

ERFOLGREICHE SORTIMENTSBEREINIGUNG IM EINZELHANDEL



ERFOLGREICHE SORTIMENTSBEREINIGUNG

In den letzten Jahren sind die Sortimente vieler Einzelhändler stärker denn je gewachsen. Der Druck, redundante Artikel aus dem Sortiment zu streichen, um so Komplexität und Aufwand zu reduzieren sowie die Ertragskraft zu steigern, ist ebenfalls größer als jemals zuvor. Für eine erfolgreiche Umsetzung müssen die aus Sicht der Kunden nicht austauschbaren Produkte identifiziert und die finanziellen Auswirkungen der Sortimentsbereinigung im Detail verstanden werden. Dabei sind auf der organisatorischen Ebene wichtige Voraussetzungen zu schaffen.

Aus gutem Grund streben derzeit Einzelhändler in allen Handelssektoren eine Bereinigung ihrer Sortimente an. Die zahlreichen Produkteinführungen der vergangenen Jahre haben sowohl zu höheren Kosten und größerer Komplexität als auch zur Kundenverwirrung geführt. Die positiven Effekte auf Umsatz und Gewinn fallen immer weniger stark ins Gewicht. Oft ist die Sortimentsausdehnung so weit fortgeschritten, dass ein deutlicher Rückbau erhebliche Vorteile bringen würde. So kann eine Verkleinerung des Sortiments um bis zu 30 Prozent durchaus gerechtfertigt sein und bei gleichem oder sogar höherem Umsatz zu einer Margensteigerung von mehr als hundert Basispunkten führen.

NUTZEN MAXIMIEREN, RISIKEN MINIMIEREN

Eine effektive Sortimentsbereinigung folgt einer einfachen Grundidee: Da jedes Produkt wertvolle Regalfläche belegt und zusätzliche operative Kosten verursacht, muss seine Präsenz im Sortiment gerechtfertigt sein. Dazu zählen die Artikel, die aus Sicht der Kunden wichtig sind. „Wichtig“ heißt, dass Kunden kein Alternativprodukt kaufen und sogar das Geschäft wechseln würden, um das Produkt zu bekommen. Eine Berechtigung haben auch Artikel mit einer großen strategischen Bedeutung, beispielsweise im Hinblick auf Aktionsprogramme. Darüber hinaus gibt es sehr wirtschaftliche Artikel, die zwar aus Kundensicht redundant sind, aber hohe Margen generieren. Artikel, die keines der genannten Kriterien erfüllen, können mit geringem Risiko gestrichen werden. Dies leuchtet in der Theorie ein. Doch in der Praxis stoßen Händler auf viele Herausforderungen: Wie lässt sich systematisch die Austauschbarkeit für tausende von Artikeln bestimmen? Wie fundiert und

verlässlich sind die Informationen, auf deren Basis die Auslistungsentscheidungen getroffen werden sollen? Wie lassen sich die vielen Abhängigkeiten und die große Komplexität abbilden? Zudem erfordert ein Sortimentsrückbau die aktive Beteiligung von Einkauf und Category Management sowie die Einbindung des Vertriebs. Dafür ist im Vorfeld oft eine völlig neue Denkweise notwendig.

DIE AUS KUNDENSICHT WICHTIGEN, NICHT AUSTAUSCHBAREN ARTIKEL BESTIMMEN

Kunden schätzen Vielfalt – aber nur, solange es sich bei den neuen Artikeln nicht nur um neue Marken, Produktvarianten oder Packungsgrößen handelt, die sich von den alten kaum unterscheiden. Werden die redundanten Artikel aus dem Sortiment entfernt, wechseln die Kunden zu anderen Produkten innerhalb derselben Warengruppe. Produkte mit Alleinstellungsmerkmalen können hingegen einen signifikanten Umsatzzuwachs generieren.

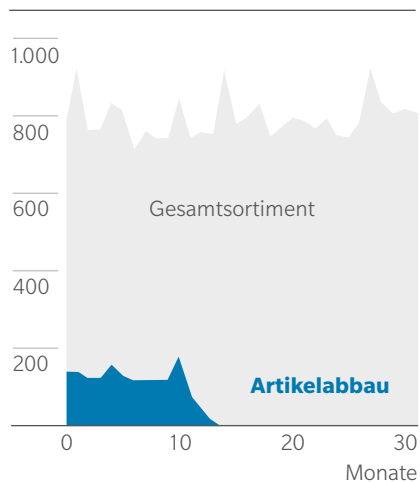
Die Streichung von Produkten setzt Regalfläche frei, senkt Bestandskosten und vereinfacht den Regalpflegeaufwand, sodass die Profitabilität gesteigert werden kann. Doch ab einem Umsatzrückgang von zwei bis drei Prozent wirkt eine Sortimentsreduzierung kontraproduktiv: Die Auslastung der Fixkosten sinkt. Entsprechend ist der Erhalt eines sehr großen Teils der Umsätze von maßgeblicher Bedeutung. Dazu ist ein profundes Verständnis der Austauschbarkeit der Produkte erforderlich. Insofern muss die Frage, welche Artikel wichtig für die Kunden sind, sehr spezifisch beantwortet werden: Welcher Anteil des mit einem bestimmten Artikel erzielten Umsatzes kann bei einer Streichung an anderer Stelle gehalten werden? Beim Erstellen einer Streichliste verwenden Einkäufer und Category Manager typischerweise Daten wie Margen, Lieferantenfinanzierung, Platzbedarf und Erhebungen zu den Sortimenten der Mitbewerber. Die Bewertung der Austauschbarkeit eines

Abbildung 1: Austauschbarkeitsmatrix für die Warengruppe Orangensaft

		Wie viel Volumen würde auf andere Marken verschoben?						
Wie viel des aktuellen Umsatzes würde auf andere Marken verschoben?		Führende nationale Marke	Private Label	Premiummarke A	Premiummarke B	Zweite nationale Marke	Regionale Marke A	Niedrigpreis-marke A
1. Führende nationale Marke	57%	–	10%	27%	34%	29%	0%	0%
Private Label	66%	69%	–	7%	10%	13%	0%	0%
Premiummarke A	79%	78%	3%	–	12%	7%	0%	0%
Premiummarke B	85%	74%	3%	9%	–	13%	0%	0%
2. Zweite nationale Marke	85%	73%	5%	6%	16%	–	0%	0%
3. Regionale Marke A	86%	48%	21%	8%	11%	12%	–	0%
Niedrigpreis-marke A	91%	85%	0%	7%	4%	4%	0%	–

1. Die führende nationale Marke ist aus Sicht der Kunden tatsächlich „anders“, sodass eine geringe Austauschbarkeit vorliegt. Bei einem Austausch entfielen 10% auf Private Label, 27% auf die Premiummarke A etc.
2. Die nach Umsatz zweitstärkste Marke hat eine geringere Kundenbindung. Der Umsatz wird mit hohen Rabattaktionen „erkauft“.
3. Die regionale Marke A weist eine sehr geringe Kundenbindung auf. Volumen kann auf Private Label verschoben werden.

Abbildung 2:
Eine Sortimentsbereinigung muss nicht zu Umsatzeinbußen führen
 Warengruppe Tiernahrung,
 Absatz (Menge) pro Woche (in Tausend)



Artikels beruht heute noch eher auf Intuition und Erfahrungswerten. Bei der Austauschbarkeit verschiedener Artikel einer Warengruppe bestehen jedoch oft große Unterschiede, die nur schwer intuitiv einzuschätzen sind. Ohne eine genaue Quantifizierung sind teure Fehleinschätzungen wahrscheinlich und eine wirkliche Optimierung sowie Risikominimierung nicht möglich. Es gibt zahlreiche Beispiele, in denen die Austauschbarkeit von Produkten intuitiv von Einkäufern auf Basis einer qualitativen Einschätzung mit rund 80 Prozent beziffert wurde. Im Nachhinein stellte sich allerdings heraus, dass die Austauschbarkeit lediglich bei 60 bis 40 Prozent lag, sodass die realisierten Umsatzeinbußen die Erwartungen um das Doppelte oder Dreifache überstiegen.

Eine wichtige Grundlage für die Minimierung von Umsatzrisiken bei einer Sortimentsbereinigung ist die Berechnung sogenannter Austauschbarkeitsmatrizen. Aus diesen Tabellen geht präzise hervor, in welchem Umfang das Volumen eines Artikels in der Category gehalten werden kann und wie das Volumen sich auf die verbliebenen Produkte der Category verteilen wird. Darauf aufbauend ist es deutlich einfacher, die Wirkung von Sortimentsveränderungen auf Mix, Umsatz und Ertragskraft der Category abzuschätzen. Abbildung 1 zeigt ein solches Beispiel für Orangensaft. Grundlage für die Bestimmung einer Matrix ist das Kaufverhalten der Kunden in der Vergangenheit, das heißt Kundenkarten- oder Transaktionsdaten. Es gibt aber auch Alternativen. Beispielsweise stellen Daten darüber, was passiert, wenn Artikel nicht verfügbar oder nicht mehr auf Lager sind, bereits eine Reihe kleiner Sortimentsexperimente dar. Ergänzend können auch Kundenentscheidungsbäume und detaillierte Artikelattribute eingesetzt werden.

Bei der Messung der Austauschbarkeit werden auch diejenigen Produkte identifiziert, die einen hohen Differenzierungsgrad haben und so wichtig sind, dass eine Streichung aus dem Sortiment die Kunden dazu veranlassen würde, verstärkt die Geschäfte der Konkurrenz aufzusuchen. Zwar sorgen nur wenige Produkte für eine derartige Kundenbindung, aber die Streichung wäre ein kostspieliger Fehler. Selbst wenn sie nur sehr geringe Margen abwerfen, müssen sie in den Regalen bleiben, um Umsatzeinbußen im restlichen Sortiment zu verhindern. Bei sorgfältiger Umsetzung einer Sortimentsstraffung kann der gesamte Umsatz der Kategorie erhalten bleiben. Abbildung 2 zeigt, dass eine Sortimentsbereinigung nicht zu Umsatzeinbußen führen muss.

STRATEGISCH BEDEUTSAME PRODUKTE IDENTIFIZIEREN

Neben Artikeln mit hohem Alleinstellungsgrad gibt es auch Artikel, die aus anderen Gründen für eine Kategorie wichtig sind. Insbesondere die Berücksichtigung von Aktionsplanung, Preisarchitektur und Eigenmarkenstrategie stellen „Ausnahmen von der Regel“ dar und können gute Gründe sein, bestimmte eigentlich austauschbare Produkte im Regal zu behalten. Für viele Einzelhändler sind Aktionsprogramme sehr wichtig und zentrales Element der Umsatzsteuerung. Die Umsatzziele der Einkäufer basieren oft auf einem sich weitgehend wiederholenden Aktionskalender. Hinzu kommt, dass unter Berücksichtigung von Lieferantengeldern selbst Aktionen profitabel sein können, bei denen der zusätzliche Aktionsabsatz größtenteils durch die Kan-

SORTIMENTSBEREINIGUNG FÜHRT ZU MASSIVEN KONDITIONENVERBESSERUNGEN IM EINKAUF

FALLSTUDIE LEBENSMITTELHANDEL

Im Zuge einer Sortimentsbereinigung kann ein Einzelhändler deutlich niedrigere Kosten bei seinen Lieferanten durchsetzen.

So wurden zahlreiche Anbieter von Joghurts mit einer erheblichen Sortimentsstreichung konfrontiert und um konkrete Angebote für bessere Konditionen gebeten. Dies war ein wichtiges Kriterium für die Entscheidung, welche Marken und Artikel bleiben und welche gestrichen werden. Das erste Angebot eines führenden Herstellers wurde abgelehnt. Die Analyse der zu erwartenden Mengenströme durch den Einzelhändler ergab, dass die meisten Artikel des Anbieters selbst mit den neuen Konditionen nicht im Bestand gehalten werden sollten. Zudem konnte dem Hersteller gezeigt werden, wohin die Menge hinter seinen Artikeln nach einer Auslistung fließen würde. Im Ergebnis reduzierte der Lieferant die Einstandspreise um fast 18 Prozent.

In der Warengruppe Brotaufstriche wurden zwei nationale Marken offen in Konkurrenz gesetzt. Nachdem die Anbieter in der ersten Runde ihre Kostenvorschläge unterbreitet hatten, wurden die Produkte eines Anbieters komplett aus dem Sortiment genommen und der andere

Anbieter als einzige Marke behalten. Der „Gewinner“ hatte eine Kostensenkung um sechs Prozent und eine Erhöhung der Aktionsfinanzierung um 50 Prozent angeboten. Auch in vielen anderen Warengruppen konnten deutliche Kostensenkungen durchgesetzt werden:

Warengruppe	Senkung der Beschaffungskosten
Joghurt	18 %
Mehl	15 %
Speiseöl	7 %
Brotaufstrich	6 %
Salatdressing	6 %
Müsli	5 %
Batterien	5 %
Kakao	2 %

Dieser Ansatz wirkt sehr aggressiv. Doch die Lieferanten, deren Produkte wirklich „anders“ sind, haben nichts zu befürchten. Sie profitieren sogar von der Sortimentsbereinigung, da ihre Umsätze steigen, wenn andere redundante Produkte aus den Regalen entfernt werden. Zu den Verlierern gehören Lieferanten von Produkten, die nicht die Kosten der Regalflächen decken, die sie belegen.

nibalisierung anderer Produkte erreicht wird. Wenn dies bei einer Sortimentsbereinigung nicht ausreichend berücksichtigt wird, kann die Effektivität und Wirtschaftlichkeit des Aktionsprogramms erheblich beeinträchtigt werden. Die Preisarchitektur sorgt für zusätzliche Beschränkungen. Die Tatsache, dass ein Einzelhändler über alle Preislagen hinweg ein wettbewerbsfähiges Sortiment anbieten muss, erfordert die Beibehaltung einiger unproduktiver SKUs – zumindest solange, bis ein besserer Ersatz gefunden ist. Der Wunsch, unprofitable Veränderungen im Volumenmix innerhalb der Kategorie zu vermeiden, kann ebenfalls dazu führen, austauschbarere Artikel nicht auszulisten. Für Eigenmarkenprodukte kann auch eine Sonderbehandlung erforderlich sein. Sie sind eine der wenigen bedeutenden und nachhaltigen Möglichkeiten zur echten Differenzierung im Wettbewerb. Darüber hinaus ist die vollständige Kontrolle über diese Produkte für sich genommen bereits sehr viel Wert. Unreflektierte Sortimentsstreichungen würden diesen strategisch wichtigen Hebel untergraben.

WIRTSCHAFTLICHE AUSWIRKUNGEN UND KOMPLEXITÄTSKOSTEN BERÜCKSICHTIGEN

Vor einer Sortimentsbereinigung müssen die finanziellen Auswirkungen umfassend bewertet werden. Dabei spielen neben der Auswirkung auf den Rohertrag Überlegungen hinsichtlich der Komplexität eine große Rolle, denn Sortimentsumfang, Handlungsaufwand und Kosten sind eng miteinander verknüpft.

Ausgangspunkt ist der Rohertrag pro Produkt. Dabei müssen zusätzliche Konditionen wie Listungsgelder und Mengenrabatte einbezogen werden. Bei stark beworbenen Artikeln ist im Falle einer Streichung auch zu prüfen, wie man Herstellerzuschüsse sichern kann. Teilweise werden sie nicht mehr zur Verfügung stehen. Der größere Teil kann jedoch auf andere beworbene Artikel verschoben werden. Die Komplexitätskosten werden vor allem von anderen Geschäftsbereichen außerhalb des Einkaufs oder Category Managements getragen. Zusätzliche Produkte erhöhen die operativen Kosten, sowohl in den Läden als auch in der Lieferkette. Ein zu sehr ausgedehntes Sortiment ohne Umsatzwirkung führt zwangsläufig zu vielen Langsamdrehern – und diese wirken sich negativ auf Working Capital und Prozesseffizienz aus. Überdehnte und redundante Sortimente schaden dem Einkaufserlebnis: Zum einen wird der Einkauf für Kunden umso beschwerlicher, je größer das Sortiment ist, denn sie brauchen länger, um die gewünschten Artikel zu finden. Zum anderen bedeuten wenig Facings bei Schnelldrehern, dass diese Artikel rascher vergriffen sind. Demnach reduzieren überdehnte Sortimente in Wahrheit die Auswahl für den Kunden.

Berücksichtigt man all diese Faktoren, ist die Einlistung von Artikeln für den Einzelhändler völlig anders zu bewerten als aus Sicht der Lieferanten. Wird ein neues Produkt aufgenommen, das weitgehend redundant zu bereits gelisteten Artikeln ist, kann dies für den Hersteller äußerst profitabel sein. Beim Einzelhändler dagegen überwiegt der Kostenzuwachs möglicherweise den Einfluss auf die Umsätze. Jeder Händler kennt in nahezu jeder Category Beispiele, in denen die Erhöhung der Artikelanzahl lediglich zu einer Umverteilung der Umsätze innerhalb der Warengruppe führt, nicht aber zu einer Steigerung des Warengruppenumsatzes. Insofern überrascht es auch nicht, dass die Sortimentsverbreiterung in den letzten Jahren von den Lieferanten und nicht von den Einzelhändlern ausgegangen ist.

ALLE KONDITIONEN IM EINKAUF NEU VERHANDELN

Durch eine Sortimentsbereinigung werden redundante Artikel aus den Regalen genommen und unnötige Kosten abgebaut. Darüber hinaus bietet sie Einzelhändlern die einmalige Chance, ihre Verhandlungsposition – zumindest vorübergehend – massiv zu verbessern. Der effektivste Hebel für deutliche Verbesserungen im Einkauf ist die explizite Kopplung von Konditionengesprächen mit Sortimentsentscheidungen. Eine Reduzierung des Sortiments um 20 bis 30 Prozent ist ein sehr kraftvoller Hebel, um bessere Konditionen für den Verbleib im Sortiment durchzusetzen – zumal den verbliebenen Arti-

keln das Volumen der Streichkandidaten zufließen wird. Die Dimension der Chancen im Einkauf ist nicht zu unterschätzen. Mit aggressiven Neuverhandlungen der Konditionen können Verbesserungen erwirkt werden, die alle anderen Vorteile einer Sortimentsbereinigung in den Schatten stellen.

ORGANISATORISCHE HERAUSFORDERUNGEN ERKENNEN UND BEWÄLTIGEN

Eine Sortimentsbereinigung erfordert das entschlossene Vorgehen und die aktive Beteiligung der Einkäufer. Die Herausforderungen sind enorm. Eine Streichung von 20 bis 30 Prozent in einem über viele Jahre gewachsenen Sortiment bedeutet eine drastische Veränderung, die signifikante Risiken birgt. Versuche, ein Sortiment aggressiv nach Top-Down-Manier zu straffen, sind entsprechend ineffektiv und wirken zudem demoralisierend. Das Streichen von Artikeln sowie Neuaufsetzen von Sortimenten und Regal-Layouts ist harte Arbeit und mit Nachteilen für Einkäufer und Category Manager verbunden. Neben den Risiken ist zu beachten, dass Einkauf und Category Management den gesamten Aufwand zu tragen haben, während andere Unternehmensbereiche einen Großteil der Früchte ernten und deutliche Effizienzsteigerungen verbuchen. Zudem kann es zu Verschiebungen zwischen den Warengruppen kommen. Dies hängt davon ab, wo wie viel verändert wird. Ziele müssen entsprechend angepasst werden, sonst ist bestenfalls ein halbherziger Einsatz der Einkäufer zu erwarten.

Wichtig ist auch, dass nicht von Anfang an feststehen kann, wie viele Marken und Artikel gestrichen werden, denn die Einkäufer wissen nicht, wie substituierbar die einzelnen Produkte sind. Das richtige Maß des Sortimentsrückbaus ist das Ergebnis tausender unabhängiger Entscheidungen. In einigen Kategorien wird die SKU-Anzahl möglicherweise um 30 Prozent gekürzt, in anderen überhaupt nicht. Damit ist es auch nicht sinnvoll, den Einkäufern harte, pauschale Vorgaben zu geben.

FAZIT

Eine Sortimentsbereinigung ist eine große Chance für Einzelhändler, die mit stark gewachsenen Sortimenten zu kämpfen haben. Zunächst muss bestimmt werden, welche Produkte für die Kunden wichtig sind. Wird auch nur eine kleine Anzahl einzigartiger, nicht austauschbarer Produkte aus dem Sortiment entfernt, kann der Prozess verheerende Folgen haben. Manchmal ist es sogar sinnvoll, einige redundante Produkte aufgrund ihrer breiteren strategischen Rolle im Sortiment zu halten. Als Grundlage für aggressive Kostenverhandlungen mit Lieferanten ist ein profundes Verständnis der Komplexitätskosten erforderlich. Zudem sind die organisatorischen Herausforderungen der Umsetzung zu berücksichtigen. Für einen erfolgreichen Sortimentsrückbau bedarf es jedoch noch mehr als intelligente Analysen und harte Verhandlungen. Nur mit einem integrierten, umfassenden Ansatz lässt sich das beste Gesamtergebnis erzielen: ein höherer Gewinn, ein größerer Umsatz, zufriedener Kunden, eine langfristig stärkere Wettbewerbsposition und nicht zuletzt ein engagierterer und motivierterer Einkauf.

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.

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.