

Aktionen auf dem Prüfstand

Viele Einzelhändler investieren kräftig in Aktionen. Die Erlösminderungen zahlreicher Händler haben in den letzten Jahren nochmals zugelegt und mittlerweile ein sehr hohes Niveau erreicht. Diese Händler stehen vor einer schwierigen Entscheidung: Sie vermuten zwar, dass viele Aktionen die Ertragskraft schmälern und den Aufwand nicht rechtfertigen. Doch angesichts möglicher Umsatzrückgänge scheuen sie sich, Aktionen zu reduzieren. Die Kernfragen sind somit klar: Inwieweit lohnen sich Aktionen und welche Voraussetzungen müssen gegeben sein, damit sie am Ende die erhofften Umsatz- und Ergebniseffekte bringen? Und wie können Aktionen ohne Umsatzrisiko zurückgefahren werden?

Was gegen Aktionen spricht

Zuerst die schlechte Nachricht: Aktionen sind noch unprofitabler als gedacht. Der Mengeneffekt eines der wichtigsten Instrumente der kurzfristigen Umsatzsteuerung ist erheblich geringer, als man auf den ersten Blick vermutet, denn in der Regel unterschätzen Einzelhändler das Ausmaß der Kannibalisierung. Die Aktionsware kannibalisiert innerhalb derselben Warengruppe Sortimente, die sich nicht in Aktion befinden, und zukünftige Umsätze, da Kunden ihre Vorräte mit besonders günstigen Produkten aufstocken.

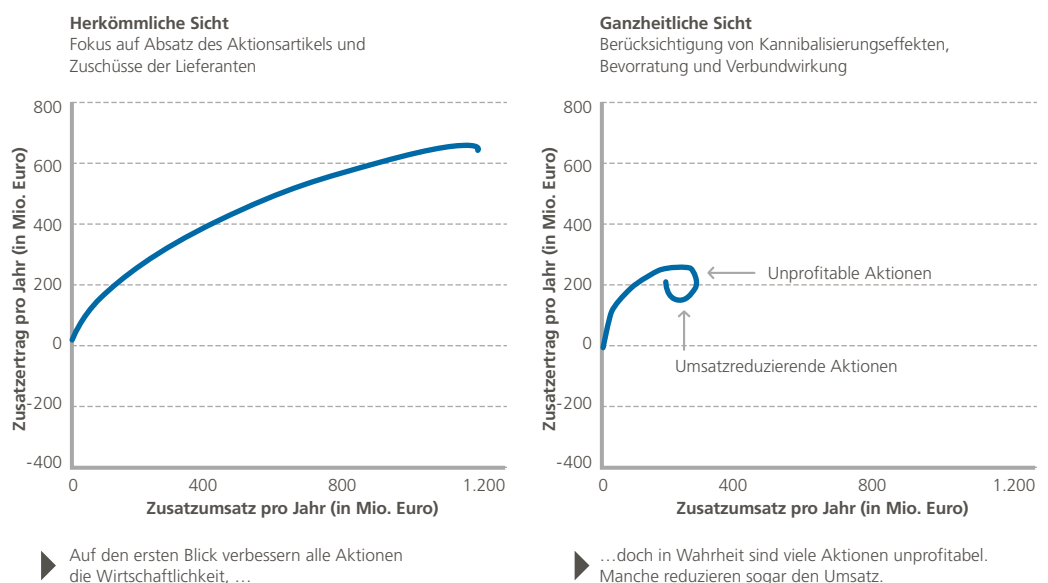
Abbildung 1 zeigt den Unterschied zwischen der typischen Sicht eines Einzelhändlers und einer ganzheitlichen, alle Mengeneffekte berücksichtigenden Perspektive hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit eines Aktionsprogramms. In diesem Beispiel belaufen sich der tatsächliche kumulierte Zusatzumsatz eines Jahres nur auf ein Sechstel und der tatsächliche kumulierte Zusatzertrag nur auf ein Drittel der herkömmlichen isolierten Betrachtung. Nach Erfahrungen von Oliver Wyman ist eine solche Differenz nicht ungewöhnlich. Typischerweise sind 30 bis 60 Prozent der Aktionen unprofitabel. Diese Analysen gehen zudem davon aus, dass Herstellerfinanzierung und Werbebeiträge an die Aktionen gebunden sind. In der Praxis können die Zuschüsse einzelner Lieferanten jedoch häufig auch von den Aktionen entkoppelt und in andere Hebel umgelenkt werden, zum Beispiel in niedrigere Normalpreise.

Gegen Aktionen spricht nicht nur ihr oft bescheidener Umsatz- und Ergebnisbeitrag. Sie verursachen auch einen erheblichen Aufwand, da die Mengenschwankungen zu Verwerfungen in der Lieferkette und zu Mehrarbeit in den Läden führen. Darüber hinaus verkomplizieren sie das Lieferantenmanagement und erschweren die Kalkulation der wahren Einstandskosten eines Artikels. Aktionen zwingen Einkäufer und Category Manager auch in taktische, reaktive, von Vorjahresvergleichen bestimmte Verhaltensmuster, die sehr oft in einen Teufelskreis von immer mehr Aktionen münden. Aktionen können zudem beträchtliche Spannungen innerhalb einer Organisation verursachen – zwischen Zentrale und Vertrieb und zwischen verschiedenen Vertriebslinien eines Konzerns.

Abbildung 1

Viele Einzelhändler überschätzen die Wirkung ihres Aktionsprogramms

Kumulierte Darstellung: Reihung der Aktionen in absteigender Folge gemessen an deren Effektivität



Was für Aktionen spricht

Aktionen sind häufig unprofitabel und stören den Betriebsablauf. Einzelhändler sollten allerdings nicht komplett auf sie verzichten. Dafür sprechen vier Gründe:

- Umsatz und Ergebnis einiger Aktionen rechtfertigen durchaus den Aufwand. Von Lieferanten gut finanzierte Aktionen mit den richtigen Artikeln, dem richtigen Aktionsmechanismus und dem richtigen Preisnachlass können durchaus finanziell Sinn machen.
- Die Furcht von Händlern, dass eine zu starke Beschneidung von Aktionen einen negativen Absatzeffekt hat, ist berechtigt. Angesichts hoher Fixkosten bleibt ein hoher Warenumschlag erfolgsentscheidend. Zudem landen verlorene Mengen in der Regel beim Wettbewerb, der damit die Wirtschaftlichkeit seiner Standorte verbessern kann.
- Es gibt eine identifizierbare – häufig relativ große – aktionsaffine Kundengruppe. Eine konsequente Dauerniedrigpreisstrategie funktioniert bei vielen Kundensegmenten, aber nicht bei Schnäppchenjägern. Da viele Einzelhändler einen möglichst großen Teil der Kaufkraft im Einzugsgebiet ihrer Läden abschöpfen müssen, sollten sie sich auch auf die aktionsaffinen Kunden einstellen. Das Gewicht des Kundensegments Schnäppchenjäger kann durchaus den Mehraufwand für ein gewisses Maß an Aktionen rechtfertigen.
- Aktionen können ein wertvolles Marketinginstrument sein. Gut zugeschnittene Angebote mit attraktiven Preisnachlässen liefern sehr kraftvolle, klare Botschaften für den Point of Sale und Marketingkampagnen. Es gibt kaum Alternativen, um ähnlich viel Aufmerksamkeit zu gewinnen und Impulse zu liefern.

Wann Aktionen Sinn machen

Bei den meisten Handelsunternehmen rechtfertigen nur einige Aktionen ihren Aufwand. Das Gros der Einzelhändler würde von einer Verringerung des Aktionsanteils profitieren, solange es gelingt, das Absatzvolumen durch andere Maßnahmen zu stabilisieren. Das Ziel der Unternehmen muss es sein, sich auf Erfolg versprechende Aktionen und ihre effiziente Umsetzung zu konzentrieren sowie ihre Anzahl insgesamt zu reduzieren. Dieses Ziel lässt sich unter drei Voraussetzungen erreichen:

Mehr Einblicke in das tatsächliche Kundenverhalten

Um zu begreifen, welche Aktionen funktionieren und welche nicht, müssen Einzelhändler im Detail verstehen, wie die Kunden reagieren. Der tatsächliche Mehrabsatz muss abgegrenzt werden von Kannibalisierungs- und Bevorratungseffekten. Für eine umfassende Beurteilung benötigen Einzelhändler zudem Daten darüber, welche Aktivitäten kanaltreibend wirken und wie es um die Profitabilität der wechselnden Kunden bestellt ist. Im Ergebnis müssen das gesamte Kundenverhalten bei Aktionen systematisch erfasst und analysiert sowie die künftigen Aktivitäten an diesen Erkenntnissen ausgerichtet werden.

Mehr Wissen über die Ziele von Lieferanten

Generell gilt: Wenn sich Lieferantenzuschüsse auch für andere Maßnahmen zur Absatzsteigerung nutzen lassen, schwindet die Attraktivität von Aktionen. Vor diesem Hintergrund gilt es zu verstehen, welche Ziele Lieferanten im Einzelfall verfolgen und wie flexibel sich ihre Zuschüsse einsetzen lassen. Der Handel kann zudem über Einblicke in die Kostenstruktur von Eigenmarkenlieferanten die Kalkulation anderer Hersteller nachvollziehen und daraus schließen, ob Aktionen voll finanziert sind oder nicht.

Mehr Kontrolle über das Aktionsprogramm

Abschließend sollte der Handel ermitteln, wie viel Aufwand mit Aktionen verbunden ist, und diesen konsequent reduzieren. Das hört sich einfach an, benötigt aber meist einen grundsätzlich neuen Ansatz, zum Beispiel im Category Management. Statt Woche für Woche vorzugehen und durch die Agenda der Lieferanten gesteuert zu werden, sollten Aktionen frühzeitig, in Bündeln und entsprechend dem Marketingplan des Händlers geplant werden. Darüber hinaus liegen auch in Filialabläufen und der Supply Chain erhebliche Effizienzpotenziale, die zunächst vollständig verstanden und dann durch eine engere Abstimmung mit Merchandising, Disposition und Beschaffung angegangen werden sollten. Letztendlich muss der Händler die Aktionen steuern – und nicht umgekehrt.

Oliver Wyman ist eine führende Managementberatung mit weltweit 2.900 Mitarbeitern in mehr als 40 Büros. 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, ihre Abläufe zu beschleunigen und ihre Marktchancen optimal zu nutzen. Oliver Wyman ist Teil der Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC).

Weitere Informationen finden Sie unter:
www.oliverwyman.com/de

Kontakt

Matthew Isotta
Global Retail Practice Leader
matthew.isotta@oliverwyman.com
+44 207 852 7458

James Bacos
German, Central and Eastern European Retail Practice Leader
james.bacos@oliverwyman.com
+49 89 939 49 441

Bernard Demeure
French and Southern European Retail Practice Leader
bernard.demeure@oliverwyman.com
+33 1 450 23 209

Paul Beswick
North American Retail Practice Leader
paul.beswick@oliverwyman.com
+1 617 424 3259

Nick Harrison
UK Retail Practice Leader
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 207 852 7773