

PREISE SENKEN, OHNE DIE ERTRAGSKRAFT ZU SCHWÄCHEN

EINE FALLSTUDIE



PREISE SENKEN, OHNE DIE ERTRAGSKRAFT ZU SCHWÄCHEN

EINE FALLSTUDIE

Immer wieder versuchen Einzelhändler, mit Preissenkungen ihre Wettbewerbsposition zu verbessern. Doch in der Regel haben diese nicht den gewünschten Effekt und führen zu Preiskriegen sowie Gewinnrückgängen. Ein großer Supermarktbetreiber zeigt, dass es auch anders geht. Er reduzierte die Preise im Vergleich zum Wettbewerb um durchschnittlich zehn Prozent, ohne dabei an Ertragskraft zu verlieren, und eroberte seine führende Position im Markt zurück.

Auf den ersten Blick scheint es ein unlösbarer Widerspruch zu sein: Generell schmälern Preissenkungen die Profitabilität und dennoch bieten die schnellstwachsenden Handelsunternehmen häufig die niedrigsten Preise. Viele etablierte Einzelhändler verlieren daher nach und nach Marktanteile an neue Anbieter mit einem scheinbar unschlagbaren Preis-Leistungsverhältnis. Der Versuch, auf diese Preise einzusteigen, führt im besten Fall zu kaum messbaren Mengenzuwächsen und verursacht im schlimmsten Fall Rabattschlachten.

Die Folge: Eine Pattsituation etablierter Handelsunternehmen – Vorstöße einzelner Anbieter, beispielsweise Preisanpassungen, werden einfach kopiert und neutralisiert. Die teilweise ordentliche Wirtschaftlichkeit verdeckt in dieser Situation künftige Schwierigkeiten. Flächenbereinigte Umsatzzuwächse beruhen in vielen Fällen nur auf Inflationseffekten, während die Absatzmengen tatsächlich stagnieren oder sogar zurückgehen. Vor diesem Hintergrund ist es für Handelsunternehmen so wichtig, aber auch so schwierig wie nie zuvor, einen Preisvorteil gegenüber den entscheidenden Wettbewerbern zu erzielen.

Wenige Einzelhändler entkommen dem Patt, wachsen nachhaltig und profitabel und steigern ihre preisliche Wettbewerbsfähigkeit. Im nachfolgenden Beispiel eines von Oliver Wyman begleiteten Projekts wird dargestellt, wie einer der größten Lebensmitteleinzelhändler mit einem Jahresumsatz im zweistelligen Milliarden-Euro-Bereich seine Position am Markt durch ein über zwei Jahre laufendes massives Preisanpassungsprogramm entscheidend verbessern konnte. Das Unternehmen durchbrach dabei den üblichen Zyklus kleinerer Preisanpassungen infolge von Vorstößen des Wettbewerbs, senkte stattdessen massiv die Preise und erhöhte so seinen Marktanteil dank eines grundlegend veränderten Preisimage beim Kunden.

DIE HERAUSFORDERUNG: SCHÄRFUNG DES PREISIMAGE

Vor fünf Jahren befand sich der große Supermarktbetreiber in einer kritischen Situation: Kunden beurteilten das Preis-Leistungsverhältnis und die Qualität des Unternehmens als nur durchschnittlich, der Absatz ging langsam zurück und die Bedrohung durch einen aggressiven Großflächenanbieter und Discounter nahm ständig zu. Darüber hinaus hatten neue Anbieter ein gutes Preis- und Qualitätsimage aufgebaut und gewannen Kunden, wo immer sie neue Läden eröffneten.

Die normale Reaktion in einem solchen Umfeld wären eine Reihe von Werbeaktionen sowie einige Eckartikelpreissenkungen zur kurzfristigen Umsatzsteigerung gewesen – verbunden mit der Hoffnung auf eine nachhaltige Rückgewinnung von Kunden. Doch das Management des Supermarktbetreibers begriff, dass sich mit solchen Aktionen der Verlust von Marktanteilen höchstens kurz- bis mittelfristig aufhalten ließe. Langfristig würde nur eine signifikante Veränderung des Preisimage beim Kunden dazu führen, dass das Handelsunternehmen seine Stellung als führender Anbieter im Markt zurückzugewinnen und so den langfristigen Erfolg sichern kann. Kurzfristig allerdings würden die hierfür erforderlichen Preissenkungen massiv Geld kosten. Zudem hatten frühere Preissenkungen den Absatz nur geringfügig gesteigert, da die Konkurrenz schnell auf die neuen Preise eingestiegen war.

Diese unmittelbaren Wettbewerbsreaktionen sind eine entscheidende Herausforderung für den gesamten Einzelhandel und charakterisieren die eingangs beschriebene Pattsituation: Während die langfristige Preiselastizität im Handel relativ hoch ist, ist die direkte kurzfristige Preiselastizität weitaus geringer – es dauert, bis Kunden ihre Wahrnehmung und dann ihr Verhalten aufgrund niedrigerer Preise wirklich ändern und der Absatz entsprechend steigt. Im ersten Moment reduzieren niedrigere Preise daher die Margen direkt und erfordern eine entsprechende Finanzierung (Abbildung 1). Für jedes Unternehmen ergeben sich daraus zwei Schwierigkeiten. Erstens müssen niedrigere Preise solange vorfinanziert werden, bis steigende Absätze die rückläufigen Margen pro Produkt ausgleichen können. Zweitens müssen Einzelhändler sicherstellen, dass Wettbewerber Preissenkungen nicht einfach nachvollziehen können und damit jede Chance, einen langfristigen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, zunichtemachen.

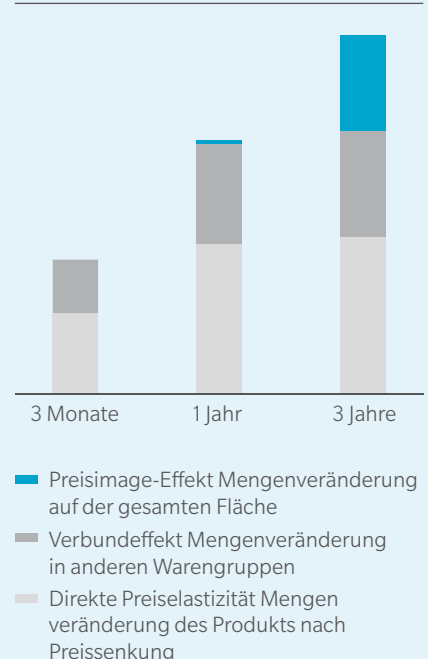
In dem vorliegenden Fall verfolgte der Einzelhandelsgigant ein ehrgeiziges Ziel. Seine Preise sollten künftig auf dem Niveau des Preisführers (aggressive Großfläche) liegen. Dafür musste das Unternehmen die Preise in einem für einen Händler dieser Größe beispiellosen Maß reduzieren. Im Durchschnitt belief sich die Preissenkung auf zehn Prozent. Dieser massive Rückgang betraf alle Warengruppen und insgesamt mehr als 20.000 Produkte, wobei in einzelnen Fällen sogar Preisabschläge von 20 Prozent oder mehr erforderlich waren. Damit verbunden war auch ein grundlegender Wandel des Geschäftskonzepts: weg von einem aktionsgetriebenen Modell hin zu einem Modell mit Dauerniedrigpreisen und weniger Aktionen.

Es braucht bis zu drei Jahre, bevor sich eine Preissenkung in vollem Umfang auf den Absatz eines Einzelhändlers auswirkt

Bei den meisten Produkten und in den meisten Läden führen Preissenkungen erst einmal nur zu sehr geringen Mengenwachstum. Über die Zeit hinweg verändert jedoch eine nachhaltige Preislücke gegenüber dem Wettbewerb die Preiswahrnehmung beim Kunden und ermöglicht den Gewinn von Marktanteilen. Dies schmälert zugleich die Profitabilität der Wettbewerber und schwächt deren Möglichkeiten, in das eigene Geschäft zu investieren.

Die Vorteile einer Preissenkung wirken sich allerdings erst mit einer zeitlichen Verzögerung von oft einem Jahr oder mehr aus, da Kunden ihr Verhalten nur langsam ändern. Zudem ist der Nutzen für den Einzelhändler nur indirekt erkennbar, da sich eine veränderte Kundenwahrnehmung zwar geringfügig positiv auf den Gesamtumsatz eines Händlers auswirkt (Warenkorbeffekt), nicht aber zu deutlichen Verbesserungen bei einem einzelnen Produkt führt. In den ersten Monaten nach einer Preissenkung steigen die Mengen normalerweise nicht einmal um 40 Prozent der zu erwartenden Gesamtzunahme. Vor diesem Hintergrund ist es gefährlich, Preisentscheidungen allein auf Basis kurzfristiger produktspezifischer Elastizitäten zu treffen.

Abbildung 1: Kurzfristige und langfristige Preiselastizität im Einzelhandel



DAS ZIEL: PREISSENKUNGEN UM 10 PROZENT

Von Beginn an war klar: Ein solch grundlegender Wandel würde den Supermarktbetreiber massiv finanziell belasten. Die unmittelbaren Kosten – der Betrag, auf den das Unternehmen infolge der niedrigeren Preise verzichtete – lagen bei über einer Milliarde Euro und damit höher als das operative Ergebnis (EBIT) eines Jahres. Da ein solcher Betrag kurzfristig eine nicht zu bewältigende Herausforderung und ein enormes Risiko darstellte, wurden die geplanten Preissenkungen schrittweise realisiert. Der Einzelhändler erarbeitete hierzu einen sorgfältig austarierten Plan, der die Finanzierung späterer Preisrunden unter anderem auch durch die positiven Effekte der ersten Senkungen gewährleistete. Da die Absatzzahlen aber nur langsam steigen würden, blieb eine große Finanzierungslücke. Noch vor Start der ersten Preisabschläge realisierte der Händler daher eine Reihe von Initiativen zur Stärkung der Finanz- und Ertragskraft.

VORFINANZIERUNG DER PREISSENKUNGEN

Der Supermarktbetreiber strich die Hälfte aller Aktionen. Durch Verhandlungen mit Lieferanten gelang es, das Gros der Aktionszuschüsse in die Finanzierung der Preissenkungen umzuleiten – trotz der anfänglichen Skepsis der Einkäufer, ob ein solches Vorgehen machbar sei. Zusätzlichen Finanzierungsspielraum gewann der Händler durch massive Verbesserungen der Sortimente und der Flächenaufteilung sowie durch eine umfangreiche Sortimentsbereinigung. Jeder vierte Artikel wurde gestrichen. Die Reduzierung der Zahl der gelisteten Artikel versetzte die Einkäufer wiederum in die Lage, mit Hinweis auf drohende Auslistungen erhebliche Zugeständnisse aufseiten der Lieferanten zu erreichen und damit zusätzliche Liquidität zu generieren. Um Abschreibungen zu reduzieren sowie zugleich die Qualität und Frische der Produkte zu erhöhen, wurden bessere Prognose- und Bestellsysteme eingeführt. Eine optimierte Bewirtschaftung der Flächen in den Filialen ermöglichte darüber hinaus weitere Effizienzgewinne. Zusammen genommen vereinfachte dieses Maßnahmenbündel den gesamten Betriebsablauf deutlich und stärkte die Finanz- und Ertragskraft massiv.

In gewisser Form sollte zudem auch die Konkurrenz zur Finanzierung der Preissenkungen beitragen. Solange die Wettbewerber nicht in der Lage wären, auf die Niedrigpreise zu reagieren, würde der Absatz des Supermarktbetreibers zulasten der Konkurrenz steigen. Diese gerieten dadurch ins Hintertreffen und sähen sich gezwungen, kurzfristig zu reagieren. Instinktiv reagieren Händler in solchen Situationen mit einer steigenden Zahl von Aktionen, Preiserhöhungen in Randbereichen und einer Beschneidung der Investitionen. Dies sind Maßnahmen, die langfristig ihre Situation verschlechtern und die Wirtschaftlichkeit des Supermarktbetreibers stärken.

REAKTIONEN DES WETTBEWERBS VERHINDERN

Für den Erfolg der Niedrigpreisstrategie des Supermarktbetreibers war es essenziell, die Reaktionen der Konkurrenz möglichst weitgehend auszuschließen. Denn nur wenn die Preise deutlich unter dem Niveau des Wettbewerbs blieben, würden Kunden die Niedrigpreise wahrnehmen. Im Dialog mit Oliver Wyman erkannte das Management, dass sich die zeitverzögerte Wirkung von Preissenkungen und die Notwendigkeit einer Vorfinanzierung nutzen ließ, um die Konkurrenz zu lähmen.

Die Grundüberlegung lautete: Wenn es gelänge, außergewöhnlich hohe Preissenkungen zu finanzieren, hätten die Wettbewerber keine Chance, kurzfristig zu reagieren. Unvorbereitet stünden sie vor der Wahl, entweder passiv zu bleiben und damit einen Teil ihrer Wettbewerbsfähigkeit einzubüßen oder ebenfalls die Preise drastisch zu reduzieren und dadurch tief in die roten Zahlen zu rutschen. Bei Preissenkungen um zehn Prozent über das gesamte Sortiment wäre dies klar existenzbedrohend. Das Management ging entsprechend davon aus, dass sich die Konkurrenz für die erste Variante entscheiden und damit eine Preislücke zulassen würde.

Da sich die Preissenkungen nur schrittweise durchführen ließen, hätten die Wettbewerber aber immer noch nach und nach reagieren können. Daher war die Planung, wann man welche Preise senkt, von entscheidender Bedeutung. Eigentlich hätte es sich angeboten, mit den wichtigsten Produkten zu beginnen und sich dann durch das gesamte Sortiment zu arbeiten. Doch obwohl eine Preissenkung der 1.000 wichtigsten Artikel aus Marketingsicht attraktiv gewesen wäre, hätte die Konkurrenz einen solchen Schritt vergleichsweise leicht verstehen und damit auch kopieren können. Zugleich hätte eine solche Strategie auch das Preisgefüge in den einzelnen Warengruppen durcheinander gebracht und deren Margenmix verschlechtert.

So entschied sich das Management, die Preise Warenbereich für Warenbereich zu senken. Man begann mit den entscheidenden Frequenztreibern und nahm sich danach über einen Zeitraum von zwei Jahren das gesamte Sortiment vor. Dieser Ansatz war in der Praxis vergleichsweise einfach umzusetzen und für den Wettbewerb nur schwer zu durchschauen.

Der Supermarktbetreiber bereitete jede einzelne Preissenkung über Monate hinweg vor und entschied in diesem Zusammenhang auch über die erforderliche Sortimentsbereinigung sowie die neue Preisarchitektur und stellte die Vorfinanzierung sicher. Alle Maßnahmen wurden danach auf einen Schlag umgesetzt. Ein strafferes Sortiment sowie eine neue Preisarchitektur mit niedrigeren Einstands- und Verkaufspreisen machten es für die Konkurrenz äußerst schwierig, das Vorgehen zu verstehen, geschweige denn mit eigenen Aktionen zu konterkarieren. Sie brauchten hierfür Wochen, während der Supermarktbetreiber bereits die nächste (vorfinanzierte) Preistrunde einläutete.

DER ERFOLG: RÜCKKEHR ZUR PREISFÜHRERSCHAFT

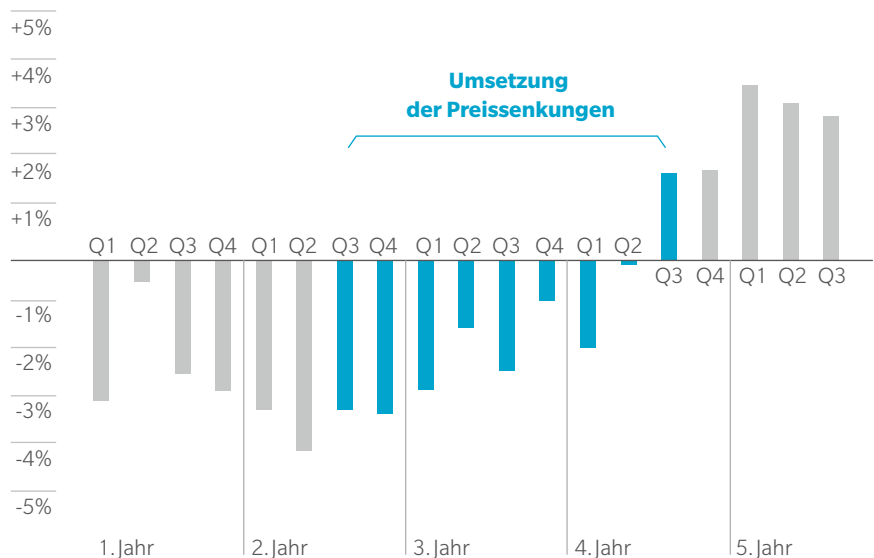
Wie geplant verhinderten das Ausmaß und die schrittweise Abfolge der Preissenkungen weitgehend eine Reaktion der Wettbewerber. Diese fiel sogar noch schwächer aus als erwartet. Intern hatte das Management frühzeitig und deutlich kommuniziert, dass die niedrigeren Preise ungeachtet dessen nur nach und nach den Absatz beflügeln würden. So verhinderte man eine Verunsicherung der Belegschaft in den ersten Monaten, als die Umsätze angesichts der niedrigeren Preise im Vergleich zum Vorjahr deutlich zurückgingen.

Bereits kurze Zeit später zeigte sich, dass die Strategie des Managements aufging: Die Verbraucher begannen, die günstigeren Preise zu registrieren und änderten ihr Kaufverhalten entsprechend. Bereits zur Halbzeit des auf zwei Jahre angelegten Programms verbesserte sich das zuvor jahrelang gesunkene Preisimage des Unternehmens. Zu diesem Zeitpunkt begannen auch die Absatzmengen deutlich zu steigen. In der Folge entwickelten sich die flächenbereinigten Umsätze zum ersten Mal seit Jahren wieder besser als beim Wettbewerb (Abbildung 2).

Die Ertragskraft blieb während des gesamten Programms ungeschmälert – wegen der Veränderung und Vereinfachung des Geschäftsmodells. Das Konzept, die Preissenkungen durch Initiativen wie Nutzung der Aktionsfinanzierung von Lieferanten, niedrigere Einstandspreise, Kostensenkungen und steigende Mengen zu kompensieren, zahlte sich aus.

Abbildung 2: Unterschiede zwischen dem flächenbereinigten Umsatzzuwachs des Einzelhändlers und dem Durchschnitt seiner wichtigsten Wettbewerber

Anmerkung: +3% bedeutet etwa, dass der flächenbereinigte Umsatzzuwachs um drei Prozentpunkte über dem des Wettbewerbs lag; Quelle: Oxford Economics



Insgesamt verbesserte sich die langfristige Wettbewerbsposition des Supermarktbetreibers entscheidend. Das Unternehmen eroberte seine führende Position im Markt zurück und gewann wieder Marktanteile. Wie geplant mussten Konkurrenten rückläufige Umsätze hinnehmen und fanden keinen Weg, diesen Trend zu stoppen. Sie versuchten zwar mit den üblichen Methoden, Boden gut zu machen, doch ihr Versuch, durch noch mehr Aktionen und durch eine Anhebung der Ladenpreise die Marge zu verbessern, schmälerte letztendlich nur ihre Ertragskraft.

DER MEHRWERT: WIEDERENTDECKUNG DES KUNDEN

Das Niedrigpreisprogramm war hinsichtlich seiner Größe, seiner Wirkung auf den Kunden und seines internen Aufwands gerade im Einkauf ein Kraftakt für die gesamte Organisation und veränderte deren Kultur von Grund auf. Über Jahre hinweg war das Unternehmen stark dem Einfluss seiner Lieferanten ausgesetzt. Dies änderte sich nun grundlegend. Der Kunde rückte mehr in den Mittelpunkt aller Überlegungen. Die systematische Analyse des Kundenverhaltens im Vorfeld trug hierzu ebenso bei wie die Ausrichtung des gesamten Programms auf die Prioritäten der Kunden. Den Erfolg dieses Kulturwandels gewährleistete auch eine intelligente interne Kommunikation. Anstatt aus Sicht der Aktionäre zu argumentieren, hob das Management hier vor allem ein Ziel hervor: »Wir investieren in den Kunden.« Dies spornte die gesamte Organisation an. Heute ist das veränderte Preisimage daher auch nur ein Grund für den anhaltenden Erfolg im Markt. Die neue Unternehmenskultur trägt ebenfalls entscheidend dazu bei und dürfte sich langfristig sogar als der größere Wettbewerbsvorteil erweisen.

MIT EINEM NEUEN PREISIMAGE ZUM ERFOLG

Solange ein Einzelhändler alle Kundensegmente anspricht, kann er heute nur mit scharf kalkulierten Preisen erfolgreich im Markt agieren – ansonsten sinkt sein Marktanteil gegenüber Wettbewerbern mit Niedrigpreisen. Ungeachtet dessen gibt es gute Gründe, warum Handelsunternehmen vor breit angelegten Preissenkungen zurückschrecken. Denn es dauert, bevor niedrigere Preise zu höheren Absatzmengen führen. In der Zwischenzeit leidet die Profitabilität. Es bedarf einer minutiösen Planung, um die Ertragskraft zu erhalten und zugleich Reaktionen der Wettbewerber zu unterbinden.

Im Einzelhandel gibt es viele Beispiele für halbherzige Preissenkungen, die die Profitabilität eines Unternehmens nachhaltig schwächten. Das hier vorgestellte Beispiel eines Oliver Wyman-Kunden zeigt, wie es anders geht – mit sorgfältiger Planung und einer stringenten Umsetzung. Eine Preisreduktion von zehn Prozent führte in diesem Fall zu deutlichen Absatz- und Ertragszuwächsen. Der über Jahre hinweg schwächelnde Supermarktbetreiber glänzte danach mit im Branchenvergleich hohen flächenbereinigten Umsatzzuwächsen. Gleichzeitig veränderte sich die Kultur dieses Einzelhändlers grundlegend. Der Kunde steht hier wieder eindeutig im Mittelpunkt – und das gewährleistet einen nachhaltigen Erfolg im Markt.

Oliver Wyman ist eine international führende Managementberatung mit weltweit 3.000 Mitarbeitern in mehr als 50 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 eine Tochter 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
+971 4425 7026

James Bacos
Central and Eastern European 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 Southern European 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

© 2012 Oliver Wyman. All rights reserved.