

Düsseldorf, 19. Juli 2010

Einzelhandelsfilialen schöpfen Potenzial zur Effizienzsteigerung häufig noch nicht aus

A.T. Kearney stellt erste globale Studie zur Filialoptimierung vor: Deutliche Performanceunterschiede bei Einzelhandelsunternehmen – enormes Effizienzsteigerungspotenzial

Die Bedeutung effizienter Filialprozesse wird von Einzelhandelsunternehmen vielfach noch unterschätzt. Handelsunternehmen trimmen ihre häufig dezentralen operativen Abläufe in den Filialen noch nicht mit der gleichen Konsequenz auf Effizienz wie beispielsweise die zentral gesteuerten Bereiche Einkauf, Sortiments- und Preisgestaltung oder Marketing. Denn letztlich fallen in den Filialen 10 bis 20 Prozent aller Kosten an, es findet der direkte Kundenkontakt statt und schließlich wird hier auch die Kaufentscheidung getroffen. Gerade in den etablierten westeuropäischen Märkten fordern stagnierende Umsätze und ein erhöhter Margendruck den Einzelhandel mehr denn je, sämtliche Produktivitätsreserven auszuschöpfen, um sich weitreichende Wettbewerbsvorteile zu sichern. Dies geht aus der weltweiten Studie „Achieving Excellence in Retail Operations (AERO)“ der Top-Managementberatung A.T. Kearney hervor, in der die Filialperformance weltweit führender Einzelhändler verschiedenster Handelssegmente untersucht wurde. Optimierungspotenzial besteht insbesondere bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der Filialprozesse und -strukturen, beim Bestandsmanagement, der Durchführung von Filialumbauten, sowie der Steigerung der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit.

„Das Thema Filialoptimierung war für den Handel schon immer ein wichtiges Thema. Vor dem Hintergrund der weiterhin herausfordernden Rahmenbedingungen ist es jetzt jedoch überlebenswichtig geworden“, so Dr. Mirko Warschun, Partner bei A.T. Kearney und Leiter des Beratungsbereiches Konsumgüterindustrie und Handel in Deutschland, Österreich und der Schweiz: „Unsere Studie macht deutlich, dass viele Filialprozesse noch nicht effizient genug aufgesetzt sind und es zudem große Performanceunterschiede bei den befragten Händlern gibt.“

Initiativen effizienter umsetzen

So zeigt die Studie, dass 88 Prozent der führenden Einzelhändler für mehr als die Hälfte ihrer neuen Initiativen zur Filialoptimierung Pilotprojekte starten, bei den restlichen Unternehmen liegt der Anteil bei lediglich 68 Prozent. Die Laufzeit von Pilotprojekten ist zudem bei den führenden Unternehmen kürzer: Bei 67 Prozent der führenden Unternehmen dauern die Pilotprogramme weniger als vier Wochen,

während diese bei 71 Prozent der restlichen Unternehmen zwischen einem und sechs Monaten laufen.

Führende Einzelhändler setzen zudem auf weniger Initiativen. Diese sind allerdings weitaus effizienter aufgesetzt: So realisieren 63 Prozent eine bis zwei grundlegende Verbesserungsinitiativen pro Quartal – bei den restlichen Unternehmen sind dies lediglich 39 Prozent, 33 Prozent führen sogar drei bis fünf Initiativen pro Quartal durch. Führende Unternehmen achten zudem darauf, dass bei der Implementierung neuer Initiativen im Filialnetzwerk gleichzeitig auch die passenden Schulungsmethoden entwickelt und eingesetzt werden. 38 Prozent der führenden Einzelhändler setzen außerdem repräsentative Pilotfilialen für die Optimierung ihrer Initiativen ein, bevor der Roll-Out für die anderen Filialen startet. Bei den restlichen Unternehmen beträgt dieser Anteil lediglich 18 Prozent.

„Durch die Pilotierung sind die Handelsunternehmen in der Lage, ihre Initiativen schneller und erfolgreicher umzusetzen, da sie mit den Risiken besser umgehen können und eine größere Akzeptanz für die zu treffenden Entscheidungen geschaffen haben“, sagt Warschun: „Dennoch ist für den Erfolg einer Filiale nicht die Anzahl und die Dauer der Initiativen entscheidend – im Gegenteil: Weniger, aber effizient im gesamten Filialnetzwerk umgesetzte Initiativen sind hier Erfolg versprechender.“

Kundeninformationen richtig nutzen

Was das Sammeln von Kundendaten angeht, sind sich die befragten Unternehmen mehrheitlich einig: So dokumentieren beispielsweise 93 Prozent der Händler die Anzahl der Kaufvorgänge innerhalb des Geschäfts sowie 86 Prozent wie viele Besucher die Filiale hat – und hieraus abgeleitet wie sich die Conversion Rate Käufer zu Besucher entwickelt. Daten, die Rückschlüsse auf das Kundenverhalten zulassen, werden jedoch seltener erhoben. Nur 36 Prozent der Einzelhändler messen durch Stichproben wie lange ein Kunde durchschnittlich in einem Geschäft verweilt, 57 Prozent wie viel Zeit zwischen zwei Besuchen der Filiale liegt.

„Kundenbindungsprogramme sind im Handel sehr verbreitet. Knapp zwei Drittel der befragten Einzelhandelsunternehmen haben sie eingeführt“, so Warschun:

„Unternehmen wissen zwar, wie wichtig Kundenbindungsprogramme sind und sie daraus solide Informationen über das Kaufverhalten der Kunden gewinnen können. Jedoch werten nur knapp 40 Prozent der Einzelhändler diese Daten mindestens einmal im Jahr auch aus. Führende Händler – auch das zeigt unsere Studie – nutzen die Daten, um Produkte den Kundenbedürfnissen anzupassen, in dem sie Sortimente, Verpackungen, Preisgestaltung, Promotion-Strategien und Angebote sowie die Filialgestaltung optimieren.“

Fehlmengen reduzieren

Aber auch bei der Optimierung der Lagerbestände gibt es noch Verbesserungsbedarf. Im Wesentlichen sind bei der Festlegung von Lagerbeständen fünf Faktoren zu beachten, die allerdings nur von den wenigsten Händlern komplett berücksichtigt werden: Bruttomarge des Produkts, Absatzgeschwindigkeit, Variabilität der Verkäufe, Produktkosten und Wert des Produktes für Kunden. Unternehmen, die alle fünf Faktoren berücksichtigen, können den Anteil von Fehlmengen um 27 Prozent senken. Eine besondere Herausforderung sehen die befragten Unternehmen zudem beim Managen von Schwund beispielsweise durch Überschreiten der Mindesthaltbarkeit oder Diebstahl: Die Mehrheit der befragten

Unternehmen – 71 Prozent der führenden und 53 der restlichen Handelsunternehmen – gaben an, sich hierauf in den nächsten drei Jahren stärker zu fokussieren.

Personalfuktuation senken

Beim Thema Mitarbeiterführung sind die Einzelhändler vorne, die regelmäßig mit den Filialmitarbeitern über Ziele und Leistungen der Filiale sprechen sowie gute Leistungen von Mitarbeitern honorieren. Sie weisen eine geringere Personalfuktuation auf als andere Handelsunternehmen. Aber auch die Präsenz von leitenden Mitarbeitern spielt eine große Rolle: So nimmt die Personalfuktuation bei Einzelhändlern um 10 Prozent ab, wenn Regionalleiter mehr als 75 Prozent ihrer Zeit in den Filialen verbringen. Zudem erreichen diese Geschäfte mit einer größeren Wahrscheinlichkeit auch die für ihre Initiativen und Sonderaktionen gesetzten Ziele.

Kosten für Filialumbauten reduzieren

Der A.T. Kearney AERO-Studie zufolge haben 76 Prozent der Handelsunternehmen in den vergangenen drei Jahren mindestens einmal den Kostenrahmen für filialübergreifende Initiativen im Bereich Innendekoration, Einbauten oder Baumaßnahmen im Innen- oder Außenbereich überschritten. Insbesondere im Bereich Innendekoration kommt es häufig zu Kostenüberschreitungen. Bei knapp der Hälfte der Befragten sind in diesem Bereich bereits Probleme aufgetreten. Durch systematische Optimierungsmaßnahmen kann der Studie zufolge die Überschreitung des Kostenrahmens für Baumaßnahmen jedoch um mehr als 25 Prozent reduziert werden.

„Die Studie verdeutlicht, dass es weltweit große Performance-Unterschiede zwischen den Einzelhändlern gibt. Führende Händler haben bereits mit entsprechenden Maßnahmen auf die zukünftigen Herausforderungen reagiert und sich auf die Optimierung bestehender Filialen und die Verbesserung der operativen Prozesse fokussiert“, so Warschun: „Eine große Herausforderung besteht darin, dass die operativen Prozesse meist dezentral gesteuert werden. Hierin liegt aber auch die Chance, weitreichende Wettbewerbsvorteile zu realisieren.“

Über die Studie

Die A.T. Kearney-Studie „Achieving Excellence in Retail Operations“ (AERO) untersucht, wie Einzelhändler ihre operativen Abläufe optimieren können. Die Befragung wurde in zehn Sprachen übersetzt und umfasst 100 Fragen über Strategien und Methoden von Einzelhändlern in 30 Ländern. Weltweit haben 53 führende Unternehmen an der Studie teilgenommen, darunter stationäre Einzelhändler und Versandhändler aus den Segmenten Bekleidung, Elektronik, Lebensmittel, Heimwerkerbedarf sowie Kosmetik und Drogerieartikel.

Weitere Information und einen Link zum Download der kompletten Studie finden Sie unter www.atkearney.de oder www.AEROSTudy.atkearney.com.

Über A.T. Kearney

A.T. Kearney verbindet als eines der weltweit führenden Top-Management-Beratungsunternehmen strategische Weitsicht mit operativer Erfahrung. Entscheider in Großkonzernen ebenso wie in mittelständischen Unternehmen aller Wirtschaftszweige sowie im öffentlichen Sektor nutzen unsere internationalen Beraterteams, um gemeinsam mit uns ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu steigern. A.T. Kearney wurde 1926 in Chicago gegründet und beschäftigt heute

mehr als 2.700 Mitarbeiter in über 30 Ländern der Welt. Weitere Informationen finden Sie im Internet unter www.atkearney.de.

Kontakt für die Presse

Stefanie Hauck

Marketing & Communications

A.T. Kearney GmbH

Lenbachplatz 5

D-80333 München

Tel: +49-89-5156 8273

E-Mail stefanie.hauck@atkearney.com