

COMMERCIAL RESET

Wie COVID-19 ein neues kommerzielles Zielbild
von der Konsumgüterindustrie einfordert



Dr. Martin Schulte
Jens von Wedel
Dr. Moritz Küntzler
Moritz Layer
Dr. Sebastian Rittinger

WELCHE STRUKTURELLEN ANPASSUNGEN NOTWENDIG SIND

Das Handeln vieler Konsumgüterhersteller war in den vergangenen Wochen geprägt von einem „Fahren auf Sicht“. Der Fokus lag auf der Gesundheit der Mitarbeiter, dem Aufrechterhalten der Produktion sowie kurzfristigen Kostenmaßnahmen. Die Aufmerksamkeit sollte sich nun den strukturellen und umfangreichen Marktveränderungen zuwenden, welche ein neues Zielbild für die GuV und das Operating Model einfordern. Klar ist bereits, dass stumpfe Kostenmaßnahmen nicht ausreichen, um dieses Zielbild zu erreichen. Alleine der relative Anstieg des Onlinekanals wird neben dem prognostizierten Umsatzrückgang bei den meisten Herstellern zu einem um 2-3 Prozentpunkte niedrigeren Rohertrag führen. Ursächlich hierfür sind unter anderem nachteilige Struktur- und Produktmixeffekte aufgrund eines anderen Einkaufsverhaltens im Onlinekanal. Wichtig ist daher, das neue kommerzielle Zielbild vom Ende her und in drei Schritten zu erarbeiten:

1. Eine Simulation der zukünftigen GuV-Struktur auf Basis vorliegender Marktveränderungen
2. Ein Verständnis der jeweiligen Hebel, um die entstehende GuV-Lücke zu schließen
3. Ein laufendes Nachjustieren auf Basis eines robusten Prognosemodells

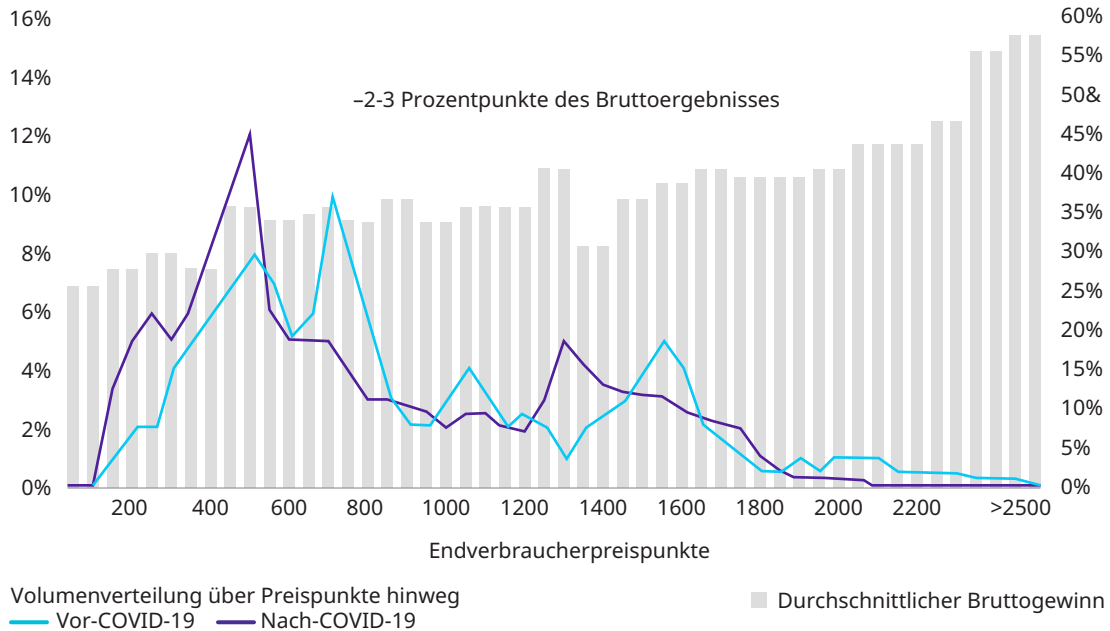
1. EIN NEUES KOMMERZIELLES ZIELBILD

Die kurzfristigen Implikationen der Corona Pandemie sind hinlänglich bekannt und quantifiziert. Nicht selten haben Hersteller in den ersten Monaten dieses Jahres um 20 Prozent und mehr Volumen gegenüber dem Vorjahreszeitraum verloren. Nun muss der Fokus darauf liegen, ein tragfähiges kommerzielles Gesamtkonzept für die Phase danach und das „New Normal“ zu erarbeiten.

Es zeigt sich jedoch, dass viele Unternehmen ein nicht ausreichend umfangreiches Bild der neuen Marktsituation erstellen und sich in inkrementellen „Re-Forecasts“ verlieren. Dabei sind die strukturellen Veränderungen bereits vielfach sicht- und modellierbar, beispielsweise Struktur- und Produktmixeffekte auf den Rohertrag aufgrund von Kanalverschiebungen. In zahlreichen Sektoren der weißen und braunen Ware sehen wir ein relatives Wachstum des Onlinekanals von über 10 Prozentpunkten. Der Onlineanteil im deutschen Konsumgütermarkt ist im Schnitt von 18 Prozent auf 32 Prozent angestiegen und wird sich auf einem Wert deutlich über Vorkrisenniveau einpendeln. Auf Basis eines bekanntlich unterschiedlichen Konsumentenverhaltens im Onlinekanal — primär bezogen auf einen niedrigeren Anteil von Premium-/High-end Preispunkten — lassen sich langfristige Umsatz- und Rohertragseffekte simulieren. Der erlöste Online-Durchschnittspreis für identische Artikel liegt aufgrund einer höheren Preissensitivität und Preisvergleichsmöglichkeiten rund 12 bis 15 Prozent niedriger als im stationären/hybriden Handel.

Zusätzlich findet ein Trading-Down auf andere, preiswertere Artikel statt, welche vom Handel in der Folge im Einkauf übergewichtet werden. Aufgrund der typischen Korrelation zwischen dem Artikelpreis und der Rohertragsmarge werden Hersteller einen negativen Struktureffekt von 2-3 Prozentpunkten in ihrem Gross Profit feststellen. Die folgende Darstellung aus dem Bereich der TV-Geräte zeigt dieses Ausmaß eindrucksvoll anhand einer aktuellen Abverkaufskurve.

Grafik 1. Verändertes Einkaufsverhalten (Mix aus Offline- und Onlinekanal) und resultierende Effekte auf den Rohertrag



Es gilt in der derzeitigen Phase daher vor allem — auf Basis vorliegender Informationen — genau dieses Bild einer überarbeiteten Ziel-GuV zu modellieren und um einen Ansatz zu ergänzen, der insbesondere auf Ebene des Umsatzes mit ausreichend vielen Indikatoren arbeitet, um die laufende Prognose zu verfeinern.

2. SCHLIESSEN DER KOSTEN- UND FÄHIGKEITSLÜCKE

Ähnlich einer umfangreichen Restrukturierung sollte in der vorliegenden Phase der Neuausrichtung eine Quantifizierung der Kostenlücke erfolgen, die sich insbesondere aus den veränderten Marktbedingungen ergibt, und die es entlang der GuV zu schließen gilt.

Von immenser Wichtigkeit ist, sich bei der Maßnahmendefinition zum Schließen der GuV-Lücke nicht in einem Wust aus operativen Kleinstmaßnahmen zu verlieren, sondern eine grundlegende Transformation des Operating Model anzustreben. Sicherlich können klassische Kostenmaßnahmen, bezogen auf die Personalsituation und sonstige betriebliche Aufwendungen, nicht ausgeklammert werden, jedoch sind sie für sich genommen nicht hinreichend.

Der ungleich wichtigere Hebel ist, den veränderten Marktbedingungen mit einem aktualisierten Geschäftsmodell zu begegnen, das zum Beispiel folgende Überlegungen reflektiert:

- Ein **Marketingbudget** sollte nicht einfach nur dem Rotstift zum Opfer fallen. Es muss eine Transformation in Richtung digitaler Marketingansätze, samt zukünftig engerer Marketing-ROI Messung erfolgen. Hierfür ist ein deutlicher Fähigkeitenaufbau notwendig.
- Im **Flächenvertrieb** sollte nicht einfach die Ressourcenausstattung reduziert werden, sondern vielmehr ein neues Zielbild erstellt werden, wie eine Vertriebsmannschaft der Zukunft — bei signifikant höheren Onlineumsätzen — gestaltet werden sollte.
- Bereits existierende Hebel zur Verbesserung der **Preisrealisierung** müssen nun konsequent angegangen werden. Beispiele hierfür sind Veränderungen im Konditionensystem hin zu mehr Konsumentenaktivierung und Leistungsbezug. Gleiches gilt für Maßnahmen zur Harmonisierung grenzüberschreitender Preise, um Arbitrage und Transshipment-Risiken zu minimieren. Der erhöhte Onlineanteil steigert entsprechende Risiken massiv, wenn Hersteller an diesen Stellen nicht tätig werden.
- Schließlich ist die Frage der **Kanalstrategie** neu zu definieren. Gerade vor dem Hintergrund der „Rohertragslücke“ von 2-3 Prozentpunkten ist neu zu bewerten, dass der Direktvertrieb („direct-to-consumer“) als Kanal oftmals um mehr als 15 Prozentpunkte höhere Roherträge liefert, als der Vertrieb über den klassischen Handel. Damit einher geht in der Regel eine bessere Dienst- und Markenleistung für den Konsumenten.
- **Gemeinsam mit dem Handel** sollten spezifische Programme implementiert werden, die auf das **Premium-/Hochpreis-Sortiment** ausgerichtet sind, das durch die Kanalverschiebungen am meisten in Mitleidenschaft geraten ist.

All diese Elemente müssen ein vom Markt hergeleitetes kommerzielles Konzept ergeben.

3. EIN LAUFENDES NACHJUSTIEREN BLEIBT NOTWENDIG

Das Vorhandensein eines kommerziellen Zielbildes für die veränderten Marktbedingungen „nach Corona“ darf nicht darüber hinweg täuschen, dass viele wichtige Rahmenparameter noch in Bewegung sind. Werden wir eine zweite, vielleicht sogar eine dritte Infektionswelle erleben? Wie umfangreich wird die Konsumzurückhaltung in der zweiten Jahreshälfte aussehen? Wie lange werden nationale Regierungen Unterstützungsgelder bereithalten können?

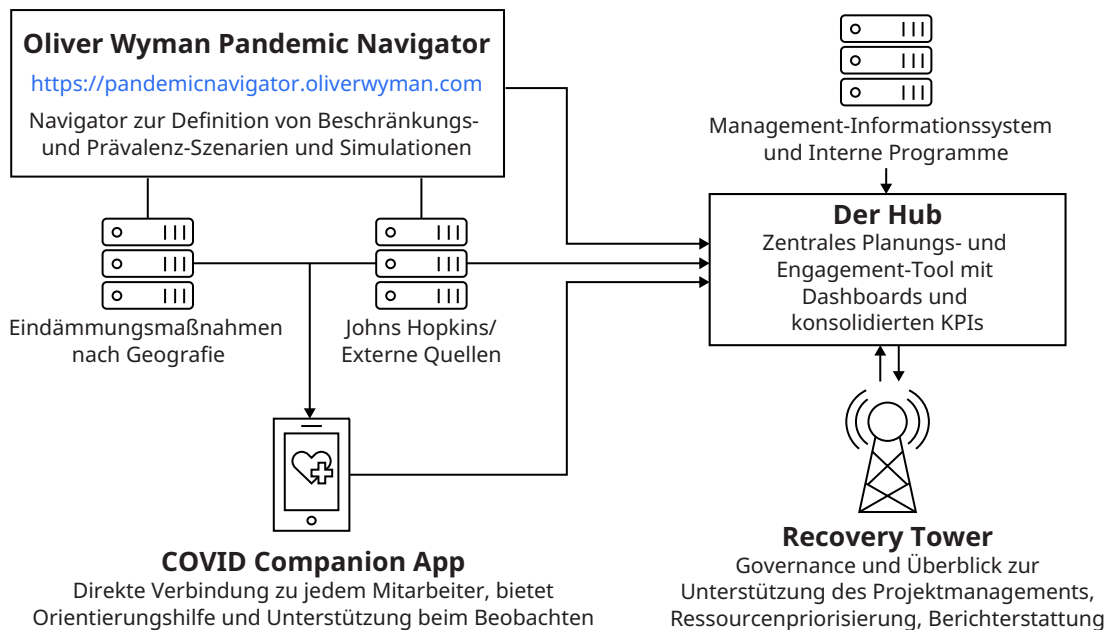
Unternehmen müssen daher ein Frühwarnsystem etablieren, das möglichst spezifisch, umfangreich und automatisiert bei der laufenden Planung unterstützt. Ein derartiges System muss individuell auf den Sektor und den Landesfootprint des Unternehmens ausgerichtet sein.

In Summe unterscheiden wir vier Klassen von Indikatoren, die wir aktuell mit unseren Klienten in integrierten Systemen miteinander verknüpfen:

- **Medizinische Indikatoren:** Primäre COVID-19 Infektionsdaten pro Land, welche auf bestimmte Aktionen von Regierungen hinweisen könnten.
- **Makroökonomische Indikatoren:** Landesspezifische Indikatoren für Konsumausgaben, beispielsweise der GfK-Konsumklimaindex in Deutschland, die Ölpreisentwicklung in Russland oder die Entwicklung des Transaktionsvolumens im Immobilienmarkt in den USA (häufig ein starker Indikator für die weiße und braune Ware für Einbau- sowie freistehende Geräte).

- **Strukturierte Handelsdaten:** Umfangreiche Auswertung verfügbarer Sell-out Daten von Händlern und Marktforschungsinstituten. Beinhaltet u.a. wöchentlich verfügbare Kreditkartenauswertungen und andere „real-time“ Indikatoren, die heute verfügbar sind.
- **Schwache Signale:** Strukturierte Social-Listening-Ansätze mit Indikatorbegriffen, die eine Veränderung der Lebenssituation oder eine veränderte Sicht auf bestimmte Marken andeuten.

Die folgende Abbildung illustriert ein solches Frühwarnsystem, den Oliver Wyman Pandemic Navigator, der speziell auf den Kontext der vorliegenden Pandemie adaptiert wurde.



**Dieses White Paper soll einen Impuls darstellen:
Konsumgüterunternehmen müssen sich über ein ganzheitliches
Zielbild auf die neuen Realitäten im Markt vorbereiten, nicht über
kurzfristige Einzelmaßnahmen. An erster Stelle sollte daher stehen,
alle verfügbaren Indikatoren in einer neuen Ziel-GuV zu verarbeiten.**

**Die Hebel zur Erreichung dieses neuen Zielbildes müssen
funktionsübergreifend sein, werden oftmals existierende Initiativen
beschleunigen und zwingend mit einem Aufbau benötigter neuer
Kompetenzen einhergehen müssen.**

Oliver Wyman is a global leader in management consulting that combines deep industry knowledge with specialized expertise in strategy, operations, risk management, and organization transformation.

For more information, please contact the marketing department by phone at one of the following locations:

EMEA
+44 20 7333 8333

Americas
+1 212 541 8100

Asia Pacific
+65 6510 9700

AUTHORS

Dr. Martin Schulte

Partner
martin.schulte@oliverwyman.com

Dr. Moritz Küntzler

Engagement Manager
moritz.kuentzler@oliverwyman.com

Jens von Wedel

Partner
jens.vonwedel@oliverwyman.com

Dr. Sebastian Rittinger

Practice Research Expert
sebastian.rittinger@oliverwyman.com

Moritz Layer

Engagement Manager
moritz.layer@oliverwyman.com

Copyright © 2020 Oliver Wyman

All rights reserved. This report may not be reproduced or redistributed, in whole or in part, without the written permission of Oliver Wyman and Oliver Wyman accepts no liability whatsoever for the actions of third parties in this respect.

The information and opinions in this report were prepared by Oliver Wyman. This report is not investment advice and should not be relied on for such advice or as a substitute for consultation with professional accountants, tax, legal or financial advisors. Oliver Wyman has made every effort to use reliable, up-to-date and comprehensive information and analysis, but all information is provided without warranty of any kind, express or implied. Oliver Wyman disclaims any responsibility to update the information or conclusions in this report. Oliver Wyman accepts no liability for any loss arising from any action taken or refrained from as a result of information contained in this report or any reports or sources of information referred to herein, or for any consequential, special or similar damages even if advised of the possibility of such damages. The report is not an offer to buy or sell securities or a solicitation of an offer to buy or sell securities. This report may not be sold without the written consent of Oliver Wyman.