



Ärmel aufkrepeln: Handelsmanagern bieten sich zwölf Ansatzpunkte für Maßnahmen, die ihr Unternehmen heil durch die Krise bringen.

Handel(n) in der Krise

Wie können Handelsmanager ihre Unternehmen vor dem Abschwung bewahren? McKinsey nennt die Krisenmaßnahmen.

Die schwere Rezession und die wachsende Angst vor einer Depression verunsichern die Menschen in Europa. Nichts spiegelt dies deutlicher wider als der Index zum Konsumentenvertrauen: Er fiel jüngst auf den niedrigsten Wert seit Beginn der Messungen vor 25 Jahren. Die Folge sind steigende Spar- und sinkende Konsumquoten. Fast zwei Drittel der von McKinsey befragten Verbraucher räumen ein, beim Einkauf nun stärker auf den Preis zu achten; mehr als die Hälfte stellt größere Anschaffungen zurück und verzichtet gelegentlich auf kleinere Käufe.

Von Klaus Behrenbeck,
Peter Breuer und
Christoph Eltze

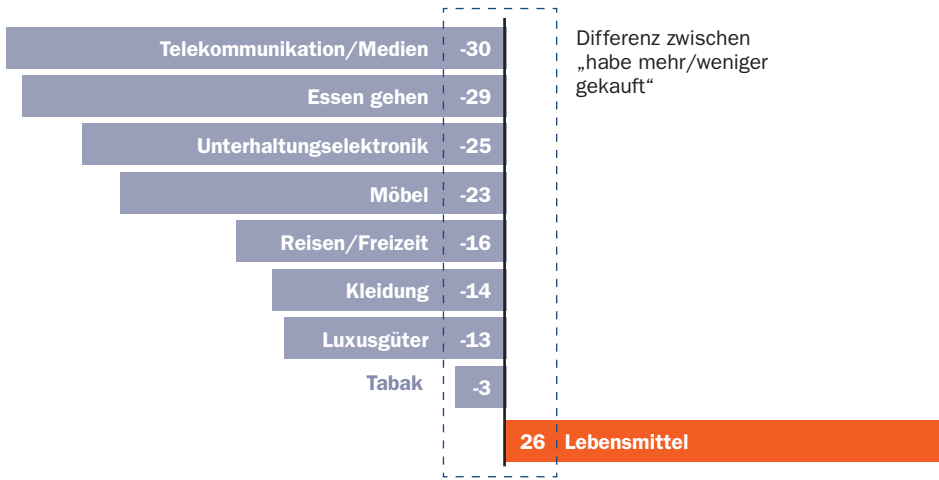
Im Einzelhandel schlägt sich die Konsumzurückhaltung je nach Segment in teils erheblichen Umsatzverlusten nieder. Während die Lebensmittelhändler – zumindest bislang – noch glimpflich davonkommen, sind insbesondere Anbieter langlebiger Gebrauchsgüter sofort und stark betroffen (*Grafik 1, Seite 10*).

Die Konsequenzen sind oft dramatisch: Schon ein moderater Rückgang der Verkäufe bedeutet meist empfindliche Einbußen beim Ertrag. Der meist ohnehin bescheidene Gewinn von wenigen Prozent des Umsatzes kann schnell auf null sinken, wenn das Verkaufsvolu-

1 Die Deutschen sparen an fast allen Non-Food-Produkten

„Welche Produkte haben Sie in den letzten 12 Monaten verstärkt gekauft – und welche weniger?“

in Prozent der Befragten



Quelle: McKinsey

men nur leicht sinkt. In dieser schwierigen Situation stehen nahezu alle Handelsunternehmen vor den gleichen Fragen: Wie können wir unseren Umsatz sichern, wie können wir profitabel bleiben – und wie die Krise unbeschadet überstehen?

Auf der Basis zahlreicher Studien sowie intensiver Diskussionen mit Topmanagern in den letzten Monaten haben die Handelsexperten von McKinsey Maßnahmen zum erfolgreichen Krisenmanagement erarbeitet (*Grafik 2*):

- ▶ *Kurzfristig* (zwei bis sechs Monate): Sofortmaßnahmen zur raschen Stabilisierung des Umsatzes und Senkung der Kosten und damit zur Sicherung des Ertrags.
- ▶ *Mittelfristig* (sechs Monate bis zwei Jahre): Maßnahmen zur Anpassung an die krisenbedingten Veränderungen des Markts und zur dauerhaften Leistungssteigerung.
- ▶ *Langfristig* (ein bis drei Jahre): Strategische Maßnahmen für nachhaltiges Wachstum, mit denen Händler gerade in Krisenzeiten eine Führungsposition erobern oder ausbauen können.

2 | 12 Maßnahmen gegen die Krise

	Kurzfristig	Mittelfristig	Langfristig
Erträge und Margen	<ul style="list-style-type: none"> ● Preise und ihre Kommunikation anpassen ● Auf Veränderungen der Nachfrage reagieren ● Lieferantenmanagement überprüfen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sortimente umgestalten, Eigenmarkenangebot erweitern ● Preisstrategie anpassen, Promotions optimieren 	<ul style="list-style-type: none"> ● Wachstumsfelder erkennen und besetzen ● Akquisitionen vorantreiben
Kosten, Investitionen und Liquidität	<ul style="list-style-type: none"> ● Marketingausgaben optimieren ● Personalkosten anpassen ● Investitionen überprüfen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Kosten in Beschaffung, Filialen und Zentrale senken ● Filialnetz optimieren 	

Quelle: Global Insight WIM, McKinsey

Die nachfolgend dargestellten Beispiele für kurz-, mittel- und langfristige wirkungsvolle Maßnahmen machen in Krisenzeiten für die meisten Handelsunternehmen Sinn. Kurzfristige Maßnahmen können punktuell und relativ isoliert umgesetzt werden, während es ratsam ist, mittel- und langfristige Maßnahmen im Rahmen eines umfassenderen Transformationsprogramms einzuleiten.

Sofortmaßnahmen für schnell greifende Verbesserungen

Fast alle Handelsunternehmen können mit den folgenden sechs Maßnahmen erreichen, dass sie in der aktuellen Situation handlungs- und wettbewerbsfähig bleiben – und somit die Chance auf eine erfolgreiche Entwicklung in der Zukunft wahren:

► *Preise und ihre Kommunikation anpassen:* Nachdem die „Geiz ist geil“-Mentalität gerade überwunden schien, entwickelt sich der Preis nun erneut zum beherrschenden Kaufkriterium (unter anderem belegt durch die jetzt wieder steigenden Marktanteile der Discounter in Europa). Für Händler kommt es deshalb jetzt zwar auch darauf an, einige wenige kluge, selektive Preissenkungen vorzunehmen, vor allem aber müssen sie preislich attraktive Angebote auch wirksam kommunizieren.

► *Auf Veränderungen der Nachfrage reagieren:* In der Rezession verschiebt sich die Nachfrage zwischen einzelnen Kategorien ebenso wie innerhalb der Kategorien. Händler sollten diese Verschiebungen genau analysieren, den Fokus kurzfristig entsprechend justieren sowie bei Regalplatzierung und Kommunikation besonders die Preiseinstiegslagen und Eigenmarkenartikel hervorheben.

► *Lieferantenmanagement überprüfen:* Zunächst gilt es, alle Lieferanten hinsichtlich ihrer Krisenfestigkeit zu bewerten, um Ausfällen und somit Engpässen im Sortiment vorbeugen zu können. Außerdem sollten Händler die Situation nutzen und auf verlängerte Zahlungsfristen drängen – oder umgekehrt auf günstigere Einkaufspreise und -konditionen bei schnellerer Zahlung an Hersteller mit Liquiditätsschwierigkeiten.

Vorsicht beim Einsparen von Marketingausgaben: Gerade in der Krise müssen Händler Preisbotschaften kommunizieren.

► *Marketingausgaben optimieren:* Dies geschieht am effektivsten, indem bestehende Kampagnen oder Teile davon wiederverwendet und Neuproduktionen verschoben werden. Doch sollte das Management hier nicht über das Ziel hinausschießen; schließlich ist es jetzt auch wichtig, neue (Preis-) Botschaften auszusenden. (Wie das Marketing in Krisenzeiten offensiv die Grundlage für den zukünftigen Unternehmenserfolg legen kann, beschreibt der Artikel „Der Marketingeffekt“, Seite 52 ff.)

► *Personalkosten anpassen:* Als größter Kostenblock stehen selbstverständlich auch die Personalkosten im Blickfeld. Hier geht es darum, mit Augenmaß Optionen zu prüfen, beispielsweise neue Arbeitsverträge anzupassen, auslaufende Verträge nicht zu verlängern sowie mit den Arbeitnehmern flexiblere Gehaltsmodelle auszuhandeln, die auch Umsatzschwankungen berücksichtigen.

► *Investitionen überprüfen:* Mit Blick auf mögliche Expansions- und Reorganisationspläne sollte das Unternehmen kritisch prüfen, welche Investitionen tatsächlich strategisch notwendig sind und wie schnell sie sich auszahlen.

Mittelfristige Anpassungen an die Marktveränderungen

Während Sofortmaßnahmen in erster Linie der Krisenabwehr dienen, nutzen Händler mit den mittel- und langfristig angelegten Aktionen die Krise, um das Geschäft strukturell neu auszurichten. Denn jeder Abschwung birgt auch Chancen. Die gegenwärtige Verunsicherung erhöht die Bereitschaft für Veränderungen. Lange hinausgeschobene

Maßnahmen – nicht nur auf der Kostenseite – können und sollten endlich in Angriff genommen werden. Um den Unternehmenserfolg mittelfristig zu sichern, müssen Handelsunternehmen vor allem die folgenden vier zentralen Elemente des Geschäfts überprüfen und gegebenenfalls anpassen:

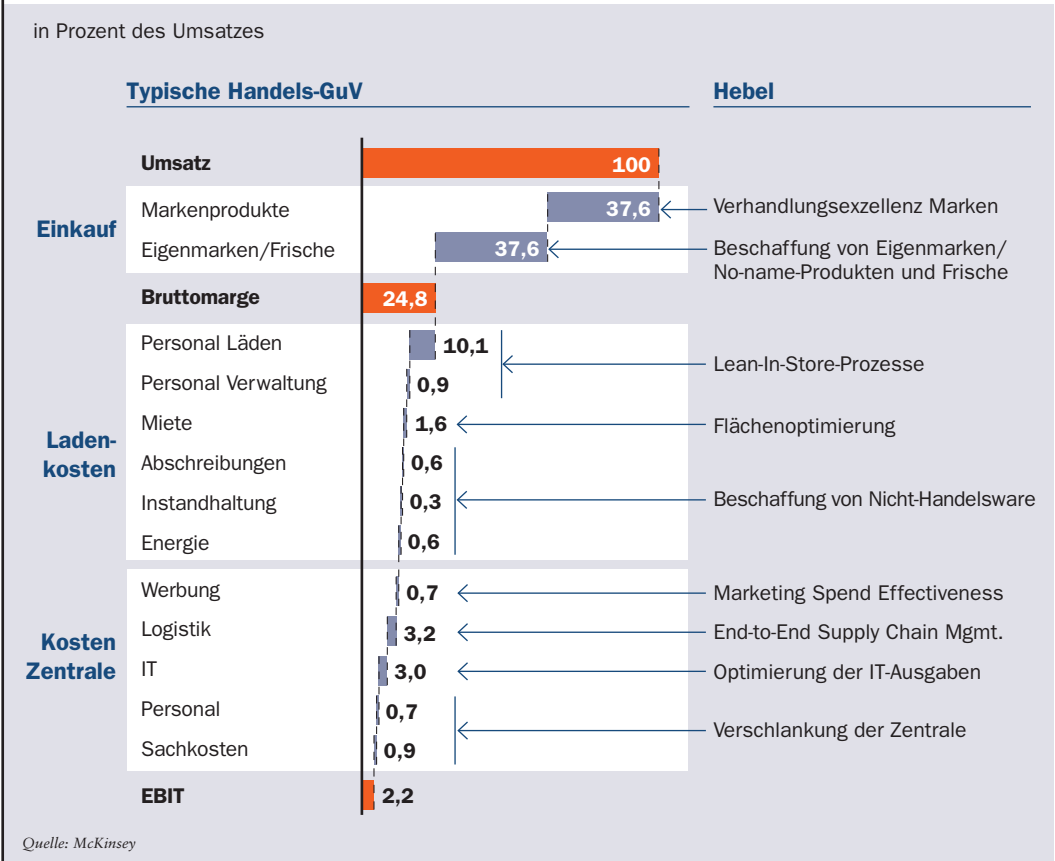
► *Sortimente umgestalten, Eigenmarkenangebot erweitern:* Am Anfang sollte die gesamte Sortimentsarchitektur überprüft werden. Dabei kommt es darauf an, den idealen Kategoriemix sowie, innerhalb der Kategorien, einen optimalen Mix aus Markenartikeln und Eigenmarken zu erreichen. Die englische Supermarktkette *Tesco* beispielsweise hat zu Beginn der Rezession die Einführung einer neuen Eigenmarkenreihe, die in direkter Konkurrenz zu den Produkten der Discounter steht, deutlich beschleunigt. Dies trug dazu bei, Abwanderungsbewegungen zu stoppen und die Kundenfrequenz zu stabilisieren.

► *Preisstrategie anpassen, Promotions optimieren:* Zunächst sollten Händler offensive Niedrigpreise für Kernbedarfsartikel setzen und die Marge bei Hintergrundartikeln maximieren. Außerdem lohnt es, die Wirkung von Promotions durch stringente quantitative Planung zu verbessern. Die Schlüsselfrage: Welcher Promotiontyp verspricht bei welchem Discountsatz für welchen Artikel die stärksten zusätzlichen Effekte auf den Umsatz und vor allem auf das Ergebnis? Für viele Händler stellt sich allerdings auch die grundsätzliche Frage, ob die oft historisch gewachsene Promotionintensität nicht zu Gunsten dauerhaft niedrigerer Regalpreise zurückgefahren werden sollte (was freilich ein Umdenken voraussetzt: weg von der kurzfristigen Umsatzfixierung hin zur langfristigen Ergebnisorientierung). Wer auf diese Preisphilosophie setzt, vereinfacht nicht nur signifikant sein Geschäftssystem, sondern kann auch eine deutliche Ertragssteigerung erreichen.

► *Kosten in Beschaffung, Filialen und Zentrale senken:* Die Einsparpotenziale in diesen drei Bereichen sollten in einem systematischen Prozess ermittelt werden. So ist beispielsweise zu fragen: Werden Einkaufsverhandlungen optimal vorbereitet und durchgeführt – und gegebenenfalls von einer zentralen Beschaffung unterstützt? Schöpft das Unternehmen die Möglichkeiten des globalen Einkaufs voll aus? Sind personalintensive Prozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette optimiert, insbesondere die Belieferungs- und Bestellprozesse? Wird der Personaleinsatz auf Basis der

Wer Promotions und Regalpreise neu aufeinander abstimmt, kann seinen Ertrag deutlich steigern.

3 Ansatzpunkte für die Optimierung der Kosten in Beschaffung, Läden und Zentrale



Umsatzverteilung über das Jahr und im Tagesverlauf ressourcenschonend geplant? Unterliegen sämtliche Ausgaben in den Filialen und in der Zentrale einem stringenten Kostenmanagement? Erfahrungsge­mäß lassen sich durch zielgerichtete Analyse und konsequente Opti­mierung der Kostenblöcke signifikante Beträge einsparen (Grafik 3).

► *Filialnetz optimieren:* Schließlich gilt es im Rahmen einer solchen Gesamtbetrachtung, auch das Filialnetz strukturell auf seine Profitabilität hin zu überprüfen – und sich konsequent von unrentablen Läden zu trennen.

Strategische Maßnahmen für den langfristigen Erfolg

Nachhaltiges Wachstum, so das Ergebnis einer aktuellen McKinsey-Studie, schaffen Handelsunternehmen weniger durch Marktanteils-

gewinne in bestehenden Märkten als vielmehr durch das frühzeitige Identifizieren und Besetzen neuer Märkte, das Reagieren auf neue Themen und Trends. Neue Märkte brachten in den vergangenen 15 Jahren erfolgreichen Händlern mehr als die Hälfte ihres Wachstums. Zweitwichtigste Wachstumsquelle waren Akquisitionen. Dagegen trägt operative Exzellenz im Kerngeschäft nur wenig zum langfristigen Wachstum bei.

► *Wachstumsfelder erkennen und besetzen:* Derzeit versprechen vor allem vier Trends hohe Wachstumsraten. Auf Produktseite gibt es Chancen für Öko- und Bioangebote sowie produktergänzende Dienstleistungen, bei den Verkaufskanälen gedeihen vor allem Convenience-Formate und der elektronische Einkauf (Stichwort „Multi-Channel“, *akzente* 3'08: „Deutschland 2020: Worauf es für die Konsumgüterbranche ankommt“). Diese Trends übertragen erfolgreiche Händler auf ihr Geschäftsfeld und generieren mit spezifischen Angeboten Umsatzwachstum.

► *Akquisitionen vorantreiben:* Die aktuelle Kapitalmarktsituation macht Übernahmen für viele Händler attraktiv. Denn der Börsenwert von Einzelhandelsunternehmen hat sich seit Beginn des Abschwungs in etwa halbiert. Dabei ist das Kurs-Gewinn-Verhältnis von Anbietern mit Non-Food-Schwerpunkt deutlich stärker gefallen als bei Lebensmittelhändlern. Für Letztere ist somit eine mögliche Finanzierung über den eigenen Aktienkurs leichter geworden, weil dessen Wert relativ gestiegen ist. Doch wird der gegenwärtige Engpass bei Kreditfinanzierungen die Zahl der Akquisitionen weiter auf niedrigem Niveau halten. Diese wären allerdings lohnend: Eine McKinsey-Untersuchung zeigt, dass Übernahmen in einem schwierigen Marktumfeld langfristig deutlich höhere Erträge bringen. Eine solche Strategie steht freilich nur Händlern offen, die derzeit noch genügend Kapital besitzen und Vertrauen bei den Banken genießen.

**Die Chance in der Krise:
Akquisitionen in schwierigem
Marktumfeld bringen langfristig
deutlich höhere Erträge.**

Wie Händler am besten vorgehen

Händler, die das beschriebene Paket von Krisenmaßnahmen umsetzen wollen, müssen sich systematisch vorbereiten und zeitlich getaktet vorgehen. McKinsey rät dabei zu drei Schritten:

► *Situationsanalyse und Zieldefinition* (eine bis drei Wochen): Zunächst ist es wichtig, die eigene Situation richtig einzuschätzen, also

die Chancen und Risiken zu kennen. Hierzu sollte das Unternehmen – auf der Basis einer realistischen Abschätzung möglicher Umsatz-, Margen- und Kostenentwicklungen – verschiedene Dreijahresszenarien entwickeln. Ein „Wenn wir nichts tun“-Szenario („Base Case“) zeigt die zu schließende Umsatz- und vor allem Ergebnislücke auf, aus der sich entsprechende Ziele ableiten lassen. Ein solches Szenario berücksichtigt zu erwartende Umsatzverluste ebenso wie inflationsbedingte Kostensteigerungen. Es definiert damit die Ausgangsbasis, auf der Maßnahmen zur Schließung der Lücke erarbeitet werden.

► *Einleitung von Sofortmaßnahmen* (eine bis drei Wochen): Im zweiten Schritt sollte die Unternehmensleitung gemeinsam mit einigen weiteren ausgewählten Führungskräften eine Liste mit vordringlichen Maßnahmen erstellen. Deren Umsetzung beginnt dann sofort. Die Verantwortung für die einzelnen Maßnahmen liegt beim Topmanagement.

► *Start eines übergreifenden Transformationsprogramms* (drei bis acht Wochen): In den meisten Fällen wird sich dann eine grundlegende Neuausrichtung des Unternehmens anschließen – sei es, weil der Ergebnisdruck zu groß ist, sei es, weil man den Zeitpunkt nutzen will, um Strukturen und Prozesse endlich umfassend zu überarbeiten. Im Fokus eines solchen Programms stehen Umsatz, Margen und Kosten. Um mittelfristig insgesamt eine höhere Leistungsstufe zu erreichen, sind aber auch Einstellungs- und Verhaltensänderungen erforderlich, so dass Change-Management-Elemente einen wesentlichen Bestandteil bilden.

Derweil wird das Programm nur den gewünschten Erfolg haben, wenn es vom Topmanagement getragen und mit höchster Priorität vorangetrieben wird. Unter seiner Leitung entwickelt das Team zahlreiche Maßnahmen in verschiedenen Teilprojekten; bereits initiierte Projekte und Maßnahmen werden in das Programm eingebunden. Kontinuierlich priorisiert das Team die vielversprechendsten Ideen und Maßnahmen, entwickelt dafür Umsetzungspläne und begleitet schließlich die Durchführung, für deren Erfolg die Mitglieder der Geschäftsführung oder des Vorstands persönlich Verantwortung übernehmen.

Alle Fäden des Programms laufen in einem straff geführten und gut organisierten Projektbüro zusammen. Hier erfolgt auch laufend der Abgleich zwischen Base Case, Ergebnislücke und dem Wert der

angestoßenen Maßnahmen. Durch solch ein stringent geführtes Programm lässt sich erfahrungsgemäß das Ergebnis gegenüber dem Status quo um 5 bis 8 Prozent vom Umsatz steigern.

Die aktuelle Krise verlangt rasches Handeln, aber auch strategisches Denken. Sie bietet Händlern die Chance, gewachsene – und häufig erstarrte – Strukturen aufzubrechen und sich neu zu positionieren. Unternehmen, die jetzt beherzt vorgehen, können nach der Krise und unter veränderten Rahmenbedingungen als die Gewinner dastehen. **a**

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.

Bitte E-Mail an: christoph_eltze@mckinsey.com

Kernaussagen

1. Die Krise als Chance: Jetzt ist der richtige Zeitpunkt, um Strukturen und Prozesse im Unternehmen neu auszurichten.

2. Dazu ist ein Vorgehen über drei Zeitebenen erforderlich: Sofortmaßnahmen, Maßnahmen zur Anpassung an krisenbedingte Veränderungen und strategische Maßnahmen für nachhaltiges Wachstum.

3. Ein übergreifendes Transformationsprogramm zur Verbesserung der Umsatz-, Margen- und Kostensituation verlangt außergewöhnliches Engagement des gesamten Topmanagements und ein straffes Projektmanagement.

autoren



1



2



3

1 **Dr. Klaus Behrenbeck** ist Partner im Kölner Büro von McKinsey und Leiter des europäischen Handelssektors von McKinsey. Er berät Konsumgüterhersteller und Händler in Europa und den USA. Dabei beschäftigt er sich vornehmlich mit strategischen, organisatorischen und operativen Fragen.

2 **Dr. Peter Breuer** ist Partner im Kölner Büro und Leiter des deutschen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Seine Schwerpunkte sind Strategieentwicklung sowie operative Verbesserungsprogramme.

3 **Christoph Eitze** ist Partner im Kölner Büro und Leiter des Subsektors Einzelhandel von McKinsey Deutschland. Zu seinen Schwerpunkten gehören strategische und operative Verbesserungsprogramme für Händler und Hersteller.