

Rentabilität im Retail: Wo entsteht das Problem wirklich?

So diagnostizieren Sie die Ursachen mangelnder Rentabilität, bevor ein Unternehmen ein Kostensenkungsprogramm startet

AUSGANGSPUNKT

Sinkende Rentabilität hat selten nur eine Ursache.

Verschlechtert sich das Ergebnis einer Handelskette, suchen Unternehmen zunächst nach Einsparungen. Kostensenkungen, Neuverhandlungen von Mieten, Personalabbau, ein anderes Marketingbudget oder die Schließung unrentabler Standorte können berechtigte Bausteine eines Maßnahmenprogramms sein.

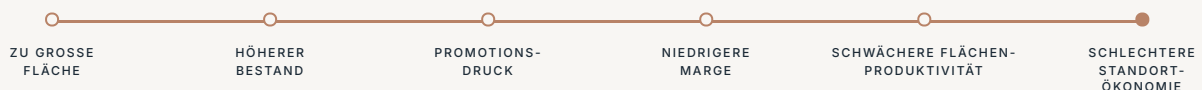
Zum Problem wird es, wenn die Kosten nur die Folge eines tieferliegenden Widerspruchs im Geschäftsmodell sind.

Im Retail entsteht Rentabilität aus dem Zusammenspiel vieler Elemente: Umsatz, Marge, Sortimentsstruktur, Bestandshöhe, Flächenproduktivität, Standortkosten, Organisation des Geschäfts und Qualität der Führung.

Die Veränderung eines Elements wirkt auf alle anderen.

Zu viel Fläche erfordert womöglich mehr Ware. Zu hohe Bestände können den Promotionsdruck erhöhen. Promotionen senken die Marge und schwächen die Positionierung. Eine geringere Flächenproduktivität verschlechtert wiederum die Wirtschaftlichkeit der Miete.

Deshalb kann reines Kostensenken das Ausmaß des Problems verringern, ohne seine Ursache zu beseitigen.



Die erste Frage des Managements sollte daher nicht lauten:

„Wo können wir noch Kosten senken?“

Sie sollte lauten:

„Was verhindert, dass das heutige Modell die erwartete Rentabilität erzielt?“

HEFT7 FRAMEWORK

Sechs Bereiche der Rentabilität im Retail.

Rentabilität lässt sich nicht an einer einzelnen Kennzahl ablesen.

HEFT7 versteht sie als Ergebnis mehrerer voneinander abhängiger Elemente des Geschäfts- und Betriebsmodells.

01 UMSATZ UND PRODUKTIVITÄT

Konversion · ATV · Produktivität

Liegt die Ursache in zu geringer Nachfrage, schwacher Konversion oder einer unzureichenden Nutzung des Standortpotenzials?

Umsatzniveau, Dynamik, Konversion, durchschnittlicher Bon, Artikel pro Warenkorb sowie Produktivität von Standort und Team.

02 MARGE UND PREISPOLITIK

Preis · Rabatt · Mix

Erzielt das Unternehmen Umsatz, der tatsächlich Wert schafft?

Handelsspanne, Preispolitik, Rabattniveau, Promotionsfrequenz, Sales-Mix und der Beitrag einzelner Warengruppen zum Ergebnis.

03 SORTIMENT UND BESTAND

Umschlag · Bestand · Verfügbarkeit

Arbeitet das Kapital in den Produkten, die der Kunde braucht?

Breite und Tiefe des Sortiments, Warenumsatz, Verfügbarkeit, Bestückungsgrad, Ladenhüter sowie das Verhältnis von Einkauf und tatsächlicher Nachfrage.

04 FORMAT UND STANDORT

m² · Format · Potenzial

Stehen Kosten und Größe des Standorts im Einklang mit seinem wirtschaftlichen Potenzial?

Verkaufsfläche, Produktivität je Quadratmeter, Standortpotenzial, Rolle der Filiale im Netz und Passung des Formats zur Umsatzgröße.

05 BETRIEBSKOSTEN

Miete · Personal · Opex

Welche Kosten sind tatsächlich überhöht, und welche ergeben sich aus der Konstruktion des heutigen Modells?

Miete und Nebenkosten, Gehälter, Logistik und übrige Betriebskosten des Filialnetzes.

06 BETRIEBSMODELL UND FÜHRUNG

Prozesse · KPI · Entscheidungen

Erkennt die Organisation ein Problem schnell, trifft sie eine Entscheidung und setzt sie diese konsequent um?

Prozesse, Verantwortlichkeiten, Reporting, Datenqualität, KPI, Entscheidungswege und die Instrumente zur Unterstützung der Führung.



HEFT7 PRINZIP

Optimieren Sie kein einzelnes Element, ohne die Wirkung auf die übrigen zu prüfen.

SYMPTOM UND URSACHE

Das Symptom zeigt, wo. Die Diagnose erklärt, warum.

01

UMSATZ SINKT

ERSTE DEUTUNG:

Der Standort hat sein Potenzial verloren.

MÖGLICHE TATSÄCHLICHE URSACHEN:

- ein unpassendes Sortiment
- falsche Preispolitik
- übermäßige Promotionen
- geringere Konversion
- falsches Format
- Verfügbarkeitsprobleme bei Produkten
- geschwächte Markenpositionierung

02

BESTAND STEIGT

ERSTE DEUTUNG:

Das Unternehmen kauft zu viel ein.

MÖGLICHE TATSÄCHLICHE URSACHEN:

- zu breites Sortiment
- falsche Einkaufsstruktur
- Einkauf nicht am Absatz ausgerichtet
- Ladenhüter
- zu großes Filialformat
- zu langsame Reaktion auf Nachfrageänderungen

03

**MIETKOSTEN
SIND ZU HOCH**

ERSTE DEUTUNG:

Die Miete sollte neu verhandelt werden.

MÖGLICHE TATSÄCHLICHE URSACHEN:

- zu viel Fläche
- unzureichende Produktivität der Filiale
- ein Format, das nicht zum Umsatzpotenzial passt
- ein Modell, in dem die Flächenkosten nicht zur erzielten Marge passen

Das Symptom zeigt, wo sich das Ergebnis verschlechtert.
Die Diagnose beantwortet, was die Ursache ist.

Erst wenn der Mechanismus erkannt ist, lässt sich entscheiden, ob Kostenoptimierung, operative Verbesserung, Neugestaltung einzelner Elemente oder eine Transformation des Modells erforderlich ist.

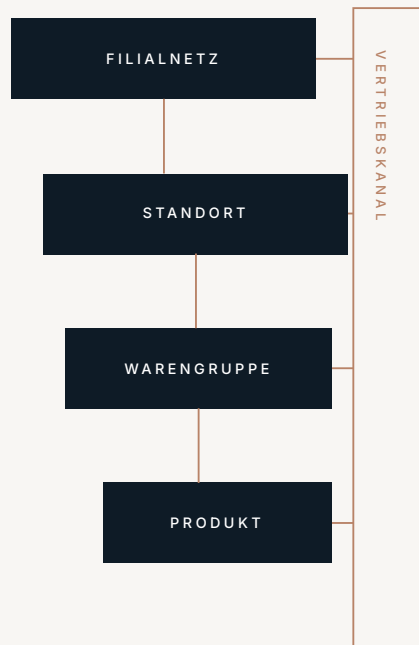
DATENANALYSE

Der Durchschnitt des Netzes kann das Problem verdecken.

Die Rentabilitätsanalyse sollte auf mehreren Ebenen erfolgen.

Es genügt nicht zu wissen, ob das gesamte Filialnetz ein positives oder negatives Ergebnis erzielt.

Entscheidend ist, wo dieses Ergebnis tatsächlich entsteht.



Zwei parallele Analysedimensionen: die Struktur von Filialnetz und Sortiment sowie der Vertriebskanal.

Welche Teile der Organisation schaffen tatsächlich das Ergebnis, und welche erzeugen nur Umsatz?

Auf jeder Ebene sollten nicht nur Umsatz, sondern auch Marge, Kosten, Bestand und Ressourceneinsatz analysiert werden.

Erst eine solche Aufschlüsselung zeigt, ob das Ergebnis gleichmäßig verteilt ist oder ob einige wenige Einheiten den Rest des Geschäfts finanzieren.

01

WO ENTSTEHT
DER UMSATZ?

02

WO ENTSTEHT
DIE MARGE?

03

WO IST KAPITAL
GEBUNDEN?

04

WO ENTSTEHT ODER
VERSCHWINDET DAS ERGEBNIS?

Kann die Organisation diese Fragen nicht schnell und eindeutig beantworten, wird die fehlende Transparenz selbst zum Teil des Führungsproblems.

ENTSCHEIDUNGSLANDKARTE

Wann ist Kostensenkung die richtige Antwort?

Bevor ein Sparprogramm startet, sollte geklärt werden, mit welcher Art von Problem das Unternehmen tatsächlich zu tun hat.

○ KOSTENOPTIMIERUNG

○ OPERATIVE VERBESSERUNG

○ NEUGESTALTUNG

● TRANSFORMATION DES MODELLS

01

**DAS MODELL FUNKTIONIERT.
DIE KOSTEN SIND ZU HOCH.**

Umsatz, Marge und Wertversprechen sind intakt, doch die Kostenstruktur passt nicht zur Größe des Geschäfts.

RICHTUNG:
KOSTEN-
OPTIMIERUNG

02

**DAS MODELL FUNKTIONIERT.
DIE UMSETZUNG GENÜGT
NICHT.**

Strategie und Wirtschaftlichkeit sind tragfähig, doch Prozesse, Verantwortlichkeiten oder operative Standards begrenzen das Ergebnis.

RICHTUNG:
OPERATIVE
VERBESSERUNG

03

**DAS MODELL FUNKTIONIERT
NUR TEILWEISE.**

Einzelne Standorte, Kanäle, Warengruppen oder Modellelemente schaffen Wert, andere zehren ihn auf.

RICHTUNG:
NEUGESTALTUNG
EINZELNER
ELEMENTE

04

**DAS PROBLEM IST
STRUKTURELL.**

Sortiment, Format, Bestand, Kosten und Arbeitsweise bilden kein wirtschaftlich stimmiges Ganzes mehr.

RICHTUNG:
TRANSFORMATION
DES MODELLS

Das größte Risiko entsteht, wenn sich die Organisation in Situation drei oder vier befindet, das Problem aber wie ein klassisches Kostensenkungsprogramm behandelt.

Dann lassen sich zwar Ausgaben kürzen, zugleich aber werden Umsatz, Servicequalität, Warenverfügbarkeit oder die Fähigkeit der Organisation geschwächt, ihr Ergebnis wieder aufzubauen.

Senken wir Kosten – oder die Fähigkeit des Unternehmens, Wert zu schaffen?

FRAGEN AN DIE GESCHÄFTSFÜHRUNG

10 Fragen vor dem Start eines Maßnahmenprogramms.

01 Welche Standorte, Kanäle und Warengruppen schaffen tatsächlich das Ergebnis des Unternehmens?

02 Geht der Rentabilitätsrückgang vor allem auf Umsatz, Marge, Kosten oder Produktivität zurück?

03 Welcher Teil des aktuellen Bestands ist durch den tatsächlichen Absatz und die Umschlagsdauer gedeckt?

04 Passen Format und Verkaufsfläche der Filialen zu ihrem heutigen Potenzial?

05 Stützen Promotionen den Absatz, oder gleichen sie nur ein unpassendes Sortiment aus und senken dabei die Marge?

06 Passt die Sortimentsstruktur zum Kunden und zur Positionierung, die das Unternehmen halten will?

07 Sind die Mietkonditionen bei aktuellem Umsatz- und Margenniveau wirtschaftlich noch gerechtfertigt?

08 Sind Einkaufsentscheidungen und Bestückungsgrad an Nachfrage, Absatz und Working Capital gekoppelt?

09 Ist die Verantwortung für das Ergebnis einzelner Bereiche eindeutig zugewiesen?

10 GOVERNANCE

Verfügen die Verantwortlichen für das Programm über die Daten, Ressourcen und tatsächlichen Entscheidungsbefugnisse, die für die Umsetzung nötig sind?

Die letzte Frage wird am häufigsten übersehen.

Ein guter Plan genügt nicht, wenn die Organisation keinen Mechanismus hat, Entscheidungen zu treffen und durchzusetzen.

„Ein Maßnahmenplan ist nur so viel wert wie die tatsächlichen Entscheidungsbefugnisse, die seine Umsetzung ermöglichen.“

HEFT7 PERSPECTIVE

Rentabilität entsteht nicht durch die isolierte Optimierung von Kennzahlen.

Sie entsteht, indem man das System versteht, das diese Kennzahlen hervorbringt.

Ein Maßnahmenprogramm sollte mit einer Diagnose der Geschäftsökonomie beginnen – und der Wechselwirkungen zwischen Umsatz, Marge, Bestand, Sortiment, Format, Standort, Kosten und der Art der Unternehmensführung.

Erst dann lässt sich entscheiden, was das Unternehmen braucht:

01 KOSTENOPTIMIERUNG

02 OPERATIVE VERBESSERUNG

03 NEUGESTALTUNG

04 TRANSFORMATION DES MODELLS

Sind die Antworten auf diese Fragen nicht eindeutig, braucht es zunächst eine Diagnose der Geschäftsökonomie.

Joanna Smolarczyk
GRÜNDERIN, HEFT7



GIVE CHANGE WEIGHT.

BERLIN · EUROPE
heftseven.com
info@heftseven.com