

Sortimente auf dem Prüfstand

Die Überauswahl in den Regalen führt zu Wertverlusten bei Handel und Herstellern. Eine Sortimentsoptimierung kann helfen, die Produktivität der Artikel wieder zu steigern.

»WENIGER IST MEHR« ist längst kein US-amerikanisches Phänomen mehr. 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. Dabei können Konsumenten, Händler und Konsumgüterunternehmen von einer Vereinfachung der Sortimente profitieren.

Wertverluste bei Händlern und Herstellern

Jahrelang haben Konsumgüterhersteller immer mehr Produktneuheiten in die Regale des Einzelhandels gebracht. 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 vor zehn Jahren bei Kaffee, Tee und Kakao noch rund 400 verschiedene Artikel in den Regalen, waren es 2008 rund 500. Die Anzahl der Hygieneartikel und Produkte für die Säuglingspflege wuchs im gleichen Zeitraum von 580 auf 750. Bei der Haar-, Haut, Mund- und Körperpflege zeigt sich die Entwicklung noch deutlicher: Hier stieg die Zahl der Artikel um rund 30 Prozent – von etwa 2.600 auf 3.400.

Angesichts dieser Überauswahl fühlen sich die Konsumenten oft überfordert, was letztlich ihre Kaufbereitschaft beeinträchtigt. Die Folgen treffen Einzelhandel und Konsumgüterhersteller. Denn 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 jährlich insgesamt rund 380 Millionen Euro an zusätzlichem Umsatz und noch einmal 460 Millionen Euro an Ergebnisbeitrag. Das zeigt eine Hochrechnung von A.T. Kearney.

Zwar bringen mehr Varianten im Einkaufsregal in der Regel mehr Marktanteil mit sich, dies führt aber auch zu einem abnehmenden Grenznutzen und einem ausbleibenden Zugewinn an Produktivität. Die Hersteller erarbeiten sich durch jede Erweiterung ihres Portfolios keinen oder kaum zusätzlichen Marktanteil, sondern treiben lediglich die Komplexität und die Kosten.

Anhand von acht Konsumgüterkategorien hat A.T. Kearney die Produktivität der Artikel untersucht. Der Indikator »SKU-Produktivität« (SKU: Stock Keeping Unit, dt.: Bestandseinheit) setzt den Marktanteil eines Produktes in Relation zur Anzahl an Produktvarianten im Einkaufsregal. Dabei zeigt sich in allen Kategorien Optimierungsbedarf.

Erfolgsindikator »SKU-Produktivität«

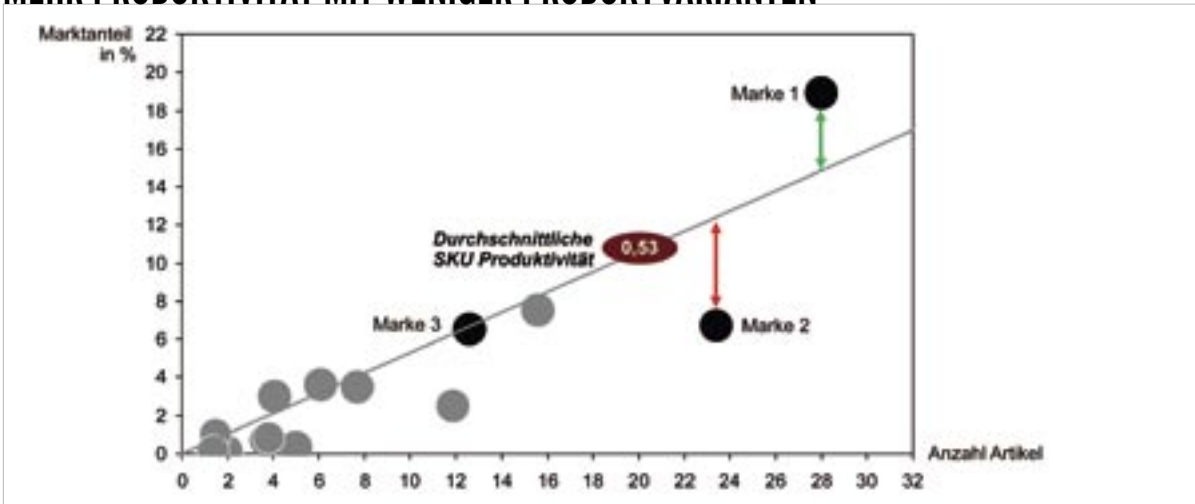
Am Beispiel von Gesichtsfuchtigkeitscremes soll der Zusammenhang zwischen der Anzahl an Produktvarianten einer Marke und dem zugehörigen Marktanteil verdeutlicht werden. Die Regressionsgerade der Abbildung markiert die durchschnittliche SKU-Produktivität. In dem Fall beläuft sie sich auf 0,53. Das heißt, dass Anzahl an Artikel und Marktanteil in Prozentpunkten zueinander im Verhältnis 2:1 stehen.

Obwohl eine grundsätzliche Korrelation zwischen beiden Parametern erkennbar ist, lassen sich gleichzeitig starke Unterschiede zwischen den einzelnen Marken und ihrer Fähigkeit erkennen, Komplexität in Markterfolg zu wandeln. Die Vielzahl an Varianten von Marke 1 ist überdurchschnittlich produktiv im Sinne des Marktanteilsgewinns. Der Hersteller von Marke 2 erzielt hingegen mit einem nur geringfügig kleineren Portfolio keinen äquivalent großen Marktanteil. Dieser ist eher vergleichbar mit dem von Marke 3, deren Hersteller mit einer deutlich kleineren, aber produktiveren Menge an Produktvarianten in den Markt geht.

Auch wenn alle drei Marken über den Jahresvergleich hinweg ähnliche Wachstumszahlen aufweisen,

MEHR PRODUKTIVITÄT MIT WENIGER PRODUKTVARIANTEN

Quelle: A.T. Kearney



Zwar weisen die drei Gesichtscreme-Marken über den Jahresvergleich hinweg ähnliche Wachstumszahlen auf. Mehr Varianten bedeutet dabei aber nicht automatisch mehr Produktivität. Stattdessen steigen die Komplexität und die Kosten

heißt das nicht, dass die relativ hohe Produktvielfalt von Marke 2 wenigstens im Hinblick auf dynamische Wachstumsziele produktiv ist. Eine Erkenntnis, die für fast alle wenig produktiven Marken in den untersuchten Konsumgüterkategorien gilt.

Sortimente straffen und optimieren

Optimieren und straffen Konsumgüterunternehmen ihre Sortimente, können sie Ergebnisverbesserungen von durchschnittlich zwei bis drei Prozentpunkten erreichen. Das herkömmliche, rein kostengetriebene Auslisten von wenig gewinnbringenden und absatzschwachen Produktvarianten greift dabei allerdings oft zu kurz, da hierbei nicht die Abhängigkeiten zwischen Produktserien und -varianten und unterschiedlichen Marken des Herstellers berücksichtigt werden. Vielmehr zeigt sich, dass über Jahre Produktvarianten auf den Markt gebracht wurden, 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 berücksichtigt werden sollten. Ein schlankeres Sortiment ermöglicht es 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, Präsenzlücken im Einkaufsregal werden seltener. Darüber hinaus erleichtert die Vereinfachung auch den Produktauswahlprozess und führt zu einem erhöhten Kaufimpuls beim Kunden.

Konsumenten im Blick

Die Diskussion darüber, welche Produktvarianten aus dem Portfolio gestrichen werden, sollte im ersten Schritt nicht über das Thema der Kostenersparnisse geführt werden, sondern immer aus Sicht der Konsumenten. Nur dadurch wird unnötige Vielfalt aus dem Programm genommen. Konsumgüterhersteller sollten das Thema Sortimentsoptimierung aufgreifen und dauerhaft verankern, ehe der Handel ihnen dies durch Auslistungen in Eigenregie abnimmt. Denn viele Händler haben die Chancen bereits erkannt und planen, ihre Sortimente zu straffen und ihre Regale verstärkt auch mit Handelsmarken zu füllen. Der Handlungsdruck auf die Konsumgüterhersteller wächst. Wer jetzt in enger Kooperation mit dem Category Management des Handelspartners nicht nur das eigene Portfolio, sondern das gesamte Einkaufsregal seiner Kategorie vereinfacht, wird am meisten profitieren.

Dr. Peter Pfeiffer, Dr. Sven Massen



Dr. Peter Pfeiffer ist Partner bei A.T. Kearney und Mitglied der Practice Konsumgüterindustrie und Handel. Er berät Konsumgüterhersteller und Handelsunternehmen bei strategischen Fragestellungen, Restrukturierungsaufgaben, in Marketing und Vertrieb sowie bei produktions- und logistikbezogenen Aufgaben.



Dr. Sven Massen ist Principal bei A.T. Kearney und Mitglied der Practice Konsumgüterindustrie und Handel. Hier ist er schwerpunktmäßig in der strategischen Beratung im Bereich schnell-drehender Konsumgüter im Food- und Non-Food-Segment tätig. Er befasst sich mit Themen des Supply Chain Managements.