

«Das Ertragspotenzial beträgt etwa 450 Millionen Franken»

Die ausufernde Sortimentsvielfalt in den Läden führt zu Wertverlusten in Millionenhöhe für Detailhandel und Hersteller in der Schweiz. Zu diesem alarmierenden Schluss kommt eine Trendstudie von A.T. Kearney zum Thema Sortimentskomplexität. Doch wie lässt sich dieses Problem lösen? HANDEL HEUTE hat nachgefragt.

HANDEL HEUTE: Jahre lang haben Konsumgüterhersteller immer mehr Produktneuheiten in die Regale des Detailhandels gebracht. Was ist daran schlecht?

Daniel Mahler*: Der Kampf um Marktanteile hat die Sortimentsvielfalt ausufern lassen. In einem durchschnittlichen Schweizer Laden finden sich bis zu 110 verschiedene Teigwaren, 200 Shampoos und 80 verschiedene Schokoladen. Dadurch hat die «Artikel-Produktivität», also der Umsatz pro Stock Keeping Unit, ständig abgenommen.

Können Sie dazu ein Beispiel nennen? Ein globaler Markenhersteller ist in den letzten fünf Jahre umsatzmässig 30 Prozent gewachsen, die Anzahl der Artikel hat aber um 100 Prozent zugenommen.

Wie konnte es so weit kommen?

Auf der Stufe Detailhandel bestand der Irrglaube, dass ein möglichst breites Sortiment die Attraktivität für die Konsumenten steigert. So kommen im Schweizer Detailhandel jedes Jahr rund 10 Prozent Produktneuheiten hinzu. Allein die Migros hat in einem Jahr 2200 neue Produkte lanciert. Angesichts dieser Überauswahl fühlen sich die Konsumenten jedoch oftmals überfordert, was ihre Kaufbereitschaft beeinträchtigt. Das hat die von A.T. Kearney in der Schweiz durchgeführte Trendstudie bestätigt.

Welches sind die wirtschaftlichen Konsequenzen dieser Fehlentwicklung?

Die Folgen einer zu grossen Auswahl treffen neben den Konsumenten auch die Detailhändler und die Konsumgüter-

hersteller selbst. Durch die ausufernde Sortimentsvielfalt entgehen ihnen zusätzlicher Umsatz und Ergebnisbeitrag in Millionenhöhe.

Weshalb?

Gründe dafür sind zum einen die mangelnde Abschöpfung der Kaufbereitschaft der Konsumenten. Studien belegen, dass ab einem bestimmten Punkt zu viel Auswahl den Kunden irritiert und demotiviert. Amerikanische Wissenschaftler sprechen vom Phänomen des «over-choice». Der Kunde steht vor dem überfüllten Regal, kann sich nicht entscheiden und kauft dann lieber gar nicht. Zum anderen führt die enorme Sortimentsvielfalt natürlich zu hohen Lager-, Produktions- und Logistikkosten bei Herstellern und Handel

Gilt das für alle Produkte?

Besonders betroffen sind in der Schweiz die Produktkategorien Getränke, Kosmetika, Waschmittel, Trockenlebensmittel wie Pasta oder Saucen, Süswaren, Convenience-Produkte, Joghurt- und Milchprodukte, Tiefkühlwaren, teilweise die Fleischprodukte, Elektro-Produkte sowie bestimmte Haushaltswaren.

Was heisst das in Zahlen?

Auf diese Produkte entfällt ein jährlicher Umsatz in der Grössenordnung von 30 Milliarden Franken. Die Umsatzverluste über alle mittel bis stark betroffenen und im Detailhandel erhältlichen Kategorien belaufen sich auf ca. 300 Millionen Franken. Das sind 0,5 bis 1,5 Prozent des Umsatzes je nach Kategorie.

Sprechen wir hier ausschliesslich von einem Schweizer Problem?





Daniel Mahler, Partner und Managing Director Schweiz bei A.T. Kearney, im HANDEL-HEUTE-Interview: «Der Entscheid darüber, welche Produktvarianten aus dem Portfolio gestrichen werden, sollte nicht über das Thema Kostenersparnis laufen, sondern aus Sicht der Konsumenten gefällt werden.»

Überhaupt nicht. Das Potenzial zur Reduktion der Sortimentsvielfalt ist weltweit vorhanden. In den USA erprobt der Einzelhandelsriese Wal Mart in Testgebieten Sortimentsreduzierungen von durchschnittlich 20 bis 30 Prozent. In Europa verfolgt die britische Supermarktkette Asda unter dem Namen «Less is More» ein Programm zur Sortimentsreduktion um 30 Prozent. Carrefour plant, die Anzahl nationaler und regionaler Markenprodukte um 15 Prozent zu reduzieren.

Diese Sortimentsbereinigung verstärkt den Kampf um die Plätze auf den Supermarktregalen und erhöht den Handlungsdruck auf die Konsumgüterhersteller. Wie reagieren diese?

Die Konsumgüterhersteller müssen das Thema Sortimentsoptimierung aktiv aufgreifen, ehe der Handel ihnen diese Herausforderung durch Auslistungen in Eigenregie abnimmt. Einige Hersteller reduzieren die Anzahl ihrer Produktlinien und fördern gezielt ihre umsatz-

starken Produkte. Führende Unternehmen wie Procter & Gamble, Unilever oder Campbell Soup machen mit dieser Strategie positive Erfahrungen. Auch Schweizer Konsumgüterhersteller haben damit begonnen, ihr Produkt-Portfolio zu vereinfachen.

Sortimentsbereinigungen werden vom Handel seit Jahrzehnten praktiziert. Genügt das nicht?

Nein, mit Blick auf eine echte Portfolio-Vereinfachung greift das herkömmliche, rein kostengetriebene Auslisten von wenig gewinnbringenden und absatzschwa-

Fakten zur Trendstudie

Die A.T.-Kearney-Trendstudie zur Produktkomplexität im Detailhandel hatte zum Ziel, das Einkaufserlebnis angesichts der Produktvielfalt im Schweizer Detailhandel zu untersuchen. Dazu wurde Anfang Jahr eine Trendanalyse bei 78 zufällig ausgewählten schweizerischen Haushalten durchgeführt. Dies entspricht 145 Endkonsumentinnen und -konsumenten. 59% von ihnen sind weiblich, 41% männlich; 19% sind unter 25, 51% zwischen 25 bis 40, 30% über 40 Jahre alt. 10% von ihnen kaufen im Schnitt täglich im Schweizer Detailhandel ein, bei 55% sind

es 2 bis 3 mal die Woche, 33% einmal die Woche und 2% kaufen seltener als einmal die Woche ein. Gemessen an den durchschnittlichen Einkaufsausgaben für Nahrungsmittel pro Haushalt in der Schweiz (gemäss Bundesamt für Statistik 100 bis 220 Franken pro Woche und Haushalt) ist das Sample somit repräsentativ.

www.atkearney.ch

Kernaussagen der Trendstudie

«**Zu grosse Auswahl...**»: Über 70% der Befragten bewerten die Produktvielfalt in Schweizer Detailhandel (Coop, Migros, usw. – ohne Fachhandel) als zu gross und geben an, dass sie Schwierigkeiten haben, ein bestimmtes Produkt im Regal zu finden.

«**...senkt die Kaufbereitschaft markant**»: Zwei Drittel der Befragten geben an, dass sie wegen zu grosser Angebotsvielfalt bereits von einem Kauf abgesehen haben. Im Durchschnitt kommt das alle zwei Wochen vor.

«**Die jüngere Generation wird besonders abgeschreckt**»: 80% der unter 25-jährigen sehen regelmässig von einem Kauf ab, gegenüber 57% der über 40-jährigen.

«**Bei Kosmetika und Trockenlebensmitteln ist die Unzufriedenheit gross**»: Besonders unübersichtlich ist die Auswahl bei Kosmetika und Trockenlebensmitteln (Pasta, Saucen etc.) – 40% der Konsumenten sind unzufrieden mit dem Einkaufskomfort. Einfach einzukaufen sind Babypflegeprodukte und Tiernahrung, wo nur 20% sind unzufrieden sind.

chen Produktvarianten – so genannte Slow Movers – zu kurz.

Was empfehlen Sie?

Um das Potenzial voll auszuschöpfen ist ein Paradigmenwechsel erforderlich: Hiess es früher «Wo können wir reduzieren?», so lautet die Frage heute: «Was brauchen wir wirklich?». Diese «Zero-based»-Philosophie erfordert neue Methoden, welche die Abhängigkeiten zwischen Produktserien und -varianten und unterschiedlichen Marken des Herstellers berücksichtigt. A.T. Kearney hat festgestellt, dass mit diesem Vorgehen bei bestimmten Produktkategorien eine Reduktion der Anzahl Artikel um bis zu

40 Prozent möglich ist, ohne dass Kunden abspringen.

Doch wie geht man vor?

Der Entscheid darüber, welche Produktvarianten aus dem Portfolio gestrichen werden, sollte nicht über das Thema Kostenersparnis laufen, sondern aus Sicht der Konsumenten gefällt werden. Oft zeigt sich, dass über Jahre hinweg Produktvarianten auf den Markt gebracht wurden, die auf die Bedürfnisse gleicher Konsumentengruppen abzielen. Hier gilt es, den Rotstift anzusetzen. Wichtig ist: dies können auch einzelne Produkte sein, die für sich genommen einen ordentlichen Umsatz erwirtschaften, aber bei genauer Betrachtung keinen wirklichen Zusatzwert bringen. Wenn man Sie aus dem Regal nimmt bleibt der Kunde einer anderen Variante der gleichen Marke treu. Darüber hinaus gibt es Strategien, Verpackungstechnologien so zu vereinheitlichen, ohne die Möglichkeit von Differenzierung zu nehmen. Auch die Möglichkeiten der Harmonisierung von Rezepturen sind Faktoren, die von den Herstellern berücksichtigt werden sollten.

Wo sehen Sie bei den Herstellern konkrete, effiziente Wege zur Kostenreduktion?

Hier geht es um Skaleneffekte beim Rohmaterial; effizientere Produktion (sprich: weniger Change Over), mehr Bündelung beim Packaging; geringere Kosten etwa für das Packungsdesign oder die Bündelung der Marketingkosten für weniger Artikel.

Und auf Seiten des Handels?

Dem Handel entstehen durch die Sortimentsbereinigung geringere Handling-Kosten (Bestückung, Assortment Management); ein niedrigeres Working Capital (Inventar), geringere Lagerkosten – und die Logistik wird effizienter.

Was bringt das unter dem Strich?

Das zusätzliche Ertragspotenzial über die gesamte Wertschöpfungskette, das heisst für Handel und Hersteller, beträgt in der Schweiz etwa 450 Millionen Franken.

Bleibt die Frage, wo man umgekehrt zusätzlichen Umsatz im Detailhandel generieren kann. Wissen Sie es?

Es gibt verschiedene Möglichkeiten. Dazu gehören ein verbesserter Einkaufskomfort für die Kundinnen und Kunden (Stichwort: Shopability), die Vermeidung von Frustration am Point of Sale, weniger Out of Stocks und höhere Distributionsraten.

Interview: Reto Wüthrich



* Daniel Mahler ist Partner und Managing Director Schweiz bei A.T. Kearney. Das Unternehmen ist seit über 30 Jahren im Schweizer Markt tätig und spezialisiert auf die Kombination von Strategie- und Operations-Beratung mit hoher Ergebnis- und Umsetzungsorientierung.