

KEINE MACHT DEN AKTIONEN

IN SECHS SCHRITTEN KANN DER HANDEL
SEINE ABHÄNGIGKEIT ÜBERWINDEN



KEINE MACHT DEN AKTIONEN

Aktionen sind die Droge des Einzelhandels: Kurzfristig lindert sie die Schmerzen, doch mit zunehmendem Gebrauch wächst die Abhängigkeit und ein Entzug wird immer schwieriger. Nach Jahrzehnten des Missbrauchs beginnen die Nebeneffekte nun die Dynamik und das gesamte System des Handels zu zerstören. Unternehmen sollten sich daher früh und konsequent aus einer zu großen Abhängigkeit von Aktionen befreien.

Nachfolgend wird erläutert, wie Aktionen zur kurzfristigen Lösung für eine ganze Reihe von Herausforderungen werden konnten und wie die „Überdosis“ sowohl Einzelhändler und Hersteller als auch Verbraucher und Umwelt schädigt. Abschließend ist ein sechsstufiges Programm beschrieben, mit dem sich die Abhängigkeit überwinden lässt.

AKTIONEN WIRKEN SCHNELL UND EINFACH

Im Verdrängungswettbewerb und in Zeiten stagnierender Märkte liegt der Rückgriff auf Aktionen nahe. Mit ihnen lassen sich Quartalsziele noch erreichen, rückläufige Kundenzahlen kompensieren oder die Verkäufe vor Feiertagen steigern. In vielen reifen Märkten dienen Aktionen in zunehmendem Maß auch zur Ankurbelung der Umsätze, wenn es keinen Raum mehr für zusätzliche Filialen gibt. Unausweichlich steigt daher der Anteil der Aktionen am Umsatz – in Europa von um die 20 Prozent im Jahr 2003 auf zuletzt fast 35 Prozent.

Diesen Trend verstärkt das übliche Prozedere in Lieferantengesprächen: Die Einzelhändler fordern von den Lieferanten bessere Konditionen; diese fordern Gegenleistungen wie mehr Aktionen. Im Ergebnis wird ein immer größerer Teil der Marge durch Werbekostenzuschüsse bestimmt. Es entsteht ein Teufelskreis. Wo aber liegt das Problem, wenn Aktionen die Absatzzahlen steigern, Kunden anlocken und von den Herstellern finanziert werden?

Man könnte nun einwenden, dass sich die aktuelle Situation nicht von der vor fünf oder zehn Jahren unterscheidet. In der Tat waren Aktionen schon immer eine Quelle interner Komplexität und wurden kontrovers diskutiert. Doch die Zeiten haben sich geändert. Der Druck von verschiedenen Seiten – einschließlich Regulierungsbehörden und Regierungen – zwingt Einzelhändler, sich erneut mit dem Thema zu beschäftigen. Der Handlungsbedarf steigt. Für viele Einzelhändler und Hersteller ist die Zeit gekommen, die Zahl ihrer Aktionen zu hinterfragen und zu reduzieren.

AUF ENTZUG

Wenn Einzelhändler erkannt haben, wie Aktionen das operative Geschäft schädigen, können sie ihre **Abhängigkeit in sechs Schritten überwinden**. Da sich das Preis-Leistungs-Verhältnis verbessert, entsteht so ein Wettbewerbsvorteil. Dieser kann Absatzrückgänge verhindern; zugleich reduzieren sich Kosten und Komplexität im Betrieb.

EINSICHT – DER WAHRE STELLENWERT VON AKTIONEN

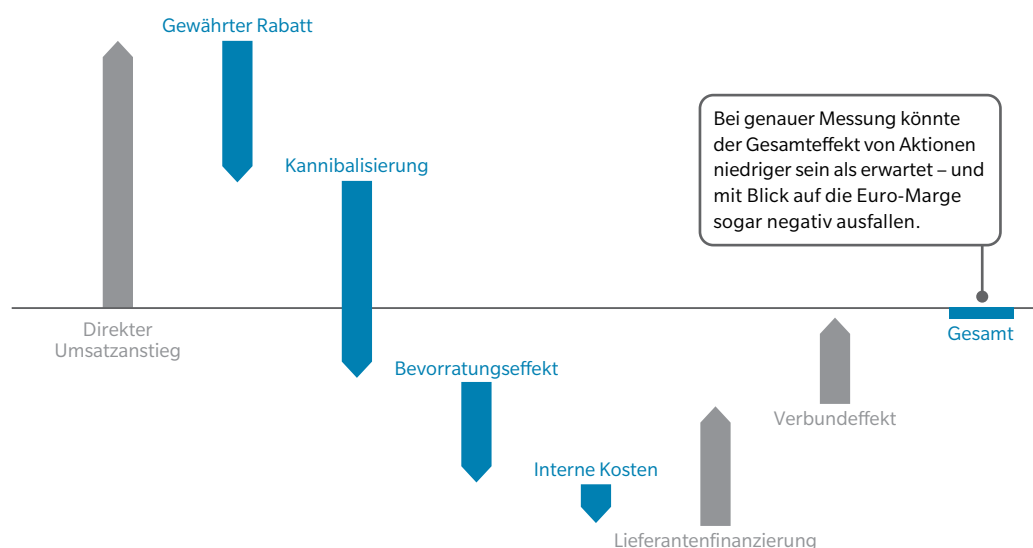
Zu Beginn muss jeder Einzelhändler Klarheit über die Zwecke seiner Aktionen gewinnen: Welche Rolle spielen sie innerhalb des Gesamtangebotes? Welche Kundensegmente kaufen Aktionswaren? Wie vertragen sich Aktionen mit anderen Hebeln? Wie passen Aktionen in eine Welt, in der die 1:1-Kommunikation mit Kunden an Bedeutung gewinnt? Auf dieser Basis lässt sich das gewünschte Niveau von Aktionen festlegen – und dieses fällt im Vergleich zum Ist-Zustand wahrscheinlich erheblich niedriger aus.

VERSTÄNDNIS – DIE TATSÄCHLICHE WIRKUNG VON AKTIONEN

Einzelhändler wie Hersteller investieren eine Menge Zeit und Energie in die Steuerung von Aktionen. Doch nur ein Bruchteil davon fließt üblicherweise in die Messung des tatsächlichen Nutzens für das operative Geschäft. Häufig wird beispielsweise der Erfolg von Aktionen allein an den Zuwächsen bei den Aktionsartikeln gemessen. Nebeneffekte wie

Abbildung 1: Messung der tatsächlichen Wirkung von Aktionen auf die Euro-Marge

VERÄNDERUNG DER EURO-MARGE



die Kannibalisierung anderer Produkte sowie Vorratskäufe bleiben außen vor. Gravierender noch ist die Tatsache, dass der Einfluss von Aktionen auf die Kundenströme nicht erfasst wird. Dies macht eine Überprüfung der Performance von Woche zu Woche schwierig.

In die Messung der tatsächlichen Wirkung von Aktionen müssen zahlreiche Faktoren einfließen – unter anderem das macht diese Aufgabe so schwierig. In Abbildung 1 finden sich die Kriterien, mit denen sich die wahre, oft im Verborgenen bleibende Gesamtwirkung jeder Aktion messen lässt: der direkte Umsatzanstieg, der entgangene Umsatz aufgrund des Rabatts, das Ausmaß der Lieferantenfinanzierung, die Umsatzveränderungen bei ähnlichen Produkten und Marken (Kannibalisierung) sowie im Vergleich zu der Zeit vor und nach der Aktion (Bevorratungseffekt), die Kosten der Vermarktung der Aktion, die zusätzlichen Kosten in Filiale und Lieferkette, um die Extramengen zu bewältigen, sowie die Veränderung des Einkaufskorbs und der Zahl der Kunden (Verbundeffekt).

HANDELN – DAS WISSEN NUTZEN

Wenn die Ergebnisse der Messung der einzelnen Effekte vorliegen, lässt sich herausarbeiten, warum sich einige Aktionen nicht rechnen. Falls die Nachfrage nicht steigt, sollte man sich fragen: Sind die Kunden nicht interessiert? Ist die Platzierung der Produkte optimal? Befand sich jederzeit genügend Ware in den Regalen? Selbst wenn die Nachfrage steigt, sollten Unternehmen hinterfragen, ob dies aus der Aktion oder anderen Faktoren resultiert.

Ein besseres Verständnis der tatsächlichen Performance jeder Aktion ermöglicht Unternehmen eine bessere Auswahl anstehender Aktionen. Dank vielfältiger Informationen können sie entscheiden, welche Aktionen sie weiter betreiben und welche nicht. Zudem können sie die einzelnen Faktoren, die die Profitabilität einer Aktion beeinflussen, so steuern, dass Umsätze und Margen steigen.

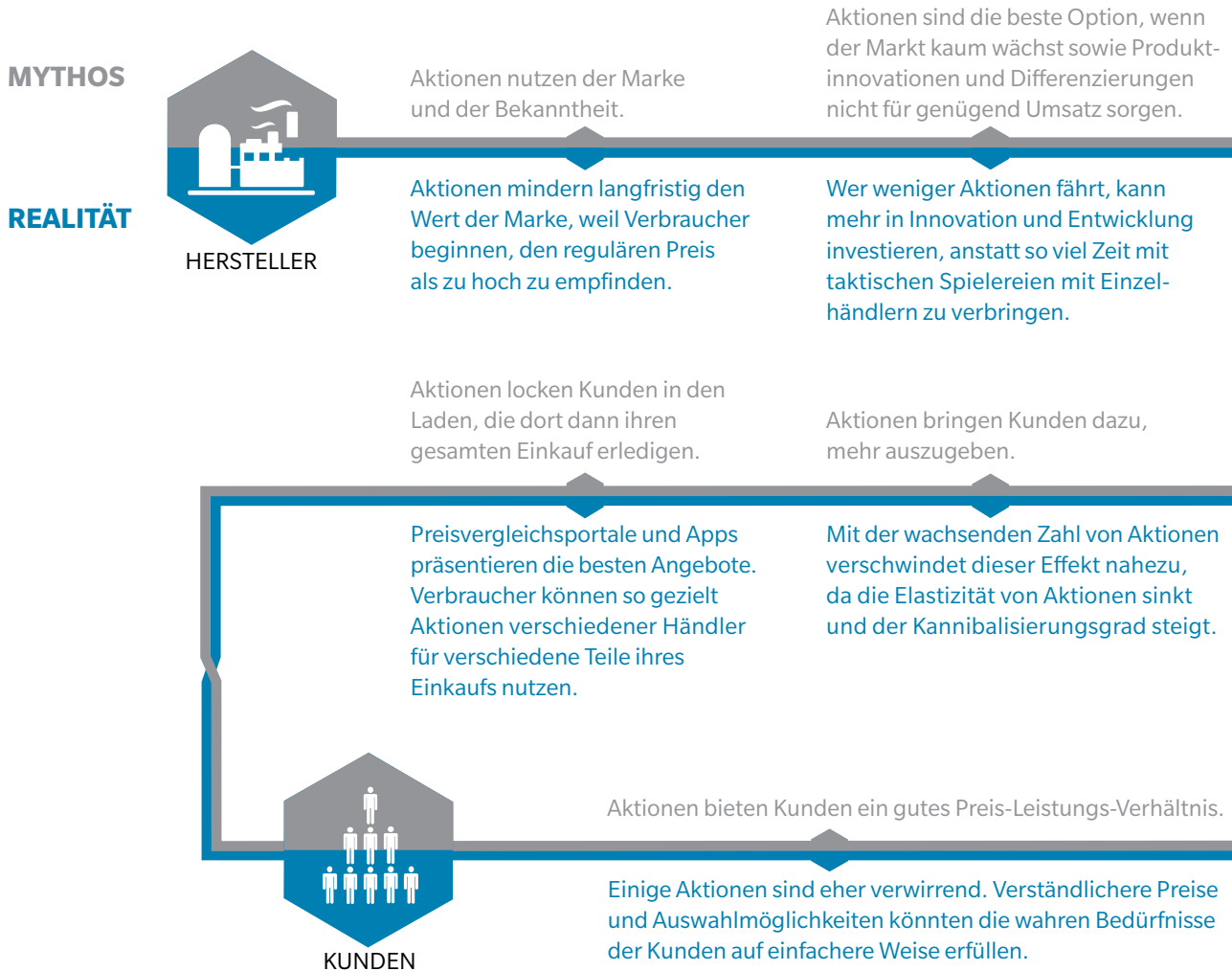
VERZICHTEN – SOWEIT MÖGLICH AKTIONEN REDUZIEREN

Wenn der wahre Nutzen von Aktionen identifiziert ist und Verlustbringer der Vergangenheit angehören, wird eine weitergehende Analyse der verbleibenden Aktionen zeigen, bei welchen Produkten und Warengruppen es von Vorteil wäre, statt auf Aktionen auf Dauer-niedrigpreise zu setzen. Üblicherweise sind dies Warengruppen mit hohen Teilnahmequoten bei Aktionen (größer als 40 Prozent), rückläufigen Zuwächsen (geringere Grenzerträge bei steigenden Ausgaben für Aktionen) und einem hohen Anteil der Lieferantenfinanzierung (typischerweise mehr als 80 Prozent der Rabatte).

Wahrscheinlich befinden sich einige Lieferanten dieser Warengruppen in demselben Teufelskreis wie Einzelhändler: hohe Kannibalisierungsraten, niedrige oder gar keine Absatzzuwächse sowie eine sich verschlechternde Markenpositionierung. Diese Lieferanten sind daher offen für Partnerschaften mit dem Ziel einer veränderten Aktionsstrategie.

DIE WAHREN KOSTEN VON AKTIONEN

In Wirklichkeit schaden Aktionen nicht nur Einzelhändlern, sondern auch Herstellern und verschlechtern langfristig die Position beider Seiten. Zudem können sie für die Gesundheit und Haushaltskasse der Verbraucher sowie die Umwelt von Nachteil sein.



Aktionen stabilisieren den Absatz.

Der Absatz steigt nur kurzfristig und Kunden beginnen, das Produkt nur noch im Angebot zu kaufen. Den Absatz zu halten, erfordert jedes Jahr mehr Aufwand.

Aktionen sind ein kosteneffizienter Weg, die Auslastung zu steigern.

Aktionen erhöhen die Kosten in der Lieferkette, da mit ihnen die Volatilität und Komplexität steigt.

Aktionen sind simpel.

Aktionen verursachen in jedem Prozessschritt zusätzliche Kosten: vom Zusatzaufwand in Category Management und Marketing über größere Schwankungen in der Lieferkette und mehr Abfall bis hin zu mehr Aufwand für die Gewährleistung der Verfügbarkeit in den Filialen.

Aktionen machen Händler in den Augen der Verbraucher günstiger.

Aktionen haben einen geringeren Einfluss auf die Preiswahrnehmung der Verbraucher als Dauerniedrigpreise (EDLP). Zu viele Aktionen können die Kunden sogar verwirren und damit die Wahrnehmung verschlechtern.



Aktionen sind für Kunden immer eine gute Sache.

Aktionen können ungesundes Essverhalten fördern, wenn sie beispielsweise zuckerhaltige Getränke und Snacks beinhalten, bei denen mehr Käufe auch mehr Konsum bedeuten.

Aktionen haben nur einen geringen oder keinen Einfluss auf die Umwelt.

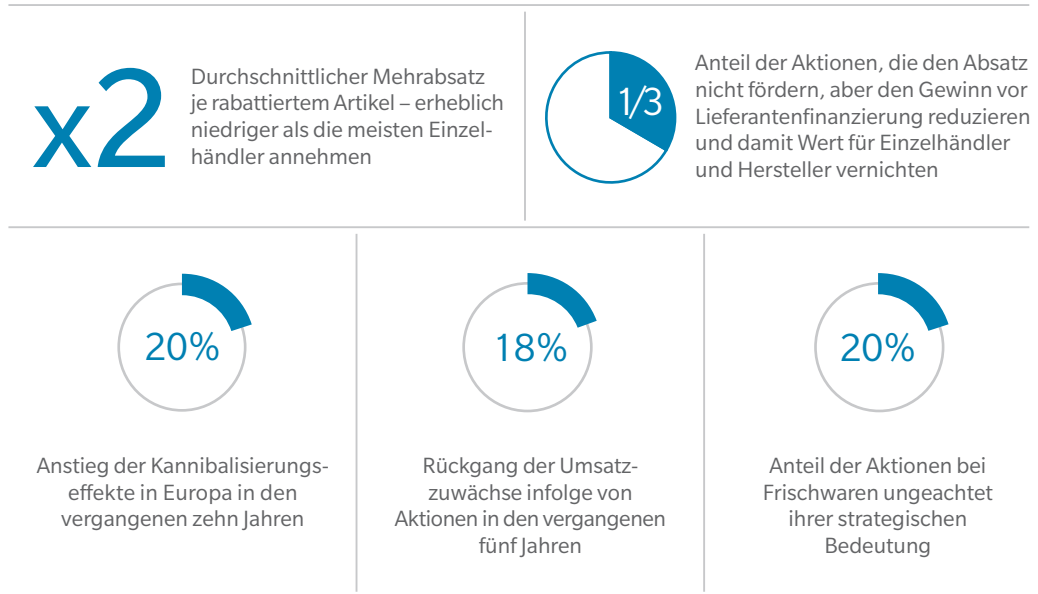
Da sich die Mengen bei Aktionswaren schwerer vorhersagen lassen, verursachen Aktionen typischerweise mehr Abfall in den Filialen. Weil Verbraucher dazu verführt werden, mehr zu kaufen als nötig, erhöhen Aktionen auch die Abfallmengen in den Haushalten.



FAKTEN ZUR ABHÄNGIGKEIT VON AKTIONEN

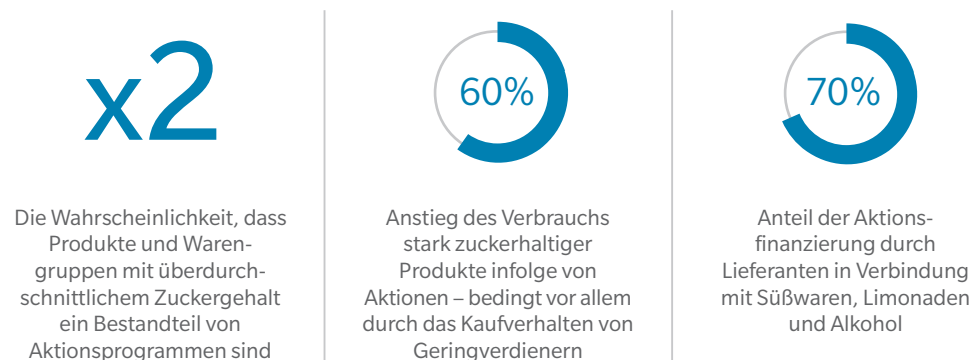
1 Prozentpunkt

Erwarteter Gewinnrückgang, wenn Teilnahme an Aktionen um zehn Prozentpunkte steigt



AKTIONEN ERHÖHEN DEN ZUCKERKONSUM

In den Industriestaaten achten Verbraucher, Regierungen und Gesundheitssysteme immer mehr auf eine Einschränkung des Konsums von Zucker, Salz und Fett. Nachdem auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos 2016 beim Oliver Wyman-Panel zum Thema „Zucker, Fettleibigkeit und Diabetes – die andere globale Nahrungsmittelkrise“ der Einfluss von Aktionen auf ernährungsbedingte Krankheiten zur Sprache kam, analysierten wir, ob ein typisches Aktionsprogramm wirklich häufiger zuckerhaltige Produkte enthält und wie sich das Verbraucherverhalten tatsächlich verändert. Aus den Ergebnissen ergibt sich ein Reputationsrisiko für Einzelhändler – und damit ein weiterer Grund, die Zahl der Aktionen in diesen Warengruppen zu reduzieren.



VERHANDELN – MIT DEN LIEFERPARTNERN GEEIGNETERE KONDITIONSMODELLE VEREINBAREN

Zu den wesentlichen Ursachen für die Ausbreitung von Aktionen zählen die über die Zeit zwischen Einzelhändler und Lieferanten ausgehandelten Konditionen und Konditionsmodelle. Der für beide Seiten hohe Stellenwert der Lieferantenfinanzierung muss daher zur Sprache kommen. Auch wenn die Gespräche alles andere als einfach sind, ist eine Veränderung am Ende gut für beide Parteien: Sie überwindet die Abhängigkeit von Aktionen und hilft dabei, aus dem Teufelskreis auszubrechen.

Der Übergang zu stabileren Preisen erhöht letztlich die Freiheitsgrade für Einzelhändler und Hersteller, bessere Wege zu finden, um Kunden und Marktanteile zu gewinnen. Nach Beobachtungen von Oliver Wyman besteht in Europa auf beiden Seiten ein Interesse, dieses Thema anzugehen.

INVESTIEREN – TECHNOLOGIE UND FÄHIGKEITEN IM FOKUS

Das Verständnis und die Steuerung von Aktionen erfordern hohe analytische Kompetenz sowie exzellente operative Prozesse. Viele Einzelhändler und Hersteller haben dementsprechend in erheblichem Umfang in neue Technologien investiert. Dabei kommt es zu einem Wettrüsten: Nur wer an der Spitze steht, gewinnt Kunden und kann seine Ertrags- und Finanzkraft steigern.

Gerade wenn es um die Genauigkeit von Prognosen für Aktionen geht, hat der technologische Fortschritt einen spürbaren Einfluss auf das operative Geschäft. In den vergangenen zwei Jahren gab es hier einen Wandel weg von traditionell linearen Prognosen hin zu ausgefeilten, auf maschinellen Lernverfahren und künstlicher Intelligenz beruhenden Ansätzen. Diese können die Fehlerquoten um mehr als 50 Prozent reduzieren.

FAZIT

Aktionen können kurzfristig die erhoffte Wirkung entfalten. Langfristig schaffen sie allerdings Probleme für Einzelhändler, Hersteller und Kunden. Nach langen Jahren der Abhängigkeit von Aktionen bahnt sich nun ein Wandel an: Einzelhändler wollen umsteuern und Hersteller sind bereit, sich an Programmen zu beteiligen, die der Reduzierung der Zahl von Aktionen dienen. Die Überwindung der Abhängigkeit ist alles andere als einfach – aber möglich, wenn Unternehmen systematisch einem datenbasierten Ansatz folgen.

PUBLIKATIONEN VON OLIVER WYMAN

Weitere Publikationen finden Sie unter www.oliverwyman.de sowie www.oliverwyman.com.
Interesse an der Ideas App von Oliver Wyman? <http://apple.co/1UBhSPE>



DIGITALES DEUTSCHLAND

Haben wir die Digitalisierung im Griff? Oder sie uns? Die branchenübergreifende Analyse beschreibt die zentralen Erfolgsfaktoren, mit denen die digitale Transformation gelingen kann.



THE OLIVER WYMAN RISK JOURNAL

Die aktuelle Ausgabe beleuchtet die wichtigsten globalen Risiken und Chancen: technologischen Wandel, Cyberattacken, volatile Energiepreise, steigende Gesundheitskosten sowie strukturelle Risiken.



THE OLIVER WYMAN RETAIL JOURNAL

Schnelle und tief greifende Veränderungen sind das Thema der Stunde im Handel. Anbieter haben nur die Wahl, ob sie diesen Wandel vorantreiben oder selbst zu Getriebenen werden wollen.



THE OLIVER WYMAN CMT JOURNAL

Die Ausgabe beschreibt die transformativen Veränderungen durch die Digitalisierung und zeigt die wichtigsten Chancen sowie Herausforderungen für die Telekommunikationsbranche.



WOMEN IN FINANCIAL SERVICES

Die zweite Ausgabe des globalen Reports gibt einen Überblick über aktuelle Impulse und Entwicklungen der Geschlechtervielfalt in der Finanzdienstleistungsbranche.



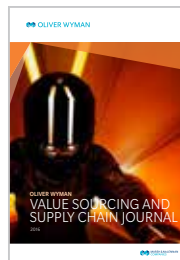
THE OLIVER WYMAN AUTOMOTIVE MANAGER

Die Publikation für die Entscheider der Automobilindustrie bietet Herstellern, Zulieferern und dem Handel tiefe Einblicke in Chancen und Lösungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette.



THE OLIVER WYMAN TRANSPORT & LOGISTICS JOURNAL

Die jährliche Publikation über aktuelle Trends und Themen der Transport- und Logistikbranche beleuchtet komplexe, industrieübergreifende Herausforderungen.



THE OLIVER WYMAN VALUE SOURCING AND SUPPLY CHAIN JOURNAL

Beschaffungsfunktionen stehen vor signifikanten Herausforderungen, um „harte“ Einsparungen zu erzielen. Die Publikation beschreibt innovative Lösungen.

ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine international führende Managementberatung mit weltweit 4.500 Mitarbeitern in mehr als 50 Büros in rund 30 Ländern. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement und Organisationsberatung. Gemeinsam mit 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).

Weitere Informationen finden Sie unter www.oliverwyman.de.
Folgen Sie Oliver Wyman auf Twitter [@OliverWyman](https://twitter.com/OliverWyman).

KONTAKTE

JAMES BACOS

Global Retail Practice Leader
james.bacos@oliverwyman.com
+49 89 939 49 441

CHRIS BAKER

North American Retail Practice Co-Leader
chris.baker@oliverwyman.com
+1 612 692 7714

WAI-CHAN CHAN

Asian Retail Practice Co-Leader
wai-chan.chan@oliverwyman.com
+852 2201 1700

NICK HARRISON

European Retail Practice Co-Leader
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 20 7852 7773

RICHARD MCKENZIE

Asian Retail Practice Co-Leader
richard.mckenzie@oliverwyman.com
+852 2201 1700

SIRKO SIEMSEN

European Retail Practice Co-Leader
sirko.siemssen@oliverwyman.com
+49 89 939 49 574

FREDERIC THOMAS-DUPUIS

North American Retail Practice Co-Leader
frederic.thomas-dupuis@oliverwyman.com
+1 514 350 7208