



**CLOSED**

## ANTWORTEN AUF HARTE ZEITEN

KURZFRISTIGE WERTSTEIGERUNG BEI  
LANGFRISTIGEM ERFOLG IM EINZELHANDEL

In gesättigten Märkten ist der Druck auf Einzelhändler so groß wie nie zuvor. Viele Unternehmen müssen kurzfristig an ihrer Leistungsfähigkeit arbeiten. Doch zahlreiche der auf kurzfristige Wertsteigerung ausgerichteten Initiativen bergen die Gefahr, die strategische Positionierung sowie die Marke und damit den langfristigen Erfolg eines Handelsunternehmens zu untergraben. Welche Herausforderungen ergeben sich aus dem forcierten Verdrängungswettbewerb und welche Methoden garantieren eine kurzfristige Wertsteigerung?

Aktuelle Daten zeigen, dass das Wettbewerbsumfeld im Einzelhandel immer härter wird. Große Unternehmen bauen unverändert ihre Verkaufsflächen aus. Die Ausgaben der Konsumenten wachsen deutlich langsamer. Zugleich gewinnt der Onlinehandel immer stärker an Bedeutung und bedroht mittlerweile in vielen Handelssektoren die stationären Formate. In einem solchen Umfeld fällt es vielen Unternehmen immer schwerer, ihre Zahlen zu liefern.

Zu den größten Gefahren im Verdrängungswettbewerb zählen, entweder an ursprünglichen Zielen festzuhalten oder „einfache“ Wege der Ertragsverbesserung zu nehmen. Der Druck, eigentlich unrealistische Ziele doch noch zu erreichen, löst oftmals eine gefährliche Abwärtsspirale aus. Unrealistische Ziele haben in der Regel drei unbeabsichtigte Folgen: Die Händler drehen an der Preisschraube, die Zahl der Aktionen nimmt zu und der Einfluss großer Lieferanten auf das jeweilige Sortiment wächst infolge höherer Finanzierungsbeiträge. Diese Taktik funktioniert zwar kurzfristig, geht aber am Ende zulasten der Kunden und Kundenbedürfnisse – und damit zulasten des langfristigen Unternehmenserfolgs.

Ein „einfacher“ Weg, um gesetzte Ziele doch noch zu erreichen, ist das Kürzen von Investitionen in Standorte, Marketing, IT oder Kunden. Aber obwohl ein solches Vorgehen kurzfristig das Ergebnis verbessert, verursacht es in der Verdrängung fast immer deutlich gravierendere, langfristige Probleme. Eine Reduzierung wichtiger Investitionen in das operative Geschäft erschwert es einem Unternehmen, mit Konkurrenten oder Lieferanten und deren noch ausgefeilteren Konzepten Schritt zu halten. Dennoch ist die Versuchung groß, denn geringere Investitionen in das operative Geschäft verbessern kurzfristig die Profitabilität. Zudem braucht es einige Zeit, bis die Kunden auf das veränderte Angebot reagieren. Kurzfristige „tektonische“ Verschiebungen sind im Einzelhandel nicht zu erwarten. Dadurch ist erst nach und nach mit einem Rückgang der Ertragskraft zu rechnen. Ungeachtet dessen gehen diese kurzfristigen Gewinne auf Kosten der Zukunft des Unternehmens. Es ist wesentlich einfacher, die Wahrnehmung eines Unternehmens aus Sicht des Kunden zu verschlechtern als zu verbessern. Entsprechend schwächt das oben beschriebene Festhalten an unrealistischen Zielen bei gleichzeitiger Investitionskürzung auf längere Sicht unweigerlich die Wettbewerbsfähigkeit und damit die Erfolgsaussichten eines Unternehmens.

Die gute Nachricht ist: Es gibt eine ganze Reihe weniger offenkundiger, aber bewährter Methoden, um die Ertragslage zügig zu verbessern. Vier zentrale Maßnahmen sollten zum Handwerkszeug eines jeden Einzelhändlers gehören. Jede Einzelne steigert den Ertrag um mindestens 0,5 Punkte vom Umsatz. Alle Maßnahmen zusammen haben das Potenzial, die Performance entscheidend zu verbessern. Selbstverständlich ersetzen diese Ansätze nicht eine langfristige strategische Ausrichtung. Sie stellen aber sicher, dass dem Handelsunternehmen mehr Zeit für die Entwicklung und Umsetzung seiner Strategien sowie mehr Liquidität für notwendige Investitionen zur Verfügung stehen.

**Abbildung 1: Vier Erfolgsrezepte für eine kurzfristige Ertragssteigerung**

ANSATZ	TREIBER DER ERTRAGSSTEIGERUNG	ERTRAGSSTEIGERUNG
Preisoptimierung	Differenzierte Preisanpassung auf Basis eines tiefen Verständnisses der Wechselwirkung von Preiselastizität und Menge je Category sowie Verkaufsstelle (bei in Summe konstanter Preisposition).	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 50 bis 100 Basispunkte</li> <li>– Die Hälfte in 3 bis 6 Monaten</li> <li>– 100 Prozent nach 12 bis 18 Monaten</li> </ul>
Optimierung des Aktionsprogramms	Stopp ineffektiver Aktionen sowie Ausbau der wahren Treiber von Frequenz und Warenkörben auf Basis eines detaillierten Verständnisses aller Aktionseffekte (Uplift, Kannibalisierung alternativer Produkte, Bevorratung und Warenkorbeffekt).	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 80 bis 120 Basispunkte</li> <li>– Die Hälfte nach 6 bis 9 Monaten</li> <li>– 100 Prozent nach einem Jahr</li> </ul>
Optimierung von Flächenaufteilung und Sortiment	Gezielte Steigerung der Regalproduktivität auf Basis eines tiefen Verständnisses der Wirkung von Mehrauswahl auf den Umsatz (Kannibalisierung vs. Mehrumsatz). Differenziert hinsichtlich Artikel- und Category-Ebene je Verkaufsstelle – ohne die Komplexität des Geschäftsmodells unnötig zu erhöhen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 50 bis 150 Basispunkte</li> <li>– Schrittweise Steigerung im Zeitraum von sechs Monaten bis zwei Jahren</li> </ul>
Neuverhandlung von Konditionen mit Lieferanten	Effektivere und effizientere Vorbereitung sowie Überführung von Kundenverständnis in Wissensvorsprung und Verhandlungsvorteil (Überwindung der „Vorbereitungsasymmetrie“). Entflechtung von Konditionen für mehr Freiheitsgrade in der Category-Gestaltung.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 50 bis 300 Basispunkte in Abhängigkeit von der Branche</li> <li>– Die Hälfte nach sechs Monaten, zwei Drittel nach einem Jahr</li> <li>– 100 Prozent nach zwei Jahren</li> </ul>

## ERFOLGSREZEPT ZUR ERTRAGSVERBESSERUNG

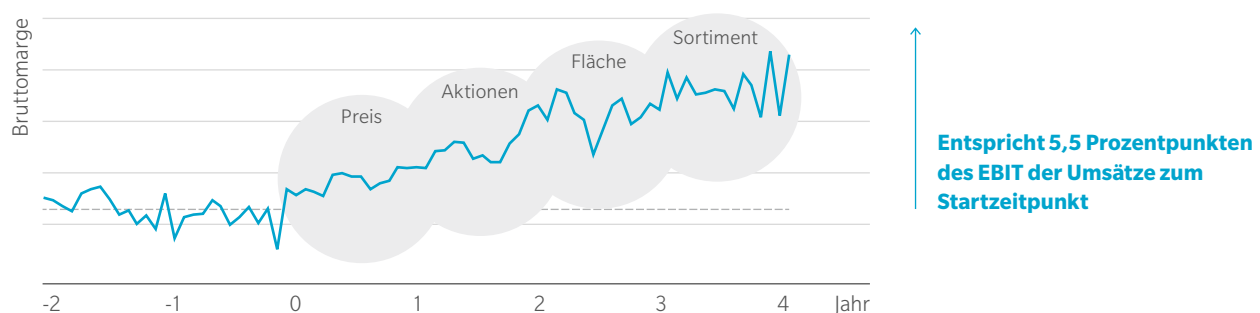
Die hier aufgezeigten Ansätze gefährden weder die Marke, noch generieren sie kurzfristige Gewinne auf Kosten der Zukunft. Sie erfordern keine Reduzierung der vom Kunden wahrgenommenen Angebotsvielfalt, sondern tragen im Gegenteil in vielen Fällen sogar zu deren Verbesserung bei. Sie lenken weder das Management von seinen eigentlichen Aufgaben ab, noch erfordern sie grundlegende Veränderungen der langfristigen Strategie. Vielmehr ermöglichen sie eine Verbesserung der Gewinne und/oder Umsätze bei vergleichsweise geringem Risiko. Abbildung 1 beschreibt die Erfolgsrezepte im Einzelnen und beziffert die Ertragszuwächse zu verschiedenen Zeitpunkten.

Die ungenutzten Möglichkeiten resultieren aus der wachsenden Komplexität des Handelsgeschäfts. Obwohl die Unternehmen ihr Leistungsvermögen in den letzten 20 Jahren deutlich verbessert haben, reicht dies in den meisten Fällen noch nicht aus, um mit den wachsenden Anforderungen Schritt zu halten. Häufig beruht die Entscheidungsfindung noch auf unvollkommenen Informationen und einem unvollständigen Verständnis wirtschaftlicher Zusammenhänge. Dies gilt insbesondere für das langfristige Kundenverhalten sowie produktübergreifende Mengen- und Mixeffekte. Die Überwindung dieser Unvollkommenheiten kann zu einem Quantensprung in der finanziellen Leistungsstärke führen. Treiber der Verbesserung ist entweder die gezielte Umschichtung von Investitionen hin zu renditeträchtigeren Aktivitäten, beispielsweise ein Ersatz unergiebigere durch ertragsstarke Aktionen, oder eine Veränderung des Angebots selbst. Dies führt zu einer höheren Profitabilität und gleichzeitig zu einer höheren Kundenzufriedenheit, etwa durch die Optimierung und die bessere Ausrichtung des Sortiments auf die Bedürfnisse der Kunden.

## FALLBEISPIEL EINES LEBENSMITTELHÄNDLERS

Abbildung 2 zeigt, wie die Umsetzung von Schlüsselinitiativen zu einer höheren Profitabilität beitragen kann. Ein großer Lebensmittelhändler und Kunde von Oliver Wyman wollte eine deutliche Steigerung seiner Profitabilität und Umsätze pro Verkaufsstelle erreichen. Die sukzessive Veränderung von Preissetzung, Aktionsprogramm, Flächenaufteilung und Sortiment führte zu einem signifikanten Anstieg des Gewinns pro Verkaufsstelle. Jede einzelne Veränderung war so angelegt, dass sie die langfristige Positionierung des Unternehmens nicht gefährdete. Innerhalb von drei Jahren gelang es, den EBIT pro Verkaufsstelle um 5,5 Prozentpunkte zu steigern. Im selben Zeitraum stiegen die Umsätze pro Verkaufsstelle um zwölf Prozent.

**Abbildung 2: Durchschnittliche Bruttomarge pro Filiale**



## 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.