioneller Dienstleistungsunternehmen, die Kunden Beratung und Lösungen in den Bereichen Strategie, Risiko- und Personalmanagement bieten. Mit weltweit 52.000 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von mehr als zehn Milliarden US-Dollar ist Marsh & McLennan Companies auch Muttergesellschaft von Marsh, Guy Carpenter und Mercer. Weitere Informationen finden Sie unter [www.oliverwyman.de](http://www.oliverwyman.de).

### KONTAKT

Matthew Isotta  
Global Retail Practice Leader  
[matthew.isotta@oliverwyman.com](mailto:matthew.isotta@oliverwyman.com)  
+971 4425 7026

James Bacos  
Central and Eastern European Retail Practice Leader  
[james.bacos@oliverwyman.com](mailto:james.bacos@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 441

Paul Beswick  
North American Retail Practice Leader  
[paul.beswick@oliverwyman.com](mailto:paul.beswick@oliverwyman.com)  
+1 617 424 3259

Bernard Demeure  
French and Southern European Retail Practice Leader  
[bernard.demeure@oliverwyman.com](mailto:bernard.demeure@oliverwyman.com)  
+33 1 45023 209

Nick Harrison  
UK Retail Practice Leader  
[nick.harrison@oliverwyman.com](mailto:nick.harrison@oliverwyman.com)  
+44 20 7 852 7773

© 2012 Oliver Wyman. All rights reserved.