



INSTITUT FÜR MARKENTECHNIK
GENF

Dynamische Sortimentssanierung

Beratungsleistung: Die Ressourcen des Unternehmens
wieder hinter die stärksten Produkte stellen

Internationales Beratungs-Institut für
strategische und operative Markenführung

Wenn das Sortiment aus dem Ruder läuft

Wir können uns von schwachen Produkten nicht trennen

„Schwache Produkte muss man fördern, damit sie stark werden“ klingt zwar vernünftig, aber in der Unternehmenspraxis sind die Verhältnisse komplizierter. Einerseits hängen an jedem Artikel noch irgendwelche unersetzbar erscheinenden Umsätze. Andererseits aber gehen die Förderungsprogramme für die schwachen Produkte zulasten der starken. Die beruhigende Erklärung, die starken liefern von selbst, erweist sich als Irrtum. Selbst für die besten Produkte muss in den heutigen Verdrängungsmärkten ununterbrochen gekämpft werden.

Mit welchen Produkten präsentiert sich die Marke beim Konsumenten?

Das Sortiment einer Marke wird größer, aber die Zahl der gelisteten Artikel pro Outlet geht zurück. Schwache und starke Produkte machen sich gegenseitig Konkurrenz. Weil die Regalmeter pro Marke zementiert sind, nehmen die langsam drehenden den Schnelldrehern die nötigen Facings weg. Die Folge: Stock-Outs. Welcher Ausschnitt des Sortiments durchkommt, ist fast schon Zufall und von der Vorliebe des Außendienstmitarbeiters ebenso abhängig wie von der Willkür des einzelnen Händlers. Die Produktpräsentation beginnt die Konsumenten zu irritieren.

10% der Produkte bringen 90% der Erträge

Die Kräfte der Marke werden zunehmend durch ausufernde Sortimente verbraucht. Absatzpartner machen ihre Einkaufsbedingungen an den schwachen Randsortimenten fest. Vertriebs- und Marketingmitarbeiter vergeuden für sie Geld und Zeit. Verlustbringer werden als „strategisch“ eingestuft und subventioniert, Renditebringer dagegen zu „Selbstläufern“ erklärt und vernachlässigt. Nach dem Programm „Jedes Produkt bringt Umsatz“ steigt die Artikelflut unaufhaltsam. Meistens sind noch immer jene Produkte die Hauptumsatzträger, mit denen die Marke groß und bekannt geworden ist. Die Ertragsschieflage erreicht ein unverträgliches Maß: 10% der Produkte machen 90% der Erträge.

Produktinflation schmälert den Profit

Wachstumshoffnungen werden auf neue Produkte gesetzt: Für jede noch so kleine Menge wird noch ein Deckungsbeitrag herbeigerechnet. Und unversehens entsteht mit der steigenden Zahl der Artikel im Unternehmen sogar ein neues Ziel: Vollsortimenter sein. Dabei verliert die Marke ihr Sortimentsprofil und ihre Effizienz an beiden Fronten. Weil man zuviel auf einmal will, geht die Durchsetzungskraft in der Distribution eher zurück; und die Produktion wird durch sinkende Stückzahlen und steigende Komplexität belastet. Das Ergebnis wird automatisch schlechter.

Was zu tun ist, wird auf den folgenden Seiten beschrieben.

Die Dynamische Sortimentssanierung

Das Lösungsprojekt *Dynamische Sortimentssanierung* trägt der Erfahrung Rechnung, dass die systemischen Effekte einer Sortimentsinflation die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens noch stärker belasten als die analytisch nachweisbaren betriebswirtschaftlichen Faktoren. Die bedrohlichste Folge: In einem ausufernden Sortiment wird die Durchsetzungskraft der ertragsstarken Produkte von der Masse der Verlustbringer zunehmend blockiert, weil sich ganz von selbst und ohne Absprache die Ressourcen (Management, Investitionen, Produktionskapazität etc.) zu den schwachen Produkten verlagern. Man will sie unbedingt zum Laufen bringen, weil man sich ihren Misserfolg schlecht eingestehen kann.

Die Angst vor Umsatzeinbußen ernst nehmen

Hier setzt das Projekt an und verbindet die systemische Mobilisierung der starken Produkte mit einer schrittweisen Bereinigung des Sortiments von Verlustbringern. Damit dieser immer als schmerzlich empfundene Prozess im Unternehmen funktionieren kann, müssen die vorhandenen Bedenken ernst genommen und ausgeräumt werden: Marketing und Vertrieb haben in der Regel Angst, dass bei einer Verkleinerung des Sortiments mit jedem Produkt Umsatz verloren geht. Und die Produktion glaubt aufgrund vieler gescheiterter Anläufe kaum mehr an die Möglichkeit solcher Optimierung. Deshalb ist es wichtig, dass jeder Schritt der Sortimentsstraffung von allen Beteiligten als erfolgsfördernd erlebt wird: Das Unternehmen und die Marke stehen nach jeder Maßnahme besser da als vorher.

Regeln, die ein vernünftiges Sortiment von selbst erzeugen

Deshalb beginnt dieses Projekt auch nicht mit den erschreckenden Kahlschlägen nach dem Muster von ABC-Analysen. Der Schlüssel zur Umkehr liegt vielmehr darin, dass alle Ressourcen uneingeschränkt auf die starken Produkte, d.h. die Umsatz- und Ertragsbringer, konzentriert werden; also dort, wo die Mittel am meisten Wirkung entfalten. Starke Produkte erhalten zunächst einmal uneingeschränkte Vorfahrt in den Bereichen Entwicklung, Produktion, Werbung, Vertrieb, Lagerhaltung und Distribution. Der systemische Effekt ist für die meisten verblüffend: Die starken Produkte, die als Selbstgänger oder als ausgereizt galten, werden noch einmal stärker.

Gleichzeitig werden an den Rändern des Sortiments Potenzial-Produkte identifiziert und gezielt gefördert. Damit ist eine dynamische Selektion zulasten der schwachen Produkte eingeleitet. Sie folgt einem unumstößlichen Prinzip der Evolution, welches sagt: Nicht die Starken kommen durch; sondern die, die durchkommen, sind die Starken.

Sanierung und Stärkung gehen Hand in Hand

Der Prozess mobilisiert so viele Kräfte, dass Umsatz-„Verluste“ der Produkte, die der Selektion zum Opfer fallen, durch die ertragsstarken sogar überkompensiert werden. Die verloren gegangene Effizienz im Unternehmen wird dabei zügig zurückgewonnen. Wirtschaftliche Sanierung und Steigerung der Durchsetzungskraft am Markt gehen Hand in Hand. Die Komplexität im Unternehmen sinkt; der Außendienst kann sich wieder auf Erfolgsprodukte konzentrieren, die Absatzpartner verzeichnen beim Umsatz und Umschlag positive Effekte und können die Marke nicht mehr mithilfe erfolgloser Artikel demütigen.

Weil der bereichsübergreifende Wille des Managements eine unbedingte Voraussetzung ist, um das Sortiment zu straffen und die Straffung erfolgreich durchzusetzen, erarbeitet das Institut im Projektverlauf mit dem Management ein gemeinsames Verständnis für den Aufbau eines durchsetzungsstarken Marken-Sortiments und dazu eine markenspezifische Systematik. Und allen Beteiligten wird vor Augen geführt, dass die Erkenntnisse aus der Projektarbeit operativ im Tagesgeschäft umsetzbar sind; einige davon sogar, während das Projekt noch läuft. Nötigenfalls stellt das Institut die Umsetzung durch prozessbegleitendes Coaching sicher.

Damit es nicht noch einmal soweit kommt

Die markentechnischen Regeln, nach denen die Sanierung durchgeführt wird, gelten auch für die künftige Führung des Sortiments. Dabei gilt der eiserne Grundsatz: Jedes Produkt wird immer als wirtschaftlicher Einzelfall betrachtet.

- Die Ressourcen werden umsatz- und ertragsadäquat auf die Produkte ausgerichtet. Die starken werden also zumindest proportional gefördert. Das Management muss dafür sorgen, dass sie immer kraftvoll und up to date sind.
- Potenzialprodukte aus den Randbereichen werden gezielt unterstützt. Die entsprechenden Programme sind strikt nach dem im Unternehmen für jede Investition üblichen Payback-Prinzip zu kontrollieren. Produkte ohne wirtschaftliches Potenzial schwächen jede Marke.
- Langfristige Verlustbringer werden nicht als „strategische Produkte“ schöngeredet; denn ohne wirtschaftlichen Erfolg kann ein Produkt erfahrungsgemäß keine strategischen Aufgaben erfüllen.
- Bereits vorhandene Nachfolgeprodukte müssen nach realistischer Einschätzung das Potenzial erkennen lassen, in die erste Reihe aufzurücken. Dies gilt auch für neue Produkte. Das Payback-Prinzip, das auch hier gilt, muss auf einen vorbestimmten Entwicklungszeitraum ausgelegt werden.

Sortimentsführung nach diesen markentechnischen Regeln schützt das Unternehmen vor einer Wiederholung des oben beschriebenen Verfallsprozesses und verpflichtet alle Kräfte auf den wirtschaftlichen Anspruch der Marke: Nachhaltige Ertragskraft.

Bei weitergehenden Fragen zum Lösungsprojekt *Dynamische Sortimentssanierung* wenden Sie sich bitte an:

Institut für Markentechnik SA
19, rue de la Croix-d'Or
CH-1204 Genève

Tel.: +41 (0)22 879 80 40
Fax: +41 (0)22 879 80 41
E-Mail: mail@markentechnik.ch