

Promotions – aber richtig!

Oft halten Sonderangebote nicht, was sich die Händler davon versprechen. Doch mit einem integrierten und faktenbasierten Ansatz lassen sich die Margen um bis zu 1,5 Prozentpunkte steigern.

Von Peter Breuer und Christoph Glatzel

Fast ein Drittel seines Umsatzes erzielt der Einzelhandel mit Sonderangeboten, die Hälfte davon mit Rabattaktionen. Die Verbraucher wollen es so: In einer aktuellen Umfrage gab fast jeder vierte Kunde an, weiterhin seine bevorzugten Marken zu kaufen, aber heute hauptsächlich im Sonderangebot.

Doch Promotions garantieren keinen Erfolg: Mindestens eine von vier Preisaktionen bewirkt keine Umsatzsteigerung und drückt zudem die Margen der Händler ins Minus. Die Gründe dafür sind vielfältig. So orientieren sich viele Händler bei der Auswahl der Angebotsartikel einfach am Branchenüblichen, ohne die eigenen Erfahrungen als Entscheidungsgrundlage heranzuziehen. Viele Rabattaktionen werden sogar nur durch Zuschüsse der Lieferanten ausgelöst, obwohl die betreffenden Artikel niedrige Margen haben. Eigene strategische Ziele und auch die Kundenbedürfnisse bleiben unberücksichtigt.

Häufig wird auch der bei Promotions deutlich höhere operative Aufwand nicht berücksichtigt. So bleiben Faktoren wie Logistikaufwand, Arbeitszeit und Restbestände oft außen vor. Zudem passen Händler oftmals ihre logistischen Prozesse nicht an die besonderen Erfordernisse von Promotions an; so werden in vielen Fällen Promotions beispielsweise lediglich ein- bis zweimal pro Woche angeliefert; andere Warenkategorien hingegen bis zu sechsmal. Oft ist deshalb die Out-of-Stock Rate von Promotionartikeln höher als bei Sortimentsartikeln.

Doch was kann ein Händler tun, um sein Promotionsmanagement zu verbessern? Faktenorientiertes Vorgehen und ganzheitliches Denken lauten die Schlüsselworte für den Erfolg: Hierbei gilt es vor allem, das Denken in funktionalen Silos zu überwinden, also alle Fakten zu

Einkauf, Absatz und operativen Kosten im Paket zu betrachten und zu bewerten. Wer seine Sonderangebote so steuert, kann die Händlermarge um bis zu 1,5 Prozentpunkte steigern.

Dieses Ziel hat McKinsey gemeinsam mit Klienten durch einen funktionsübergreifenden Ansatz mit sieben Maßnahmen erreicht (*Grafik 1, Seite 40*).

1. Klare Ziele und Strategie definieren

Bisher sind Promotions aus Händlersicht oft ein zusätzlicher Kostenfaktor – die Chance, kurzfristig Umsatz und Margen zu erhöhen, bleibt ungenutzt. Aktionen können aber auch dabei helfen, Markenwerte des Händlers zu kommunizieren und die Kunden langfristig zu binden. Hierbei sind drei Punkte entscheidend:

Promotions als Investitionen verstehen, deren Gesamtrentabilität prüfen und mit Alternativen abgleichen. Das erleichtert auch mutige Entscheidungen – etwa Verkaufsaktionen mit Warengruppen auch dann zu starten, wenn Wettbewerber diese gleichzeitig forcieren.

Der Strategie entsprechende Zielvorgaben machen. Dazu gehören beispielsweise Zielmarken für Lockangebote, Margentreiber, Maßnahmen zur Steigerung der Kundenfrequenz, Themenangebote oder auch Räumungsverkäufe.

Kundenbedürfnisse genau verstehen und dieses Wissen zur Erarbeitung, Überwachung und zum Benchmarking von Verkaufsaktionen nutzen. Bisher werden oft noch nicht einmal die vorhandenen Kundendaten genau ausgewertet, so dass die Verkaufsaktionen die Zielgruppen nicht differenziert ansprechen und wertvolles Margenpotenzial verschenkt wird.



Mehr Umsatz und Gewinn mit Promotions: Ein faktenbasierter Ansatz steigert die Marge um bis zu 1,5 Prozentpunkte.

2. Warengruppenmix, Artikel- auswahl und Promotion- instrumente optimieren

Wer sich bei der Gestaltung von Promotions – ganz traditionell – an Umsatzanteilen, Erfahrungswerten oder Zuschüssen der Lieferanten orientiert, liegt nicht unbedingt falsch. Bessere Ergebnisse jedoch erzielen Händler, wenn sie zunächst frühere Verkaufsaktionen genau untersuchen: Wie wirkten diese auf Kundenverkehr, Kaufentscheidung, Warenkorbgröße, Warengruppe und einzelne Produkte? Welche Kannibalisierungseffekte und wie viel vorgezogene Käufe gab es? Welches Angebot wirkte besser: „Zwei zum Preis von einem“ oder Prozentrabatt?

Wenn ein Händler diese Promotionarithmetik beherrscht, weiß er genau, was für ihn funktioniert. Auf dieser Basis kann er neue Promotions erfolgsorientiert

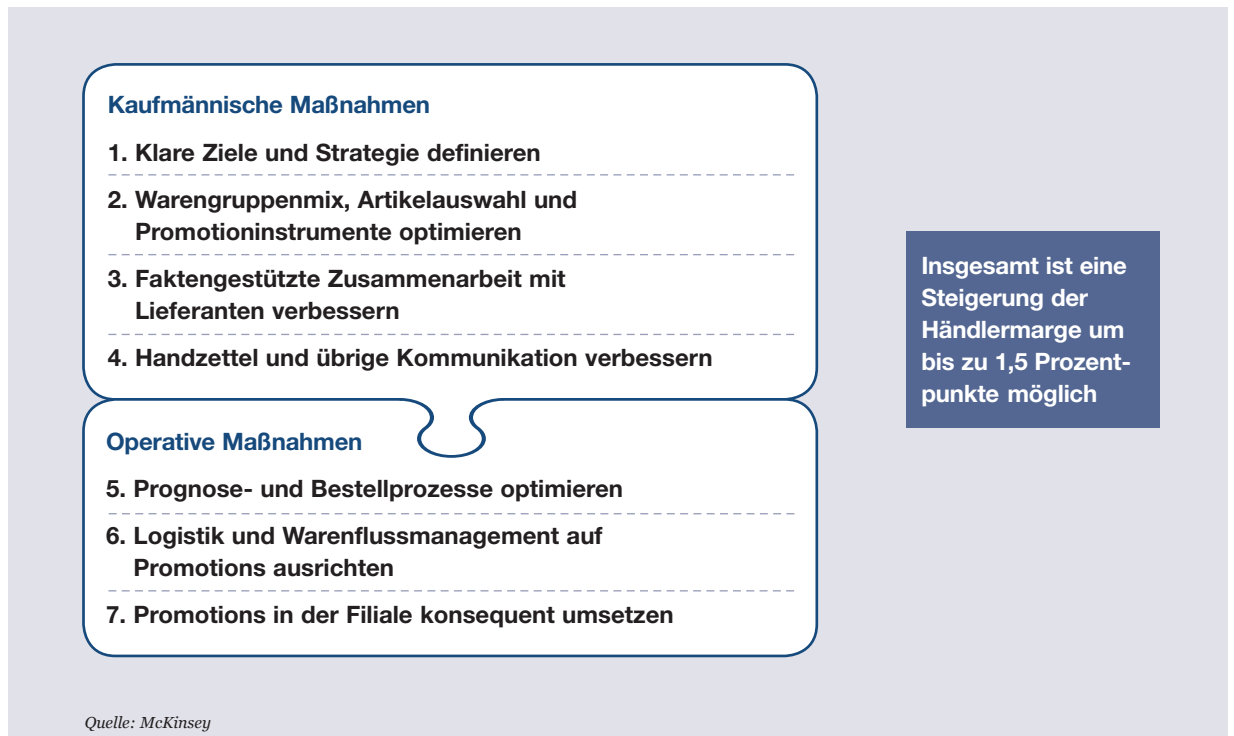
planen – anhand dreier Meilensteine: des Promotions-Kampagnenkalenders, der auch die Art der Promotions je Kampagne festlegt, des Warengruppenmix je Kampagne sowie des Produktmix je Warengruppe.

Für diese Analysen und Planungen hat McKinsey ein Werkzeug entwickelt: *PromoMatics* hilft, Daten schnell zu erfassen, Entscheidungen zu treffen und die Performance der Verkaufsaktionen ständig zu überprüfen.

3. Faktengestützte Zusammenarbeit mit Lieferanten verbessern

Wer mit seinen Lieferanten nicht nur feilscht, sondern kooperiert, kann die Ergebnisse seiner Promotions deutlich verbessern. Erfolgreiche Händler setzen hierbei auf Fakten und erreichen drei Vorteile:

1. Mit 7 Maßnahmen können Einzelhändler den Wert ihrer Promotions steigern



Bessere Konditionen. Wer etwa nachweist, dass der Lieferant in einer Warengruppe bei Promotions unterdurchschnittliche Margen erreicht, hat einen plausiblen Grund, günstigere Bedingungen einzufordern (*Grafik 2, rechts*).

Geringere Kapital- und Logistikkosten. Wenn Händler und Lieferant Nachfragedaten und Lieferparameter abgleichen, sichern sie einen hohen Servicelevel und verringern die Gefahr großer Überbestände. Idealerweise planen sie die gesamte Verkaufsaktion gemeinsam, etwa Produktvielfalt, Angebotstiefe und Bestellmenge.

Höhere Umsätze und langfristige Wettbewerbsvorteile. Großes Potenzial haben Kooperationsmodelle von Händlern und Lieferanten, etwa „Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment“ (CPFR), bei dem Nachfragedaten geteilt werden und eine gemeinsame Absatz- und Promotionplanung stattfindet.

4. Handzettel und übrige Kommunikation verbessern
Den meisten Handzetteln deutscher Händler sieht man an, dass sie vor allem auf Unternehmenstraditionen beruhen. In der Regel kommunizieren sie lediglich Preise,

gehen aber weder auf Zielgruppen noch auf lokale Besonderheiten ein. Versuche, es besser zu machen, scheitern oft an der Komplexität. Folglich gelingt es nur wenigen Händlern, sich mit ihren Handzetteln von den Wettbewerbern abzugrenzen und die maximale Aufmerksamkeit der Kunden zu gewinnen.

Ein genaues Verständnis des Kundenverhaltens hilft auch hier weiter: Wer weiß, wie sein Handzettel wirkt, kann Schwachstellen beseitigen (*Grafik 3, Seite 42*). Mit *LeafletMatics* hat McKinsey dafür ein Werkzeug entwickelt. Es zerlegt den Prozess von der Verteilung des Zettels bis zur Motivation des Kunden, in den Laden zu gehen, in fünf Schritte. *LeafletMatics* deckt auf, an welcher Stelle ein Handzettel versagt: Etwa wenn er zwar zunächst die Adressaten interessiert, sie darin lesen, aber die für sie falschen Produkte darin finden und sie deshalb nicht zum Besuch der Filiale motiviert werden.

5. Prognose- und Bestellprozesse optimieren
Damit in jeder Filiale immer ausreichend Aktionsartikel verfügbar sind, brauchen Händler genaue Prognosen und effektive Bestellprozesse, gerade auch für die

Zweitbestellungen nach der Erstlieferung. Eine Möglichkeit dafür ist die PPPF-Methode (Push – Pull – Push – Flush):

Push. Zunächst werden etwa 40 bis 60 Prozent der für die Promotion vorgesehenen Produktmengen in die Filiale geliefert (Erstbestellung).

Pull. Die Restmengen werden nicht wie bisher mit einer Zweitbestellung geschickt, die sich an der Erstbestellung orientiert. Stattdessen kommt das Pull-Prinzip zum Einsatz: Auf Grund des tatsächlichen Absatzes pro Filiale werden die Restmengen „gezogen“ – in der erforderlichen Höhe und zur richtigen Zeit.

Push. Kurz bevor die Verkaufsaktion endet, werden die Restbestände in die Filialen gebracht. Die jeweils angelieferte Menge richtet sich nach dem bisherigen Abverkauf pro Filiale.

Flush. Nach Ende der Aktion verwerten die Filialen etwaige Restbestände, wie von der Zentrale vorgegeben (etwa durch Verkauf mit Sonderrabatten).

Mit dieser Methode lassen sich Umsatz und Marge steigern sowie die Restbestände einer Verkaufsaktion verringern. Allerdings bedarf es dafür einiger Voraussetzungen: Der Händler braucht eine zentralisierte Nachfrageprognose, zeitnahe Verbrauchsrückmeldungen, verbindliche Richtlinien für Restbestände und striktes Umsetzungscontrolling. Zudem muss es möglich sein, aus der Zentrale die Liefermengen für die Filialen festzulegen.

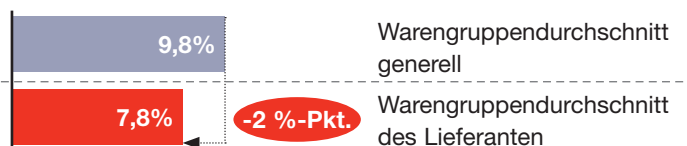
6. Logistik und Warenflussmanagement auf Promotions ausrichten

Bei der Umsetzung von Verkaufsaktionen kommt es vor allem darauf an, dass die Logistik reibungslos funktioniert. Hierbei gelten für Promotionartikel oft erschwerte Bedingungen im Vergleich zum normalen Sortiment:

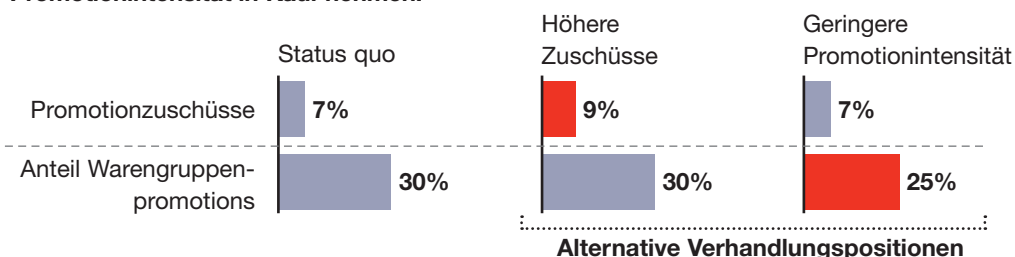
2. Ein faktengestützter Ansatz verbessert die Verhandlungsposition gegenüber Lieferanten

Beispiel: Promotions mit führendem Waschmittelhersteller

Da der Lieferant bei Promotions vergleichsweise unterdurchschnittliche Margen erzielt...¹



...muss er entweder höhere Zuschüsse zahlen oder eine Verringerung der Promotionintensität in Kauf nehmen.



¹ Promotionmarge, laufendes Jahr, in Prozent
Quelle: McKinsey

Promotions

unbekannte Paletten, nur einmal auftretende Produkte, ungewohnte Artikelbezeichnungen, andere Lieferzeitpunkte und -häufigkeiten. Viele Händler trennen deshalb bereits die Promotionproduktflüsse weitgehend von denen des Standardsortiments: Beispielsweise lagern sie ihre Promotionartikel im Distributionszentrum in Sonderbereichen nahe der Abholung und nutzen möglichst Paletten, die den Verhältnissen in der Filiale entsprechen und auf denen sich nur Promotionartikel befinden. Zum guten Promotionproduktfluss gehört auch die effektive Verwertung und Logistik der Restbestände. Denn oft stapeln sich nicht verkaufte Promotionartikel auf unbestimmte Zeit in den Lagern. Oft genügt es, die Ware gezielt in die Filialen zu schicken, in denen sich auf Grund hoher Nachfrage eine Verlängerung der Verkaufsaktion lohnt. Wichtiger als diese exemplarische Ausgestaltung ist es aber, überhaupt einen Plan für die Restbestände zu haben und diesen zu kommunizieren.

7. Promotions in der Filiale konsequent umsetzen

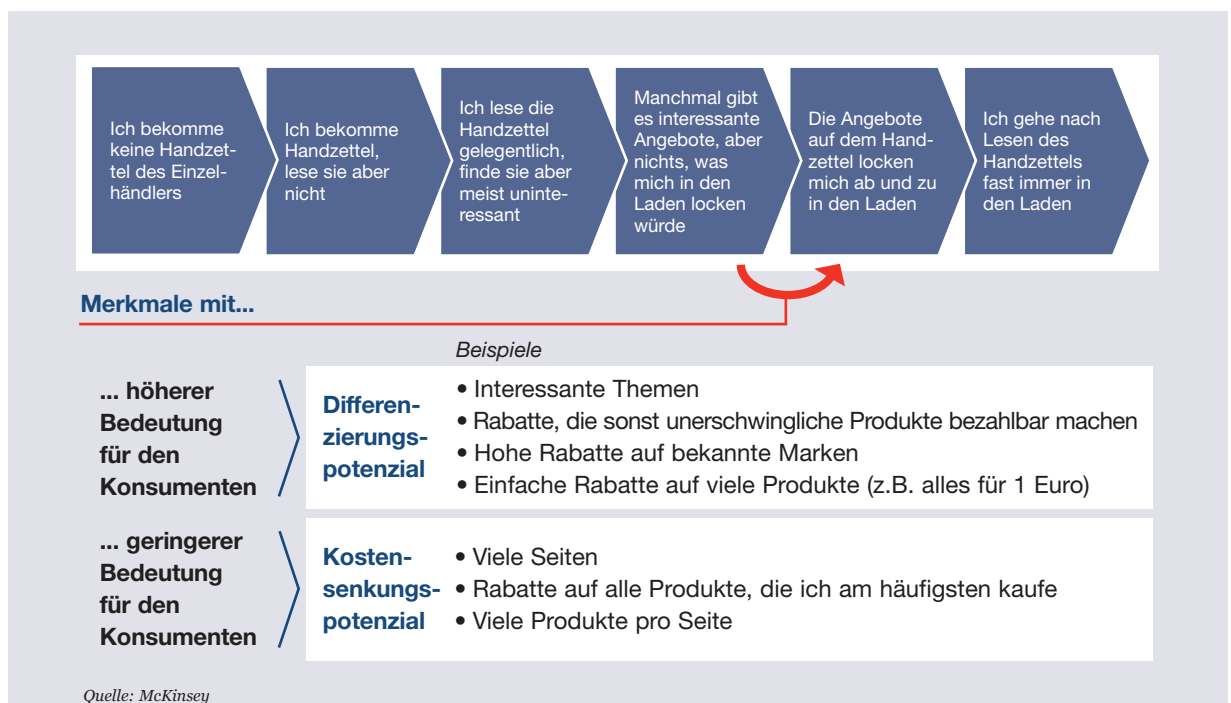
Vor Ort in den Filialen durchläuft jede Verkaufsaktion in der Regel drei Phasen mit jeweils ganz eigenen Herausforderungen für die Mitarbeiter.

Wareneingang. Wenn die Palette nur Promotionartikel enthält, wird sie einfach im Lager der Filialen separat abgestellt. Andernfalls gilt es, die Promotionartikel vom Standardsortiment zu trennen, um weitere Prozesse zu erleichtern.

Gestaltung. Unmittelbar vor der Verkaufsaktion werden Standardartikel gegen Promotionartikel ausgetauscht, Preise ausgezeichnet und Schilder aufgehängt. Wenn hierbei ein ganzer Gang umgestaltet und sogar Regalteile ab- und wieder aufgebaut werden müssen, kommt es besonders auf eine gute Vorbereitung und problemlose Umsetzung an. Die Arbeiten erledigt meist ein Team außerhalb der Öffnungszeiten. Idealerweise gibt die Zentrale ihren Filialen für die Gestaltung der Promotions klare Zeitstandards und durchdachte Abläufe vor.

Abverkauf. Gegen Ende der Aktion gilt es, die Zahl unverkaufter Artikel zu reduzieren und doch noch eine möglichst hohe Marge zu sichern. Hierbei helfen beispielsweise gestaffelte, zentral gesteuerte Preisnachlässe von zunächst 20, dann 40 und schließlich 60 Prozent – je nach Restmenge der Aktionsartikel. Auch diese Prozesse

3. Mit LeafletMatics lässt sich genau ermitteln, wie Handzettel wirken



bedürfen faktenbasierter Planung. Auch hier kommt es auf Details an: So ist es oft effizienter, ein Schild mit einem neuen Prozentrabatt aufzuhängen, statt jeden Artikel neu auszuzeichnen.

Mit diesen sieben Maßnahmen können Händler ihr Promotionmanagement deutlich verbessern. Hierbei setzen sie idealerweise auf Teams aus mehreren Unternehmensfunktionen, um die ganzheitliche Perspektive sicherzustellen – auf kontinuierliche Verbesserungsprozesse sowie auf systematischen Fähigkeitsaufbau. Nur so lässt sich ein faktenbasiertes umfassendes Promotionmanagement zwischen Marketing und Operations institutionalisieren.

Anfänglich kommt es vor allem darauf an, das eigene Promotionmanagement systematisch unter die Lupe zu nehmen. Mit dem McKinsey-Ansatz kann jeder Händler schnell und unkompliziert den eigenen Status diagnostizieren. Wer dann weiß, wo das größte Verbesserungspotenzial steckt, kann sich auch auf eine oder mehrere der sieben Maßnahmen konzentrieren. Führende Händler sind bereits so vorgegangen und zeichnen sich heute aus – mit guten Umsätzen und Gewinnen – durch ein effektives, faktengetriebenes und umfassendes Promotionmanagement.

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Die Autoren freuen sich auf Ihre Zuschrift.

Bitte E-Mail an: christoph_glatzel@mckinsey.com

Kernaussagen

1. Ein effektives Management von Verkaufsaktionen erfordert faktenorientiertes Vorgehen und ganzheitliches Denken ohne funktionale Silos.

2. Ein neuer übergreifender Ansatz zur Steuerung von Verkaufsaktionen identifiziert sieben Maßnahmen zur Optimierung des Promotionmanagements.

3. Die Händlermarge kann so um bis zu 1,5 Prozentpunkte gesteigert werden.

Autoren



1 Dr. Peter Breuer ist Partner im Kölner Büro und Leiter des deutschen Konsumgüter- und Handelssektors von McKinsey. Der Schwerpunkt seiner Arbeit liegt im Bereich Strategieentwicklung und operative Verbesserungsprogramme.

2 Dr. Christoph Glatzel ist Partner im Kölner Büro und Leiter der europäischen Supply Chain Management Practice von McKinsey. Der Schwerpunkt seiner Beratungsarbeit liegt im Bereich Operations.