

## Themen

# Retail-Studie Preis- und Sortimentsmanagement als Erfolgshebel im Einzelhandel

Eine Studie von Mercer Management Consulting in Kooperation mit dem Lehrstuhl für Marketing und Handel der Universität Essen

## Management Summary

# Mit Preis- und Sortimentsmanagement Wachstumspotenziale ausschöpfen

Der deutsche Einzelhandel verliert seit Jahren an Schwung. Überkapazitäten, unklare Marktpositionierungen und ruinöse Preiskämpfe haben die Branche in eine fundamentale Krise gebracht. Die Mercer-Studie identifiziert Preis- und Sortimentsmanagement als zentrale Erfolgshebel, die heute in vielen Unternehmen nur unzureichend adressiert und genutzt werden.

Seit Jahren läuft die Entwicklung im deutschen Einzelhandel dem gesamtwirtschaftlichen Wachstum hinterher. Die Umsätze stagnieren, die Ertragssituation verschlechtert sich kontinuierlich. Die großen Erfolge der Discounter und einzelner Händler bleiben die Ausnahme.

Zentrale Ursachen dieser strukturellen Krise sind eine überproportionale Flächenentwicklung relativ zum Umsatz, die undifferenzierte Marktpositionierung vieler Unternehmen und der anhaltende ruinöse Preiswettbewerb. Der Versuch, den erfolgreichen Discountern mit aggressiven Preisstrategien Paroli zu bieten, schlägt fehl. Im Preiskampf sind die erzielten Kostensenkungserfolge

verpufft, die Margen auf einen historischen Tiefstand gefallen. Doch die Chance, die Krise zu meistern und sich vom Wettbewerb abzusetzen, ist größer denn je. Ein eigenständiges, am Kunden orientiertes Preis- und Sortimentsmanagement ist dazu das entscheidende Erfolgskriterium, das es zu optimieren und konsequent zu nutzen gilt.

Die Retail-Studie basiert auf persönlichen Interviews mit 50 Managern führender Einzelhandelsunternehmen und Markenartikelhersteller sowie renommierten Universitätsprofessoren und umfangreicher Sekundäranalyse. Das Fazit: Preise und Sortimente müssen auf strategischer und operativ-taktischer Ebene kundenorientiert gestaltet werden. Imitation und Intuition sind auf Basis einer klaren strategischen Zielsetzung durch ein analytisches Verständnis des Kundenverhaltens zu ergänzen. Die dabei identifizierten Handlungsspielräume gilt es künftig auszuschöpfen. Ein erfolgreiches Preis- und Sortimentsmanagement weist den Weg aus der strukturellen Krise und wird dem Einzelhandel neue Umsatz- und Ertragspotenziale erschließen.

## Einzelhandel in der Krise

# Die entscheidenden Erfolgshebel erkennen und adressieren

Der deutsche Einzelhandel steckt in einer fundamentalen strukturellen Krise. Die Gewinner im Markt – die Discounter und einige wenige Einzelhändler – sind strategisch klar positioniert, bieten kundenorientierte Sortimente und Preise und nutzen Kapazitäten effizient. Die Mehrheit der Einzelhändler leidet unter stagnierenden Umsätzen und einbrechenden Erträgen. Viele suchen ihre Chance in aggressiven Preisstrategien und sehen im Preis das alleinige Differenzierungsinstrument. Dies geht zu Lasten bereits erzielter Kostensenkungserfolge, der knappen Marge und einer Differenzierung gegenüber dem Kunden. Für die deutschen Einzelhändler ist es wichtiger denn je, die beiden entscheidenden Erfolgshebel Preis- und Sortimentsmanagement zu erkennen und zu adressieren.

### Discounter sind die Gewinner

Konjunkturlaute und Euro-Skepsis haben im Jahr 2002 zu einer signifikanten Kaufunlust beim Kunden geführt. Die Umsätze im Einzelhandel (ohne Kfz, Apotheken und Tankstellen) lagen mit etwa 370 Milliarden Euro rund drei Prozent unter dem Vorjahreswert, die Ertragslage hat sich

weiter verschlechtert. Lediglich Lebensmittel, Kosmetik- und Pharmaprodukte waren noch relativ stabile Umsatzbringer. In den Bereichen Elektro/Elektronik, Möbel sowie Textilien/Bekleidung/Schuhe schrumpften dagegen die Umsätze um vier bis acht Prozent, im Segment Bau- und Heimwerkerbedarf sogar um zehn Prozent. Nur wenige Einzelhandelsunternehmen entzogen sich diesem Branchentrend. Die Elektronikmärkte MediaMarkt und Saturn sowie die Modekette Hennes & Mauritz erzielten 2002 zweistellige Umsatzsteigerungen. Die Discounter sind die Branchengewinner. Ihr Umsatz wuchs im Jahr 2002 um mehr als sieben Prozent. Seit 1985 konnten Unternehmen wie Aldi und Lidl ihren Marktanteil auf etwa 35 Prozent mehr als verdoppeln. Ihren Siegeszug verdanken die Discounter einer eindeutigen und durchgängig umgesetzten Positionierung gegenüber dem Kunden: fokussierte Sortimente, ein überzeugendes Preis-/Leistungsangebot sowie hohe Flächen- und Kosteneffizienz.

Allein die derzeit ungünstigen externen Faktoren für die Misere vieler Handelsunternehmen verantwortlich zu machen, greift zu kurz. Der deutsche Einzelhandel entwickelt

# Der Einzelhandel in Deutschland befindet sich in einer fundamentalen Krise. Differenziertes und konsequent am Kunden orientiertes Preis- und Sortimentsmanagement sind die entscheidenden Hebel, um neue Umsatz- und Ertragspotenziale zu erschließen.

Jochen Hiemeyer, Mercer Management Consulting



sich bereits seit Jahren schwächer als die Gesamtwirtschaft. Das reale BIP wuchs in Deutschland seit 1991 um 1,6 Prozent pro Jahr, die – um den Inflationsanstieg bereinigten – Umsätze im Einzelhandel waren dagegen im Jahresdurchschnitt rückläufig. Dementsprechend ist der Anteil des Einzelhandels am gesamten privaten Konsum von 40 Prozent 1992 auf heute nur noch 30 Prozent zurückgegangen. Im gleichen Zeitraum halbierte sich die Umsatzrendite, sie liegt mittlerweile unter einem Prozent. Dies zeigt, dass sich der deutsche Einzelhandel in einer strukturellen Krise befindet, die gegenwärtig von negativen externen Faktoren überlagert und verschärft wird. Verantwortlich für die Krise sind drei zentrale Probleme.

## • Überkapazitäten durch Flächenwachstum

Verglichen mit der Umsatzentwicklung nahm das Flächenwachstum bei vielen Handelsunternehmen überproportional zu. Dadurch ging die Flächenproduktivität in den vergangenen zehn Jahren um rund 20 Prozent zurück. Diese Entwicklung wurde unter anderem durch eine aggressive Preispolitik zur Absatzausweitung kompensiert – der Beginn einer sich abwärts bewegenden Preisspirale.

## • Unklare strategische Positionierung

Ein Erfolgsfaktor der Discounter und Unternehmen wie Hennes & Mauritz, IKEA oder Zara ist ihre klare und eigenständige Positionierung gegenüber dem Kunden. Die Mercer-Studie ergibt, dass nur knapp 20 Prozent der Einzelhandelsunternehmen strategisch eindeutig positioniert

sind. Aus Sicht der Kunden ist das Angebotsspektrum vieler Händler zu wenig voneinander abgrenzbar. Da keine anderen Hebel zur klaren strategischen Positionierung genutzt werden, bleibt allein der Preis als primäres Wettbewerbsinstrument. Damit setzt sich der Preisverfall fort.

## • Ungenutzte Umsatz- und Ertragspotenziale

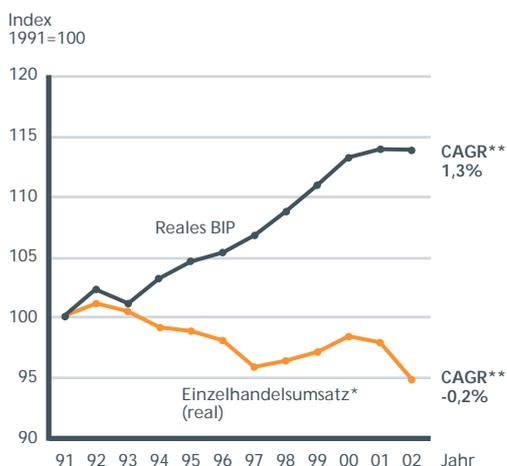
Einzelhändler haben bisher vor allem mit Kostensenkungsmaßnahmen reagiert – und dies mit Erfolg. Die Einstandskosten konnten unter anderem dank erhöhter Werbekostenzuschüsse im Rahmen gehalten werden, die Handlungs- und Kapitalkosten wurden deutlich reduziert. Diese Erfolge verpufften jedoch wegen des dramatischen Preisverfalls seit 1996 von real minus fünf Prozent bei nur moderat steigenden Absatzmengen.

Die Potenziale zur Umsatz- und Ertragsoptimierung wurden vielfach nicht ausreichend adressiert, Sortimente undifferenziert ausgedehnt. Der Preiswettbewerb wurde weiter forciert. Auch die Möglichkeiten neuer Geschäftsmodelle mit so genannten »Hidden Assets« – etwa die millionenfachen mit Kundenkarten personalisierbaren Kundenkontakte – blieben lange ungenutzt.

Preis- und Sortimentsmanagement bildet die Schnittstelle zwischen diesen zentralen Herausforderungen des Einzelhandels. Erfolgreich eingesetzt steigert es die Flächenproduktivität, ist es wichtige Determinante einer klaren strategischen Positionierung und wesentlicher Hebel, um Umsatz- und Ertragspotenziale auszuschöpfen.

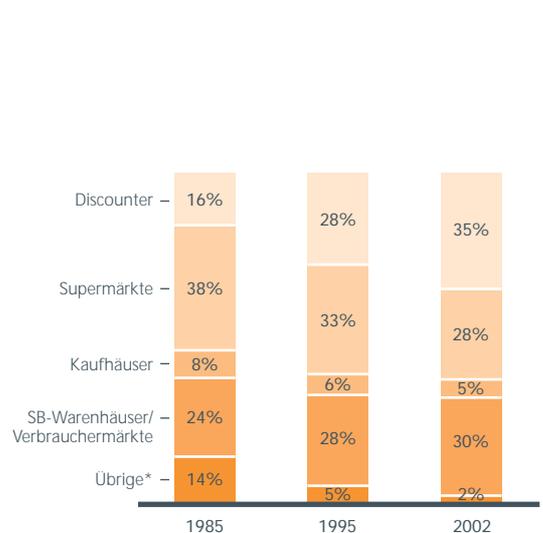
### Der Einzelhandel entwickelt sich in Deutschland kontinuierlich schwächer als die Gesamtwirtschaft

\* Einzelhandelsumsatz ohne Kfz, Tankstellen, Apotheken  
 \*\* CAGR = Compound Annual Growth Rate  
 Quelle: Statistisches Bundesamt, HDE



### Supermärkte und Kaufhäuser verlieren in Deutschland deutlich Anteile am Gesamtumsatz

\* Vor allem kleine eigenständige Bedienungsläden





Die Preis- und Promotion-Strategie basiert häufig auf der Imitation des Wettbewerbs und ist damit suboptimal. Eine eigenständige, differenzierte und am Zielkunden ausgerichtete Preisgestaltung kann deutlich größere Wachstumspotenziale erschließen.

Bernhard Kotanko, Mercer Management Consulting

## Erfolgshebel strategisches und operatives Preismanagement

# Wettbewerbsorientierung und Intuition dominieren Preispolitik

Deutschland ist der preisaggressivste Markt in Europa. Bei den meisten Einzelhändlern sind Preise und Sonderaktionen das Marketinginstrument schlechthin. Die Preise orientieren sich primär am Wettbewerb. Nur wenige Unternehmen nutzen eine eigenständige Preisstrategie für ihre klare Positionierung beim Kunden. Die Preisentscheidungen im Tagesgeschäft basieren vor allem auf Intuition und Erfahrung. Analytische Verfahren, die ein tief greifendes Verständnis des Kundenverhaltens erlauben, werden kaum eingesetzt. Diese aber ermöglichen eine taktische Optimierung von Preisen und Sonderaktionen sowie das Ausschöpfen von Preisspielräumen.

### Der Preis dominiert

Preise und Sonderaktionen sind das dominierende Marketinginstrument im deutschen Einzelhandel. Andere Hebel zur differenzierten Position gegenüber dem Kunden werden zu wenig genutzt. Klare Zielgruppendefinitionen finden sich kaum. Produktangebot und Flächengestaltung nähern sich an. Services sind nur schwach ausgeprägt. Eine Folge der undifferenzierten Positionierung ist die geringe Markenstärke vieler Einzelhändler. Eindeutig positionierte Unternehmen mit einer konsequenten Markenentwicklung wie Aldi, IKEA und Hennes & Mauritz bilden die Ausnahme.

### Imitation als strategische Maxime

Bei der Entwicklung der Preisstrategie orientiert sich der deutsche Einzelhandel in erster Linie am Wettbewerb, bei

Neueinführungen vor allem an Herstellerempfehlungen. In einem schmalen Ecksortiment sollen Dauerniedrigpreise preisaggressiven Wettbewerbern Paroli bieten. Das Pflicht- und Grundsortiment orientiert sich an den Preisführern und wird mit umfangreichen Sonderaktionen gefördert. Die damit verlorene Marge soll über Preisprämien in Ergänzungs- und Saisonsortimenten wettgemacht werden. In der Realität verfehlt diese Kompensationsstrategie zunehmend ihre Wirkung. Kundenorientierte und zielgruppenspezifische Preisstrategien spielen in der Praxis eine untergeordnete Rolle.

### Fehlerhafte Entscheidungsgrundlage

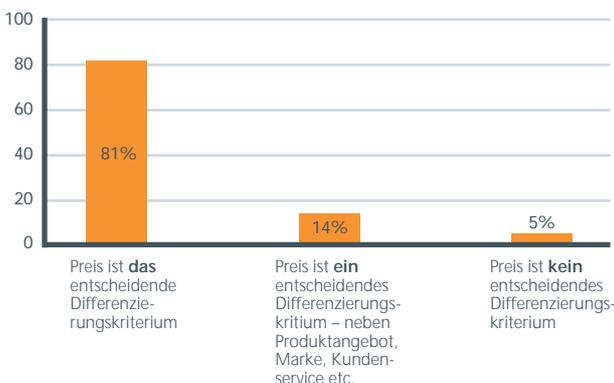
Die traditionelle Handelsspannenrechnung ist in 95 Prozent der Unternehmen das vorherrschende Verfahren zur Preisfestsetzung im Tagesgeschäft. Ebenfalls 95 Prozent führen gleichzeitig keine verursachungsgerechte Aufschlüsselung von Fix- und Gemeinkosten durch. Eine undifferenzierte Belastung der Artikel, unabhängig von den tatsächlich verursachten Fix- und Gemeinkosten, schafft jedoch eine fehlerhafte Entscheidungsgrundlage für die Preis- und Sortimentsgestaltung.

### Intuitive Preisfindung

Preisentscheidungen im Tagesgeschäft basieren überwiegend auf Erfahrung und »Preisgefühl«. Der Entscheidungsträger muss täglich Hunderte von Artikeln überblicken und über Ein-/Auslistung, Preisfestsetzung und Aktionen entscheiden. Dabei unterstützen ihn zwar oft tagesaktuelle Verkaufsdaten, Herstellerdaten und Wettbe-

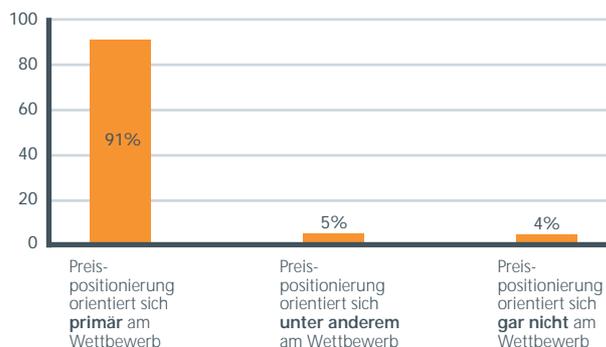
## Der Preis ist im Einzelhandel das dominierende Instrument zur Differenzierung

Untersuchte Handelsunternehmen in %



## Die Preispositionierung orientiert sich primär am Wettbewerb

Untersuchte Handelsunternehmen in %



werbsbeobachtungen; eine quantitativ fundierte Analyse des Kundenverhaltens erfolgt in der Praxis jedoch nur selten. Lediglich 14 Prozent der in der Mercer-Studie untersuchten Unternehmen analysieren systematisch Preiselastizitäten und Verbundeffekte, nur etwa ein Drittel nutzt Bon- und Warenkorbanalysen. Mehr als zwei Drittel der Einzelhändler bestätigen, dass ein fundiertes Verständnis des Kundenverhaltens einen signifikanten Fortschritt bedeutet. Es ermöglicht die Identifizierung einzelner Preisspielräume und unterstützt eine differenzierte Preisposition.

### Keine standortspezifische Differenzierung

Das standortspezifische Kunden- und Wettbewerbsumfeld fließt kaum in Preisentscheidungen ein, obwohl die aus lokalen Preissensitivitäten resultierenden Unterschiede vielen Unternehmen bewusst sind. Bei knapp 40 Prozent wird zumindest das standortspezifische Wettbewerbsumfeld berücksichtigt. Dagegen spielen lokale Kundenspezifika nur in jedem vierten Unternehmen eine Rolle. Dies spiegelt sich auch in der oft geringen Zahl eingesetzter Preislisten wider. Rund ein Drittel aller Einzelhändler arbeitet mit einer einzigen, bundesweit gültigen Preisliste, um sich der Gefahr der Verwässerung des Markenauftrets sowie der Komplexität des Handlings zu entziehen. Die Mehrheit verfügt über zwei bis vier Preislisten. Ihre Zuordnung erfolgt allerdings häufig primär nach regionalen Gesichtspunkten oder nach dem jeweils dominanten Wettbewerber. Eine kundenorientierte Differenzierung kommt kaum zum Tragen.

International dagegen nutzen viele Einzelhändler erfolgreich ihr tief gehendes Verständnis des Kundenverhaltens, um Preisspielräume zu identifizieren und auszu-schöpfen.

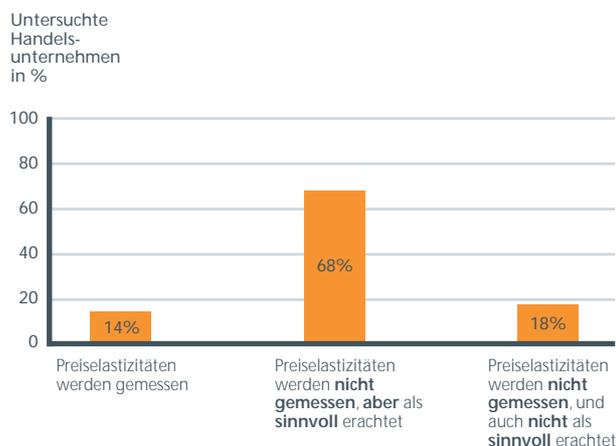
### Kreative Sonderaktionen fehlen

Sonderaktionen sind ein wichtiger Baustein der Preisgestaltung und gelten für das Gros des deutschen Einzelhandels als zentrales Marketinginstrument. Sonderaktionen sind meist zeitlich befristete Preisreduktionen für einzelne Artikel. Kreative Sonderaktionen, die das Kundenverhalten über transaktions-, umsatz- oder kundenwertorientierte Anreizsysteme steuern, stehen erst am Anfang der Entwicklung. Der Trend zu Kundenkarten wird sich fortsetzen. Bis 2007 steigt ihre Zahl um mehr als 60 Prozent auf etwa 125 Millionen. Ein anderes Instrument, das in Deutschland vor dem Durchbruch steht, ist Couponing. Die Zahl von Coupons wird sich bis zum Jahr 2007 auf etwa 15 Milliarden mehr als verdoppeln.

### Begrenzte Erfolgskontrolle von Sonderaktionen

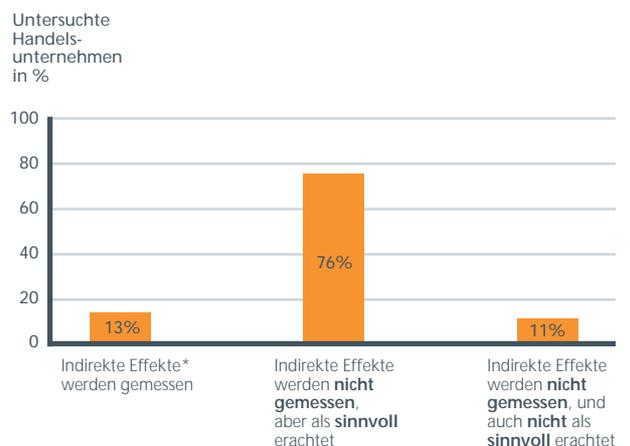
Die Effekte von Sonderaktionen werden in vielen Fällen nur eingeschränkt gemessen. Zwar werden der direkte Umsatzzuwachs der geförderten Artikel, der nachlassbedingte Margenrückgang und die Finanzierung der Sonderaktionen durch den Hersteller bewertet. Doch indirekte Umsatzeffekte, Mix-Verschiebungen, Kannibalisierung – also eine ganzheitliche Wirtschaftlichkeitsbetrachtung – fließen nur selten in die Erfolgskontrolle von Sonderaktionen ein.

### Preiselastizitäten werden nur von wenigen Einzelhändlern gemessen



### Nur wenige Unternehmen messen die indirekten Effekte von Sonderaktionen

\* Verbund-, Kannibalisierungseffekte etc.



Operative Sortimentsentscheidungen basieren häufig auf rein intern ausgerichteten Kennzahlen. Die Berücksichtigung kundenspezifischer Faktoren verbessert die Qualität der Entscheidungen erheblich.

Jochen Hiemeyer und James Bacos, Mercer Management Consulting

## Erfolgshebel strategisches und operatives Sortimentsmanagement

# Sortimentsmanagement häufig ohne ausreichende Kundenorientierung

Sortimente bieten speziell »Nicht-Discountern« eine wesentliche Differenzierungsmöglichkeit. Dennoch fokussieren sich die Unternehmen mit ihren Produktangeboten selten auf klar abgegrenzte Zielgruppen. Im Gegenteil: Mit historisch gewachsenen Sortimenten wird undifferenziert die breite Masse angesprochen. Die Kundenbedürfnisse werden dabei in der Regel nicht systematisch berücksichtigt. Vielmehr orientieren sich die Unternehmen am Wettbewerb oder direkt am Hersteller. Der Trend zu Eigenmarken stärkt die Einzelhändler, kann jedoch die Preisnivellierung nach unten beschleunigen. Im operativen Sortimentsmanagement sind Schwächen bei der Bewertung von Sortimenten evident. Überwiegend intern ausgerichtete Kennzahlen sowie mangelnde Datenqualität und -nutzung führen oft zu suboptimalen Entscheidungen. Um das Kundenverhalten bei Änderungen des Produktangebotes verstehen zu können, ist die systematische Erfassung der entsprechenden Verbundeffekte erforderlich. Sie aber bleiben in Analysen aufgrund ihrer hohen Komplexität oft unberücksichtigt. In der Konsequenz werden die Sortimente häufig »ohne« den Kunden gestaltet.

### Historisch gewachsene, wenig fokussierte Sortimente

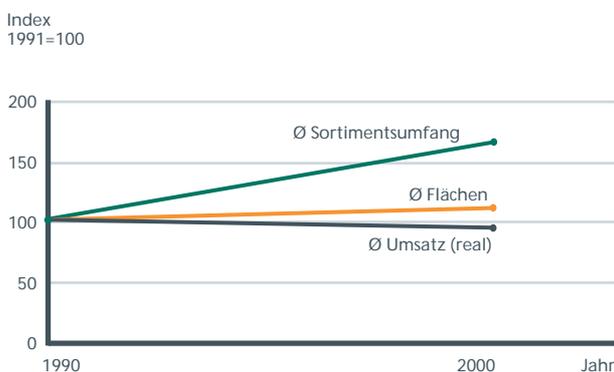
Die heute in vielen Einzelhandelsunternehmen geführten Sortimente sind durchweg historisch gewachsen und haben sich innerhalb der Branchen stark angenähert. Aufgrund der Positionierungsschwäche vieler Einzel-

händler können die Produktangebote nicht differenzierend gestaltet werden. Mit immer breiteren Sortimenten versuchen die Handelsunternehmen möglichst viele Kundengruppen und Bedarfslagen zu adressieren. Warenangebote sind dadurch in Relation zu Flächen und Umsätzen überproportional gewachsen. Die Abgrenzung der Unternehmen aus Sicht des Kunden wird noch schwieriger. Zudem erhöhen diese breiten Sortimente die Komplexitätskosten und das gebundene Kapital.

### Boom bei Eigenmarken

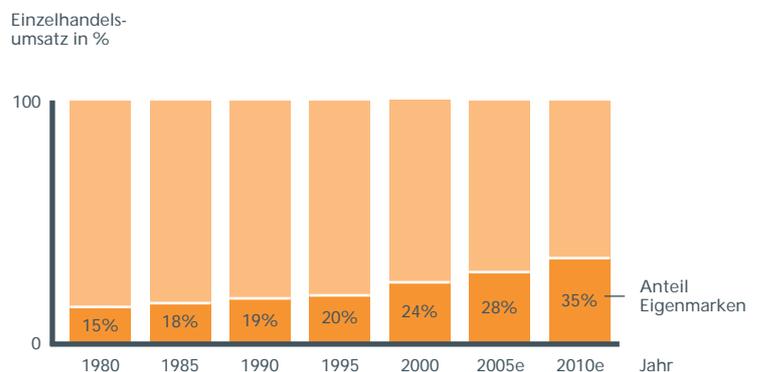
Wesentlicher Markttrend und zentraler Baustein der Sortimentsstrategie sind Eigenmarken. Sie unterstützen die Kostenoptimierung, decken die Einstiegspreislage ab und verstärken die Unabhängigkeit gegenüber den Markenartikelherstellern. Eigenmarken haben zudem den Effekt, dass ein Artikel für den Endverbraucher nur schwer zu vergleichen ist. Ihr Anteil am gesamten Einzelhandelsumsatz wird von derzeit rund 25 auf 35 Prozent im Jahr 2010 steigen. Dieses Wachstum geht vor allem zu Lasten schwächerer Markenartikel. Oft sind aber auch starke Marken bedroht – wie etwa Nivea durch Balea. Die Folge ist eine wachsende Verunsicherung bei Markenartikelherstellern. Sie versuchen, sich dem Druck der Händler mit erhöhten Marketing-Budgets, gezielten Couponing-Aktionen und beschleunigten Innovationszyklen zu entziehen. So groß die Chancen der Einzelhändler mit Eigenmarken sind, so sehr droht eine weitere Preisnivellierung nach unten. Eigenmarken müssen verstärkt ins Premium-Segment vorstoßen.

### Die Sortimente sind in Relation zu Flächen und Umsatz überproportional gewachsen



### Eigenmarken gewinnen deutlich Marktanteile

Quelle: GfK, A.C. Nielsen



# MERCEY Management Consultants SORTIMENTS- MANAGEMENT



### Kundensicht bleibt außen vor

Die meisten Einzelhändler ordnen einzelnen Warengruppen eindeutige Rollen zu, zum Beispiel in Form von Pflicht-, Profilierungs-, Impuls-/Saison- und Ergänzungssortimenten. Während das Pflichtsortiment vor allem das von den Verbrauchern erwartete Produktangebot darstellt, dienen Profilierungs-, Impuls- und Ergänzungssortimente der Abrundung des Angebotes. Bei der strategischen Gestaltung dieser Sortimente orientieren sich die Händler allerdings weniger am Kunden als vielmehr am Wettbewerb und greifen – speziell bei Neulistungen – auf Herstellerempfehlungen zurück. Das Ergebnis sind undifferenzierte Sortimente, die wenig auf die spezifischen Bedürfnisse der Kundengruppen fokussiert sind. Die unterschiedlichen Standortanforderungen werden bei der Gestaltung der Sortimente kaum berücksichtigt. Für eine Optimierung des Sortimentsmanagements reichen die in der Praxis gängigen stichprobenartigen Vorort-Marktbeobachtungen nicht aus.

### Unzureichende Bewertungskriterien

Basis jeder effektiven Sortimentsgestaltung sind aussagekräftige, kundenorientierte Kennzahlen. Hierbei stehen Handelsunternehmen vor erheblichen Problemen, da die Qualität und Nutzung der Daten und damit die Aussagekraft nur für 25 Prozent aller Unternehmen zufriedenstellend ist. Ursache ist, dass die generierten Kennzahlen das tatsächliche Kundenverhalten oft zu wenig messen. Die am weitesten verbreiteten Bewertungskriterien Umsatz, Rohertrag, Flächenproduktivität oder Be-

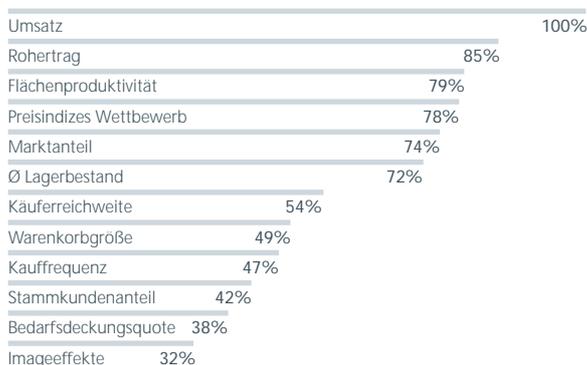
standsreichweite sind zwar entscheidungsrelevant, reflektieren aber primär die Innensicht des Unternehmens. Eine erfolgreiche Sortimentssteuerung muss um verbraucherbezogene Messkriterien ergänzt werden, vor allem um Verbundeffekte, Käuferreichweiten, Loyalität und Markenwahrnehmung. Nur wenige Unternehmen generieren diese Kennzahlen systematisch, zum Beispiel durch Bon- und Warenkorbanalysen. Die Sortimentsentscheidungen erfolgen damit in der Praxis häufig intuitiv und wenig verbraucherorientiert.

### Verbundeffekte werden vernachlässigt

Operative Sortimentsentscheidungen müssen die Verbundeffekte zwischen unterschiedlichen Warengruppen stärker berücksichtigen. Diese Verbundeffekte lassen sich über Elastizitäten quantifizieren, beispielsweise die Wirkung einer neu gelisteten Pasta-Sorte auf die verkaufte Menge spezieller Pasta-Saucen. Die Analyse von Verbundeffekten intensiviert das Verständnis des Kundenverhaltens und verbessert die Sortimentsgestaltung. Die hohe Datenkomplexität bei der systematischen Erfassung von Verbundeffekten erfordert jedoch aufwändige Analyse-Tools und entsprechendes Know-how. 95 Prozent der Handelsunternehmen sind heute nicht in der Lage, Verbundeffekte analytisch herzuleiten, doch knapp 80 Prozent halten dies für sinnvoll. Ohne ein fundiertes Verständnis von Verbundeffekten werden Entscheidungen getroffen, die lediglich Sortimente innerhalb einzelner Warengruppen optimieren. Insgesamt sind diese jedoch suboptimal.

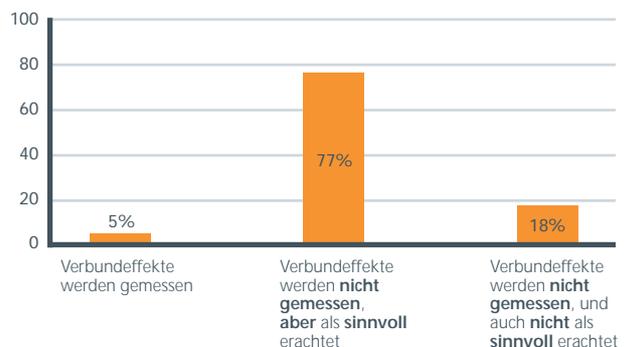
### Bei der Sortimentsbewertung haben kundenorientierte Kennzahlen einen geringen Stellenwert

Anteil der untersuchten Unternehmen, die folgende Kennzahlen einsetzen (Auswahl)



### Verbundeffekte zwischen Warengruppen werden kaum gemessen

Untersuchte Handelsunternehmen in %





ORGANISATION

## Erfolgshebel Organisation von Preis- und Sortimentsmanagement

# Der zentrale Einkauf dominiert das Preis- und Sortimentsmanagement

Die Aufbau- und Ablauforganisation bilden einen wichtigen Rahmen für das Preis- und Sortimentsmanagement. Das Potenzial von Preis- und Sortimentsmanagement kann vielfach nur ausgeschöpft werden, wenn auch die Organisationsstruktur verändert wird. Im deutschen Einzelhandel liegt die Preis- und Sortimentshoheit in der Regel bei der Zentrale. Während das Top-Management den strategischen Rahmen vorgibt, liegt die Entscheidungshoheit traditionell beim Einkauf. Der Vertrieb ist für die Umsetzung verantwortlich – mit der Gefahr, dass lokale Marktanforderungen zu wenig berücksichtigt werden. In der Struktur von Warengruppen und auch im Category Management wird die Sicht der Kunden auf Preise und Sortimente zu wenig abgebildet.

### Unternehmenszentrale dominiert

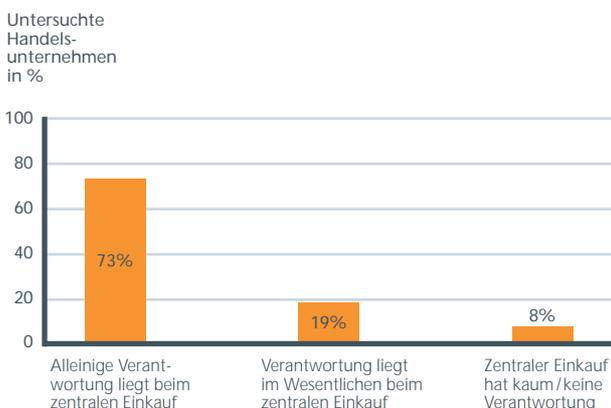
Die Zentrale hat in 75 Prozent der untersuchten Unternehmen die Preis- und Sortimentshoheit. Die wesentlichen Gründe dafür sind die Konsistenz und Effizienz der Prozesse sowie das Sicherstellen eines einheitlichen Marktauftritts und einer klaren Kommunikation gegenüber dem Kunden. Eine Analyse der Entscheidungsfindung ergibt ein differenziertes Bild. Während Eck- und Pflichtsortimente sowie die übergeordnete Preis- und Sortimentsstrategie fast ausschließlich zentral bestimmt werden, nimmt die Freiheit dezentraler Entscheidungsträger – insbesondere der Regional- und Filialleiter – bei Ergänzungssortimenten und lokalen Sonderaktionen zu. Fast 60 Prozent der Unternehmenszentralen erlauben

eine lokale Anpassung der Randsortimente, bei 40 Prozent wird die Flächennutzung in den Filialen dezentral mitentschieden, ebenfalls 40 Prozent setzen dezentral entwickelte lokale Sonderaktionen ein. Verbindliche Rahmenvorgaben der Zentrale und Entscheidungen sind im Preis- und Sortimentsmanagement unerlässlich. Eine stärkere Berücksichtigung der regionalen und lokalen Spezifika sowie daraus abgeleitet eine höhere Differenzierung und Flexibilisierung verbessern die Entscheidungen jedoch deutlich.

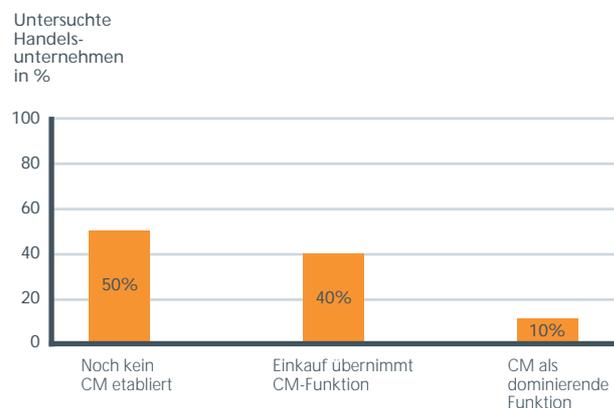
### Einkauf entscheidet

Der Einkauf hat in fast 70 Prozent der Einzelhandelsunternehmen die wesentliche Preis- und Sortimentsverantwortung. Entsprechend spielt der Vertrieb eine nachgelagerte Rolle. Immer mehr Unternehmen verstehen Preis- und Sortimentsmanagement als Querschnittsaufgabe und integrieren zunehmend Einkaufs- und Vertriebsfunktionen. Der Einkauf verhandelt typischerweise in den traditionellen Jahresgesprächen – und auch während des Jahres – Preise und Sortimente mit den Lieferanten. Eine immer wichtigere Rolle spielen dabei gewährte Werbekostenzuschüsse und sonstige Boni. Markenartikelhersteller versuchen auf diese Weise, Preise und Sortimente zu beeinflussen. Dieser Einfluss geht allerdings im verschärften Wettbewerb und durch die wachsende Bedeutung von Eigenmarken zurück. Auch Markenartikelhersteller können den aggressiven Preiswettbewerb, der die Positionierung von Markenprodukten konterkariert, kaum bremsen.

Der zentrale Einkauf ist der dominierende Entscheidungsträger im Preis- und Sortimentsmanagement



Die Anwendung und Realisierung von Category Management (CM) steht bei vielen Einzelhandelsunternehmen noch am Anfang



# Die Organisation von Preis- und Sortimentsmanagement erfolgt heute vor allem produktzentriert. Der Einzelhandel ist gefordert, künftig stärker die Kundensicht auf Preise und Sortimente abzubilden.

Bernhard Kotanko und André Haagmann, Mercer Management Consulting

## Produktsicht versus Kundensicht

Der Einkauf ist überwiegend in produktzentrierten Warengruppen organisiert. Diese entsprechen der traditionellen Warengruppenstruktur von Markenartikelherstellern, bilden jedoch nicht die Kundensicht auf das Produkt- und Leistungsangebot ab. Dieses Defizit betrifft 86 Prozent der untersuchten Einzelhändler. Verbraucher strukturieren ihren Bedarf nicht allein nach Produktcharakteristika, sondern denken bedarfs- und kaufanlassbezogen. Einige Kooperationen zwischen Händlern und Herstellern werden bereits entlang der Kundensicht organisiert, um den spezifischen Anforderungen gezielter zu entsprechen.

## Category Management erst am Anfang

Category Management ist ein gemeinsamer Prozess von Händlern und Herstellern, in dem Warengruppen als strategische Geschäftseinheiten entwickelt und geführt werden. In der Praxis ist Category Management ein erfolgreicher Ansatz zur Ausgestaltung einzelner Warengruppen. Es vernachlässigt jedoch heute noch die Verbundeffekte zwischen Warengruppen, sodass Preis- und Sortimentsentscheidungen suboptimal getroffen werden. Während Category Management international schon weit verbreitet ist, steht es im deutschsprachigen Raum erst am Anfang. Nur etwa zehn Prozent der deutschen Einzelhändler haben ein vollständig entwickeltes Category Management organisatorisch und inhaltlich verankert. Zwar wurde in der Mehrzahl der untersuchten Unternehmen eine Form des Category Management

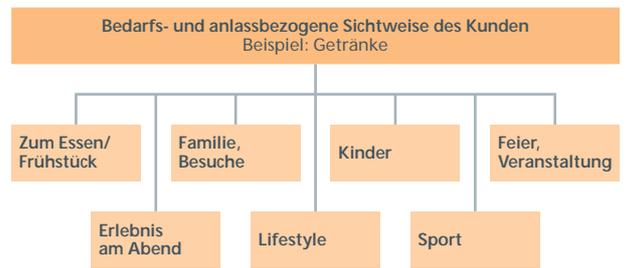
eingeführt. Es wird in der Praxis jedoch produktzentriert organisiert, so dass die Kundensicht nicht abgebildet wird. In der täglichen Zusammenarbeit gibt es Barrieren, Händler pochen auf eigenständige Entscheidungen, und in einzelnen Fällen nutzen Hersteller ihre »Category Captain«-Funktion im Eigeninteresse.

## Dem Silodenken entgegenwirken

Preis- und Sortimentsmanagement sind eine komplexe Herausforderung für Unternehmen und Mitarbeiter. Tausende Artikel müssen zu einem kundenorientierten Sortiment zusammengefügt und optimal bepreist werden. Vielschichtige externe Einflussfaktoren – vor allem auf regionaler und lokaler Ebene – sind zu berücksichtigen. Die optimale Qualifikation und Motivation der Mitarbeiter sowie ihre Führung, Steuerung und Vergütung sind dafür wichtige Erfolgsfaktoren. Viele Entscheidungsträger sind in der Praxis für die Herausforderung Preis- und Sortimentsmanagement unzureichend qualifiziert, insbesondere für eine fundierte Analyse des Kundenverhaltens mit allen Verbund- und Wechselwirkungen über Warengruppen hinweg. Auch Steuerungs-, Anreiz- und Vergütungssysteme bilden diese Wechselwirkungen nicht ab, sondern sind im Schwerpunkt eindimensional auf die direkten Erfolge innerhalb einer (produktzentrierten) Warengruppe ausgerichtet. Entsprechend stellen Warengruppenumsatz und -rohertrag die vorherrschenden Steuerungsgrößen dar. Über ein differenzierteres Anreizsystem lässt sich dem »Silodenken« in Warengruppen entgegenwirken.

## Viele Händler strukturieren ihre Sortimente produkt- und nicht kundenzentriert

Produktzentrierte Sichtweise von Einkäufern und Herstellern Beispiel: Getränke	
<b>Alkohol</b>	<b>Alkoholfrei</b>
Bier	Wasser
Spirituosen	Säfte
Weine	Limonaden
Schaumweine	Heißgetränke
	Milchprodukte
	Energy-Drinks



# 5 Kernthesen zur aktuellen Situation im deutschen Einzelhandel

## 1. Einzelhandel in struktureller Krise

Bereits seit Jahren entwickelt sich der deutsche Einzelhandel schwächer als die Gesamtwirtschaft. Der Umsatz stagniert, der Anteil am gesamten privaten Konsum ist seit 1992 von 40 auf 30 Prozent gesunken. Mit Ausnahme der Discounter und einiger weniger Handelsunternehmen leidet das Gros des deutschen Einzelhandels unter Überkapazitäten, fehlender strategischer Positionierung, stagnierenden Umsätzen und sinkenden Gewinnen. Mit dem Preis als dominierendem Marketinginstrument gehen die Händler ruinöse Preiskämpfe ein. Dadurch haben sich die Umsatzrenditen in den letzten Jahren halbiert.

## 2. Preise und Sortimente sind nicht optimal

Kostenmanagement sowie Preis- und Sortimentsmanagement sind zentrale Hebel zur Ergebnissteuerung und -verbesserung. Während das Kostenmanagement in den vergangenen Jahren erfolgreich vorangetrieben wurde und stabile Einstandskosten sowie reduzierte Handlungs- und Kapitalkosten bewirkte, blieben die Potenziale im Preis- und Sortimentsmanagement nahezu ungenutzt. Mangels detaillierter Kenntnisse über den Kunden und sein Verhalten sind Preis- und Sortimentsentscheidungen weitgehend ineffizient und führen nur selten zu einer Verbesserung der Handelsmargen.

## 3. Imitation und Intuition bestimmen Preisfindung

Preisentscheidungen werden meist auf Basis von Erfahrung und Intuition gefällt. Analytische Methoden, die ein tief greifendes Kundenverständnis ermöglichen, werden selten bei der Preisgestaltung eingesetzt. Das standortspezifische Kunden- und Wettbewerbsumfeld sowie unterschiedliche Preissensitivitäten, die Kunden gegenüber verschiedenen Warengruppen zeigen, werden nicht systematisch bewertet und ausgeschöpft. Stattdessen orientieren sich die Händler bei der Preisgestaltung primär am Wettbewerb und an den Herstellerempfehlungen. Das Potenzial zur Differenzierung gegenüber dem Kunden mittels einer eigenständigen, kundenorientierten Preispositionierung bleibt ungenutzt.

## 4. Sortimente vernachlässigen Kundenbedürfnisse

Die geführten Produktangebote sind vielfach historisch gewachsen und austauschbar. Ein aktives, verbraucherorientiertes Sortimentsmanagement ist aufgrund einer fehlenden Kundenfokussierung, einer mangelhaften Datenqualität und -nutzung sowie intern ausgerichteter Bewertungskennzahlen nur bedingt möglich. Stattdessen versucht das Gros der Einzelhändler mit immer breiter werdenden Sortimenten möglichst viele Kundengruppen und Bedarfslagen zu adressieren. Dies führt in der Regel zu steigenden Komplexitätskosten und einem unnötigen Anstieg des gebundenen Kapitals. Die logische Konsequenz sind weiter sinkende Margen.

## 5. Zentraler Einkauf dominiert

Die Hoheit über das Preis- und Sortimentsmanagement liegt in der Regel bei der Zentrale. Während das Top-Management die grundsätzlichen Rahmenbedingungen vorgibt, liegt die eigentliche Entscheidungshoheit traditionell beim Einkauf. Der Vertrieb ist dagegen für die Umsetzung von Preis- und Sortimentsentscheidungen verantwortlich – mit der Gefahr, dass lokale Marktanforderungen zu wenig berücksichtigt werden. Die Bedürfnisse der Kunden sowie deren Sicht auf Preise und Sortimente werden in der Struktur der Warengruppen – auch beim Category Management – häufig nicht ausreichend abgebildet.

# Empfehlungen an das Management

## Eindeutige strategische Positionierung

Für jedes Handelsunternehmen ist die Definition eines fokussierten Zielmarktes entlang der Dimensionen Kundensegment, Kaufanlass und Kundenbedarf zwingend erforderlich. Ebenso unerlässlich ist die klare Positionierung als Leistungs- oder Preisführer. Die Zielmarktdefinition und die strategische Positionierung erlauben die systematische Ausrichtung von Sortimenten in Breite und Tiefe sowie die konkrete Festlegung von Preispositionierung und Preislage. Zudem beeinflussen sie maßgeblich die Ausgestaltung des Standortnetzwerkes, der Filialformate und der Fläche.

## Kundenverhalten verstehen und analysieren

Ein aktives und differenziertes Preis- und Sortimentsmanagement setzt ein tief greifendes Verständnis und die fundierte Analyse des Kundenverhaltens voraus. Preiselastizitäten und vielschichtige Verbundeffekte müssen systematisch quantifiziert werden, um Preis- und Mengenoptima zu erkennen. Zu berücksichtigen sind dabei jeweils die standortspezifischen Kunden- und Wettbewerbscharakteristika.

## Preisspielräume konsequenter nutzen

Durch die Analyse des Kundenverhaltens werden Preisspielräume transparent. Sie gilt es konsequent auszuschöpfen. Die Nutzung standortspezifischer Unterschiede in den ermittelten Preiselastizitäten zieht eine weitere Verbesserung der Margen nach sich. Ein detailliertes Kundenverständnis ermöglicht darüber hinaus die konsequente Optimierung der Sortimente und Flächen entlang der Zielsegmente.

## Aufbau- und Ablauforganisation anpassen

Die erforderliche Kundenorientierung im Preis- und Sortimentsmanagement ist in der Aufbau- und Ablauforganisation zu verankern. Wesentliche Bausteine dazu sind die verstärkte Zusammenarbeit von Einkauf und Vertrieb, die Abbildung der Kundensicht auf Warengruppen, die Berücksichtigung regionaler und lokaler Kunden- und Wettbewerbsspezifika sowie die Weiterentwicklung des Category Managements. Integrierte, am Gesamtoptimum ausgerichtete Führungs- und Steuerungssysteme unterstützen gezielt die Mitarbeiter.

Mercer Management Consulting verfügt seit vielen Jahren über fundierte Erfahrungen in der Optimierung von Preis- und Sortimentsmanagement. Grundgedanke der Mercer-Ansätze im Handelsbereich ist eine rigoros quantitative, datengetriebene und analytische Orientierung. Die Beratungsleistung beruht auf einem tief greifenden Verständnis mikroökonomischer Sachverhalte und dessen pragmatischer Anwendung im Handel und bei Konsumgüterherstellern. Sie zielt auf die signifikante Erhöhung von Profitabilität und Unternehmenswert.

## Retail-Leistungsspektrum

### Margin Engineering

Optimierung von

- Preisen
- Sonderaktionen
- Loyalitätsprogrammen

### Offer Engineering

Optimierung von

- Sortimenten
- Flächen
- Standorten

Mercer lässt sich am Erfolg der Beratungsarbeit messen. Auf Basis einer fokussierten Voranalyse werden gemeinsam mit dem Kunden konkrete, zu realisierende Ertrags- beziehungsweise Umsatzsteigerungsziele definiert. Die Höhe der Vergütung bemisst sich am Projekterfolg.

## Mercer Management Consulting

### München

Stefan-George-Ring 2  
81929 München  
+49. 89. 939 49 0  
+49. 89. 930 38 49 fax  
www.mercermc.de

### Frankfurt

Friedrichstraße 2-6  
60323 Frankfurt  
+49. 69. 17 00 83 0  
+49. 69. 17 00 83 33 fax

### Zürich

Tessinerplatz 5  
8027 Zürich  
+41. 1. 208 77 77  
+41. 1. 208 70 00 fax  
www.mercermc.ch

# MERCER

Management Consulting

Communications,  
Information &  
Entertainment

Energy,  
Life Sciences &  
Core Industries

Financial  
Institutions &  
Risk Enterprise

Manufacturing &  
Automotive

Retail,  
Consumer &  
Healthcare

Travel &  
Transportation

Private Equity  
Mergers &  
Acquisitions

Strategic  
Capabilities Group

#### Kontakt: Jochen Hiemeyer

+49. 89. 939 49 491

+49. 89. 930 38 49 fax

jochen.hiemeyer@mercermc.com

#### Kontakt: James Bacos

+49. 89. 939 49 441

+49. 89. 930 38 49 fax

james.bacos@mercermc.com

# Interesse?

## Mercer Management Consulting

Mercer Management Consulting ist Teil der Mercer Consulting Group, New York, einer der führenden internationalen Management-Unternehmensberatungen mit 160 Büros in 40 Ländern. Weltweit erwirtschaften 15 000 Mitarbeiter einen Umsatz von 2,5 Mrd. Euro. Die Büros in München und Frankfurt tragen mit 300 Mitarbeitern zu diesem Erfolg bei.

Die Beratungsleistungen von Mercer Management Consulting fokussieren auf Strategien zur Wertsteigerung. Dabei bildet Value Growth – die nachhaltige Steigerung des Unternehmenswertes – den Schwerpunkt. Mercer steht dafür, Wachstumspotenziale aufzuzeigen und konsequent zu nutzen, Wachstumsbarrieren zu erkennen und zu überwinden sowie Strategie, Führung, Organisation, Geschäfts- und Managementprozesse gemeinsam mit den Kunden nachhaltig auf Wertwachstum auszurichten.

Unseren Kunden steht mit den Bereichen – Communications, Information & Entertainment – Financial Institutions & Risk Enterprise – Manufacturing & Automotive – Travel & Transportation – Retail, Consumer & Healthcare – Energy, Life Sciences & Core Industries – eine breite Palette von Beratungsdienstleistungen zur Verfügung. Zudem bietet Mercer seinen Kunden ein breites Produktangebot im Bereich Private Equity und M&A an.

Durch die Einbindung in das weltweite Netz der Muttergesellschaft Marsh & McLennan Companies (Umsatz 10 Mrd. USD; 58 000 Mitarbeiter) steht den Kunden von Mercer die gesamte Palette professioneller Dienstleistungen für Risiko- und Versicherungsmanagement, Vermögensverwaltung und Unternehmensberatung zur Verfügung. Zusammen mit den Schwesterunternehmen Marsh und Putnam Investments verfügt Mercer somit über ein umfassendes Analyse-, Beratungs- und Produktangebot.

## Mercer-Publikationen

### Mercer Views

Eine Publikationsreihe, die Denkanstöße zu Einzelaspekten der strategischen Unternehmensführung gibt.

### Mercer Themen

Zusammenfassungen von branchenorientierten Studien, Umfragen und Analysen.

### Mercer Spektrum

Der Infodienst gibt einen Überblick über alle aktuellen Mercer-Topics.

### Mercer Bestseller

Buchveröffentlichungen zu methodischen Ansätzen und Erkenntnissen von Mercer. In den vergangenen Jahren erschienen unter anderem »Value Migration«, »Profit Patterns«, »Profit Zone«, »Value Nets«, »How Digital Is Your Business?« und »The Art of Profitability«.

Eine aktuelle Übersicht sowie die Möglichkeit, Mercer-Publikationen zu bestellen, finden Sie im Internet unter [www.mercermc.de](http://www.mercermc.de).

Für Informationen über Mercer Management Consulting wenden Sie sich bitte an

Pierre Deraéd

Leiter Corporate Communications

+49. 89. 939 49 599

[pierre.deraed@mercermc.com](mailto:pierre.deraed@mercermc.com)