



## MARKANTES

# Warum weniger mehr ist

Die große Auswahl an Artikeln führt bei Handel und Herstellern zu Wertverlusten. Kunden sind von der Vielfalt irritiert. Das Überangebot in der Warenwelt hat weitreichende Folgen.

Sortimente stehen auf dem Prüfstand. Das gilt nicht nur für die USA, wo der Slogan „Weniger ist mehr“ längst zu einem Umdenken geführt hat. Auch hierzulande setzt sich zunehmend die Einsicht durch, dass eine Überauswahl an Artikeln im Einzelhandel sowohl die Kunden überfordert als auch zu enormen Wertverlusten bei Handel und Herstellern führt. Allein in Deutschland ist dies ein dreistelliger Millionenbetrag. Eine Untersuchung der Unternehmensberater von A.T. Kearney zeigt

nun, wie Konsumenten, Händler und Konsumgüterunternehmen von einer Vereinfachung der Sortimente profitieren können.

## Verwirrende Vielfalt

Jahrelang haben Konsumgüterhersteller immer mehr Produktneheiten in die Regale des Einzelhandels gebracht. Der Kampf um Marktanteile hat die Sortimentsvielfalt an Produktvarianten und Verpackungen immer weiter ausufern lassen. Allein in deutschen SB-Warenhäusern ist auf diese

Weise je nach Sortiment die Anzahl der Artikel seit dem Jahr 2000 um teilweise 20 Prozent und mehr gestiegen. Standen im Jahr 2000 bei Kaffee, Tee und Kakao noch rund 400 verschiedene Artikel in den Regalen der Warenhäuser, ist die Zahl im Jahr 2008 auf etwa 500 angewachsen. Bei der Haar-, Haut-, Mund- und Körperpflege zeigt sich die Entwicklung noch deutlicher: Hier stieg die Zahl der Artikel im gleichen Zeitraum um rund 30 Prozent von etwa 2.600 auf 3.400. „Angesichts dieser Überauswahl

fühlen sich die Konsumenten oftmals überfordert. Das beeinträchtigt letztlich auch ihre Kaufbereitschaft“, betont Dr. Daniel Mahler, Unternehmensberater bei A.T. Kearney. Die Folgen einer zu großen Auswahl treffen laut Mahler neben den Konsumenten aber auch Einzelhandel und Konsumgüterhersteller. „Ohne eine Vereinfachung des Sortiments entgehen ihnen durch die mangelnde Abschöpfung der Kaufbereitschaft und erhöhte Lager-, Produktions- und Logistikkosten Umsatz und Betriebsergebnis in jeweils dreistelliger Millionenhöhe.“ Allein in Deutschland sind dies bei Körperpflegemitteln, Wasch- und Reinigungsmitteln, Tiernahrung, Süßwaren und alkoholfreien Getränken einer Hochrechnung von A.T. Kearney zufolge jährlich insgesamt rund 380 Millionen Euro an zusätzlichem Umsatz und noch einmal 460 Millionen Euro an Ergebnisbeitrag.

## Kostenintensive Komplexität

Zwar bringen mehr Varianten im Einkaufsregal in der Regel auch mehr Marktanteil mit sich – aber bei abnehmendem Grenznutzen und ausbleibendem Zugewinn an Produktivität. „Die Hersteller erarbeiten sich durch jede Erweiterung ihres Portfolios keinen oder kaum zusätzlichen Marktanteil, sondern treiben lediglich Komplexität und Kosten“, erklärt Mahler. Anhand von acht ausgewählten Konsumgüterkategorien in Deutschland, Frankreich, England und Spanien hat A.T. Kearney die Produktivität der Artikel, sprich SKUs, untersucht. Der Indikator „SKU-Produktivität“ setzt den Marktanteil eines Produktes in Relation zur Anzahl an Produktvarianten im Einkaufsregal. Dabei zeigt sich laut Daniel

## INTERVIEW A.T. Kearney

### „Auslisten reduziert Kosten“

Dr. Sven Massen, Principal bei A.T. Kearney, skizziert die Vorteile schlanker Sortimente und erklärt, wie sich Händler am Bedarf der Kunden orientieren.

#### Warum überfordert die Sortimentsvielfalt die Kunden?

Kunden fällt ab sechs Varianten die Produktauswahl zunehmend schwerer. Gleichzeitig wollen sie beim Einkaufen Zeit sparen. Mangelnde Aufnahmefähigkeit gepaart mit geringer Bereitschaft, sich bei der Auswahl Zeit zu nehmen, verträgt sich einfach nicht mit einem Überangebot an Produkten.

#### Hoher Marktanteil durch Vielfalt: In welchen Produktkategorien funktioniert das überhaupt noch?

Konsumentenbefragungen zeigen, dass besonders im Nonfood-Segment eine zu große Vielfalt den Einkauf erschwert. Ausnahmen gibt es überall dort, wo Variantenvielfalt unerlässliche Kompetenz gegenüber den Konsumenten vermittelt, wie z.B. bei Haarkolorationen. Ansonsten ragen Süßwaren und Knabberartikel bei den Befragungen heraus. Die große Auswahl fördert hier den Produkt- und Markenwechsel nach Lust und Laune und wird noch nicht als Einkaufsschwermis angesehen.

#### Soll der Handel die Hersteller durch Auslistung in Eigenregie dazu bewegen, Sortimente zu verkleinern?

In der Tat haben einige Handelsunternehmen damit begonnen, ihre Sortimente auf eigene Faust zu reduzieren. Allerdings bieten erfolgreiche Hersteller hierbei Unterstützung an. Sie vereinfachen in enger Kooperation mit dem Category Management nicht nur das eigene Portfolio, sondern gleich das gesamte Einkaufsregal der Kategorie. Das Wissen der Hersteller um Umsatz- und Kosteneffekte von „less is more“ sollte vom Handel genutzt werden.

#### Sind eigene Handelsmarken das Mittel gegen aufgeblähte Sortimente?

Nein. Generell gilt, dass diejenigen Marken im Einkaufsregal verfügbar sein sollten, die die Konsumenten an das Geschäft binden. Wenig absatzstarke Marken mit einem unterdurchschnittlichen Kundenbindungspotenzial gehören ausgelistet, wenn sie für das Sortiment nicht von strategischer Bedeutung sind. Das gilt für Handelsmarken genauso wie für Herstellermarken.



#### Wie sollten Händler die Sortimente verkleinern?

Wie gesagt, zunächst sollten Marken ohne Kundenbindungspotenzial aus dem Regal genommen werden. Innerhalb der Marken ist dann die Erfüllung aller Kundenbedarfe bei der Bereinigung entscheidend. Im Idealfall werden die verfügbaren Artikel mit Marktforschungs-

daten auf überlappenden Konsumenten nutzen durchforstet und darauf aufbauende Auslistungen vorgenommen. Der frei gewordene Regalplatz kann übrigens für Mehrfach-Facings, aber auch für POS-Material am Regal zum Zwecke der besseren Kundenorientierung genutzt werden. Das Sortiment verkleinert sich also, der zugeordnete Regalplatz aber nicht.

#### Warum erweitern Hersteller ihr Portfolio, wenn sie dadurch Komplexität und Kosten im Handel erhöhen?

Produktmanager werden allzu oft dahingehend geführt und incentiviert, im schnellen Rhythmus Produktneheiten auf den Markt zu bringen. Kannibalisierungseffekte und Komplexitätskosten jenseits des eigenen Verantwortungsbereiches werden dabei oftmals nicht ausreichend berücksichtigt. Außerdem glaubt man, dass der Marktanteil mit Blick auf den begrenzten Regalplatz in starkem Maße mit der Anzahl der angebotenen Produktvarianten korreliert, was sich leicht widerlegen lässt.

#### Wie berechnet A.T. Kearney die durch Überangebot entstehenden Defizite bei Umsatz und Betriebsergebnis?

Sortimentsvereinfachungen ermöglichen Effizienzgewinne entlang der gesamten Wertschöpfungskette, von der Herstellung über die Logistik bis hin zur Bestückung des Einkaufsregals. Durch das Auslisten von Ladenhütern kann der Handel seine Kapitalbindungskosten reduzieren. Der Einfluss auf Einkaufskomfort und Umsatz wird über Handels- und Marktforschungsdaten zum Wechselverhalten der Konsumenten bestimmt. Zahlreiche Projekte von A.T. Kearney sowohl für Hersteller als auch Handelsunternehmen haben zu Verbesserungen des Bruttoergebnisses von zwei bis drei Prozentpunkten geführt.

Mahler in allen Kategorien Optimierungsbefehl. Der Erfolg der untersuchten Marken, die Verpackungs- und Variantenvielfalt in einen entsprechend großen Marktanteil umzusetzen, ist aber besonders in den Kategorien Wasch- und Reinigungsmittel, Haarpflegemittel und Feuchtigkeitscremes sehr unterschiedlich ausgeprägt.

**Akribisches Auslisten**

Optimieren und straffen Konsumgüterunternehmen ihre Sortimente, dann können sie laut A.T. Kearney Ergebnisverbesserungen von durchschnittlich zwei bis drei Prozentpunkten erreichen. Doch worauf müssen Unternehmen bei der Vereinfachung ihrer Portfolios achten und wie können sie die Produktivität der Artikel steigern? „Das herkömmliche, rein kostengetriebene Auslisten von wenig gewinnbringenden und absatzschwachen Produktvarianten greift oftmals zu kurz, da hierbei nicht die Abhängigkeiten zwischen Produktserien und -varianten und unterschiedlichen Marken des Herstellers berücksichtigt werden“, so Daniel Mahler. Vielmehr zeige sich, dass über Jahre hinweg Produktvarianten auf den Markt gebracht worden seien, die auf die Bedürfnisse

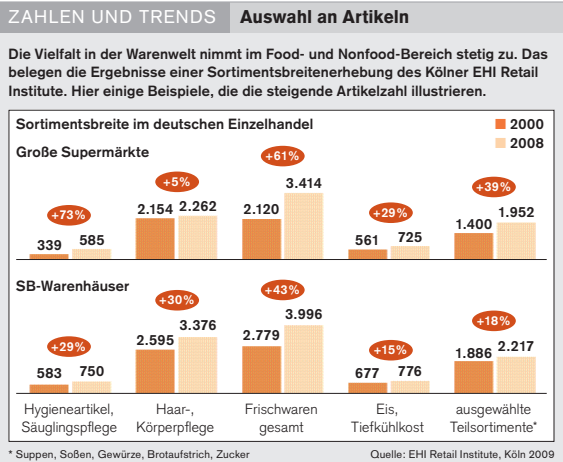
gleicher Konsumentengruppen abzielen. „Hier gilt es, den Rotstift anzusetzen. Aber auch die Vereinheitlichung von Verpackungen und die Vereinfachung von Rezepturen sind Faktoren, die von den Herstellern berücksichtigt werden sollten“, rät Mahler. Ein schlankeres Sortiment ermögliche dem Vertrieb, sich stärker auf die verbleibenden Artikel zu konzentrieren und diese effektiver in die Regale des Handels zu bringen. „Die Distributionsrate des bereinigten Portfolios steigt, und Präsenzlücken im Einkaufsregal werden seltener“, berichtet Daniel Mahler. Darüber hinaus erleichtere die Vereinfachung des Portfolios Kunden auch den Produktauswahlprozess und führe zu einem erhöhten Kaufimpuls auf der Konsumentenseite.

Tipp der Unternehmensberater von A.T. Kearney für Händler: Die Diskussion darüber, welche Produktvarianten aus dem Portfolio gestrichen werden, sollte im ersten Schritt nicht über das Thema der

Kostenersparnis geführt werden, sondern immer aus Sicht der Konsumenten. Nur dadurch werde – ohne den Regalplatz aus den Augen zu verlieren – unnötige Vielfalt aus dem Programm genommen. Das stelle einen Umsatzschub sicher.

**Herausgeforderte Hersteller**

„Weniger ist mehr – Konsumgüterhersteller sollten das Thema Sortimentsoptimierung jetzt aufgreifen und dauerhaft verankern, ehe der Handel ihnen diese Herausforderung durch Auslistungen in Eigenregie abnimmt“, so Daniel Mahler. Denn viele Händler hätten die Chancen bereits erkannt und planten, ihre Sortimente zu straffen sowie ihre Regale verstärkt auch mit eigenen Handelsmarken zu füllen. „Der Handlungsdruck auf die Konsumgüterhersteller wächst. Wer jetzt nicht nur das eigene Portfolio, sondern gleich das gesamte Einkaufsregal seiner Kategorie vereinfacht, wird am meisten profitieren“, sagt Mahler.



Verwirrung vorm Regal: Ab sechs Varianten fällt Kunden die Produktauswahl schwer.

Fotos: www.photomay.de (Illustration), Privat