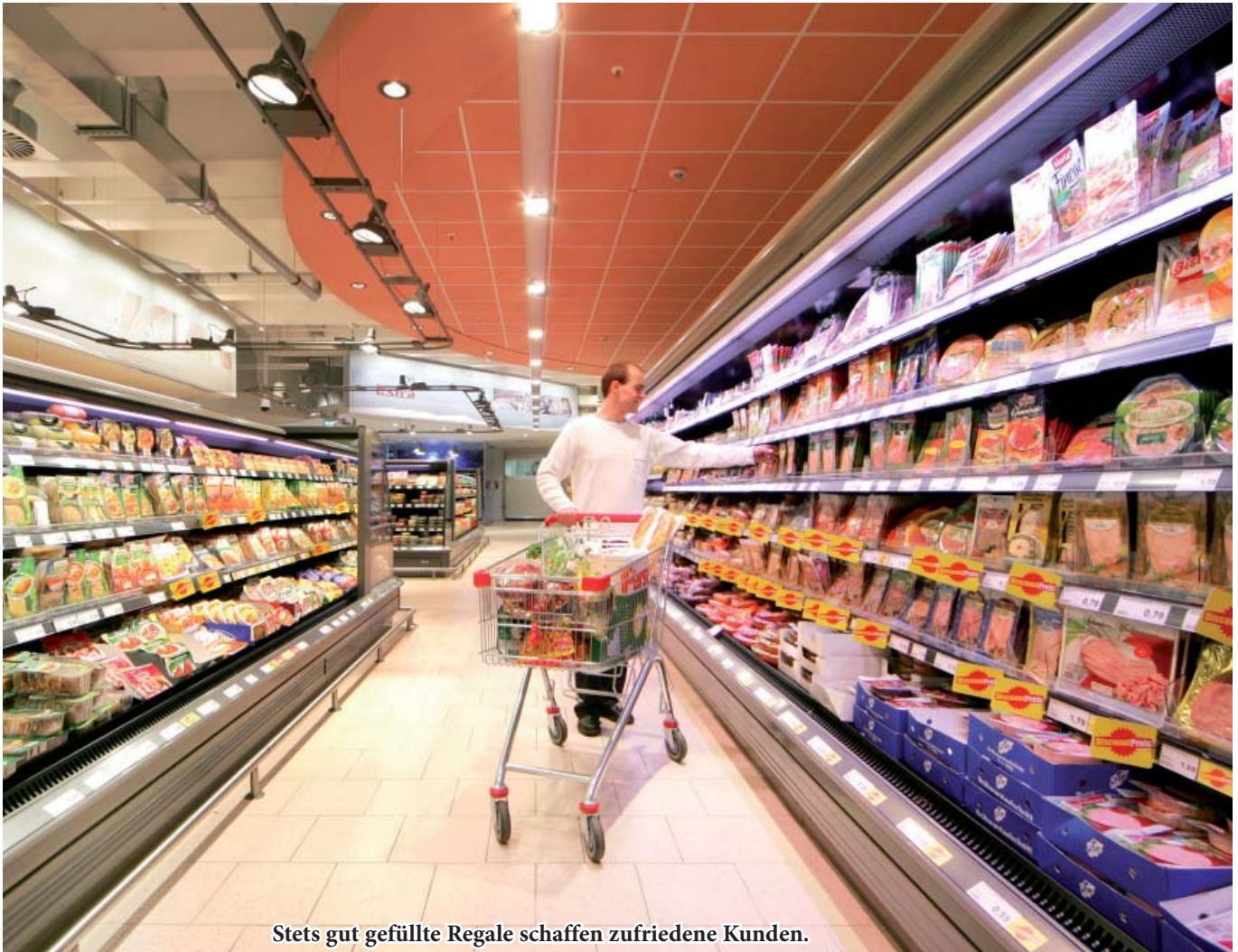


Die schwierigen letzten 50 Meter



Stets gut gefüllte Regale schaffen zufriedene Kunden.

Fehlende Produkte im Regal verärgern nicht nur die Kunden, sondern erweisen sich auch als Leistungs-Bremsen für Handel und Hersteller.

Von Roland Helm, Thomas Hegenbart, Wolfgang Stölzle und Florian Hofer

Ein spezifisches, sowohl die Hersteller als auch den Handel betreffendes und vielfach unterschätztes Problem, stellt das Auftreten von Out-of-Stocks (OoS) dar. Eine OoS-Situation ist in einer Einkaufsstätte immer dann festzustellen, wenn der mit dem entsprechenden Label bezeichnete Regalplatz leer ist oder ein vom Handel in Abstimmung mit dem Hersteller gelisteter Artikel faktisch keinen Regalplatz besitzt.

Fehlende Artikel und damit einhergehende geringere Verkäufe führen zu sinkenden Umsätzen und können im bestehenden Wettbewerb ernsthafte Folgen für Hersteller und Handel haben. Unterschiedliche Studien der vergangenen Jahre weisen Umsatzeinbußen von rund drei Prozent aus. Konsumartikelherstellern entgehen jährlich ca. vier Milliarden Euro Umsatz. Dadurch reduzieren sich die entsprechenden Gewinne um zehn Prozent, bei so genannten „Phantom-OoS“, das heißt bei Regallücken, obwohl die Ware im Geschäft verfügbar, aber fehl- oder nicht platziert ist, sogar um bis zu 25 Prozent.

Die neueste Studie der Projektplattform AdOSA („Advanced Optimal Shelf Availability“) verdeutlicht und differenziert diese Aussage anhand aktueller OoS-Quoten für unterschiedliche Produktkategorien. Im Rahmen einer ersten, zunächst für die Filialmitarbeiter verdeckt durchgeführten, manuellen Messung in knapp 70 Filialen im Bundesgebiet sowie in der Schweiz, ergaben sich in den untersuchten Produktkategorien OoS-Quoten von 2,8 bis zu 21 Prozent (siehe Abbildung 1). Während bei Milch- und Frischeprodukten (1,5 % bis 7,3 %), Haushaltsprodukten (0,5 % bis 4 %) sowie Elektronik (0,7 % bis 7,8 %) akzeptable Quoten beobachtbar sind, sind deutliche Schwächen in den Kategorien Kurzware (bis zu 21 %), Körperpflege (bis zu 17 %) und Kosmetik (bis zu 13 %) zu konstatieren. Leistungsdifferenzen, Bestellprobleme, Unzulänglichkeiten bei der Regalbefüllung sowie Liefer- und Platzierungsprobleme zählen dabei zu den häufigsten Ursachen von OoS. Einmal mehr erweisen sich die letzten 50 Meter als größte Problemstelle – bei einer Vielzahl der untersuchten Artikel sorgen Verräumungsprobleme oder inkorrekte System-Bestandsmeldungen für leere Regale. Die hieraus resultierende Problematik ist aus Sicht des Handels und der Hersteller folgeschwer: Denn was nicht verfügbar ist, kann

zum einen nicht verkauft und zum anderen auch nicht nachbestellt werden, da das System in vielen Situationen fälschlicherweise einen Bestand registriert und Nachlieferungen nicht angewiesen werden können. Umsatzverluste und enttäuschte Kunden sind demnach vorprogrammiert.

EINFACH UND WIRKSAM HANDELN

In einer zweiten Erhebungswelle, in der bei Beibehaltung des Erhebungsumfangs und der Messtechnik die Marktverantwortlichen vorab über das Messvorhaben informiert wurden, traten in vielen Produktkategorien signifikant weniger OoS auf (bis zu 50 %). Dies macht unmittelbar deutlich, dass bereits mit wenig kosten- und zeitechnischem Aufwand, durch erhöhte Aufmerksamkeit des Ladenpersonals und den durch die Messankündigung ausgelösten Kontrolleffekt erste wichtige Schritte in Richtung einer OoS-Reduktion eingeleitet werden konnten.

OOS-QUOTE AUS KUNDENSICHT

Bislang werden, wie eben aufgezeigt, OoS-Quoten eher aus Sicht des Handels definiert. Lag die manuell gemessene OoS-Quote (Handelsperspektive) in den einzelnen Kategorien im Schnitt bei fünf bis zehn Prozent, so konnte bei knapp 3.000 Kundenbefragungen eine vom Kunden am Befragungstag real erlebte OoS-Quote von zehn Prozent (Kundenperspektive) festgestellt werden. Interessanterweise konnte diese Größe unabhängig vom Erhebungsort (Deutschland, Schweiz), vom untersuchten Handelsunternehmen und Produktangebot bestätigt werden. Für jeden zehnten Kunden wird hiernach das Einkaufserlebnis durch die Enttäuschung über ein leeres Regal getrübt, das heißt der vom Einzelhandelskunden wahrgenommene OoS-Anteil ist noch größer als in den Studien bisher angegeben. Eine exaktere Spezifizierung von OoS erscheint demnach für die zukünftige Diskussion dringend erforderlich.

REAKTIONSMÖGLICHKEITEN DES KUNDEN

Nimmt der Kunde zum Zeitpunkt des Einkaufs eine Regallücke für ein beabsichtigtes Kaufobjekt wahr, sind verschiedene Reaktionsmöglichkeiten vorstellbar. Im Allgemeinen lassen sich dabei fünf elementare Reaktionen voneinander abgrenzen:

- Geschäftswechsel, bei welchem noch am selben Tag das gesuchte Produkt in einem anderen Geschäft gekauft wird
- Artikelwechsel, bei dem sich entweder die Packungsgröße oder die Sorte, nicht aber die Marke ändern
- Markenwechsel, wobei eine andere Marke in der gleichen Produktkategorie erworben wird
- Kaufaufschub, indem das gewünschte Produkt bei einem späteren Einkauf erworben wird
- Kaufabbruch, wodurch der Kauf gar nicht oder erst nach einer längeren Zeit stattfindet.

ZUSAMMENSPIEL DER EINFLUSSVARIABLEN

Es ist leicht zu erraten, dass die jeweilige Reaktionsausprägung durch eine Vielzahl produkt-, situations-,

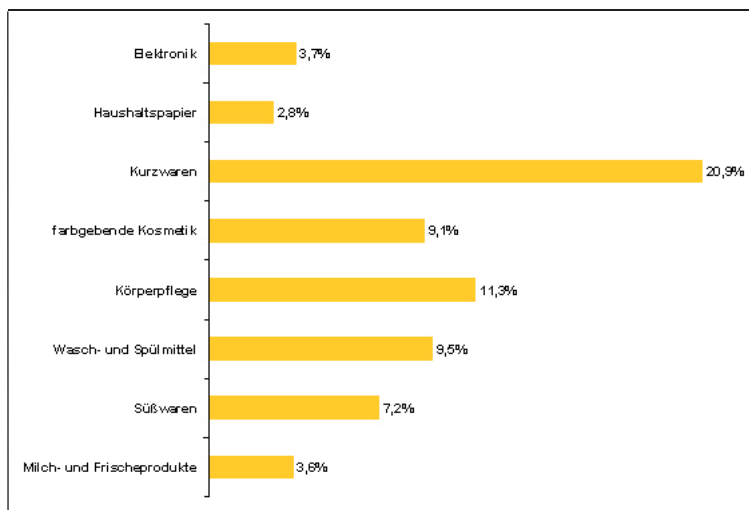


Abbildung 1: Out-of-Stock-Quoten ausgewählter Produktkategorien

geschäfts- und konsumentenbezogener Faktoren entscheidend beeinflusst wird. Abbildung 2 zeigt exemplarisch die Größen, welche sich aus den bisher gemachten Erfahrungen am nachhaltigsten auf Kundenreaktionen auswirken. Zu nennen sind hierbei in erster Linie Präferenz- und Loyalitätsvariablen. Die AdOSA-Studie bestätigt unter anderem den signifikant negativen/positiven Einfluss von Markenloyalität auf die Chance eines Marken/Varianten- und Geschäftswechsels.

Demgegenüber wirkt sowohl das Vorhandensein von vergleichbaren Alternativen als auch die Kaufdringlichkeit positiv auf die Substitution zwischen und innerhalb der Marken. Kunden mit einer starken Einkaufsstättenloyalität bevorzugen eher die Handlungsalternativen des Varianten- und Markenwechsels sowie des Kaufaufschubs. Existieren alternative Geschäfte und besitzt der Kunde eine positive Einstellung zum Einkaufen, steigt die Chance auf einen Geschäftswechsel. Sobald der übliche Produktvorrat aufgebraucht und die Kaufentscheidung umso dringlicher ist, wird die Alternative des Kaufaufschubs weniger stark in Betracht gezogen.

ABLEITUNG VON REAKTIONSMUSTERN

Ausgehend von diesem Wirkungsszenario wird ersichtlich, dass die Einflussvariablen nicht unabhängig voneinander betrachtet werden dürfen, da zwischen diesen Größen mehr oder minder starke Korrelationen existieren. Ziel für eine aussagekräftige Analyse muss daher die Ableitung eines Bündels realiter kombinierbarer, aber möglichst abstrakter Einflussfaktoren sein. Sie sind die Ausgangsbasis, um anschließend zu allgemeinen Ergebnissen gelangen zu können, die nicht nur für die untersuchten Produktbereiche Gültigkeit haben.

VERLUSTE FÜR HERSTELLER UND HANDEL

Widerfährt dem Kunden eine reale, das heißt eine tatsächlich am PoS (Point of Sale) aufgetretene OoS-Situation, kristallisiert sich die in Abbildung 3 dargelegte Reaktionsaufteilung heraus. Vor allem der Handel ist durch die starke Ausprägung der Einkaufswechselabsicht betroffen. Zusätzlich widerfahren der Handelsorganisation direkte Verluste aus dem Substitutionsverhalten der Kunden hin zu kleineren oder preiswerteren Produktalternativen. Herstellerunternehmen erfahren direkte Verluste, wenn der Konsument eine andere Marke ausprobiert oder das Produkt gar nicht mehr kauft. Dem nicht genug, geben OoS dem Kunden Anlass für einen ersten und später permanenten Geschäfts- und/oder Markenwechsel.

Aus den Untersuchungen geht abermals hervor, dass Kunden gerade bei anhaltenden OoS-Situationen, wenn das Regal länger als eine Woche leer bleibt und trotz mehrmaliger Nachfrage das gewünschte Produkt nicht aufgefunden werden kann, verstärkt auf die Möglichkeit zum Geschäftswechsel zurückgreifen und dafür weniger Käufe aufschieben. Dies wird angenommen bei Konstanz aller anderen Reaktionsmuster. Selbst ein

loyaler Kunde wird sich somit in kürzester Zeit für ein anderes Geschäft entscheiden, kann er doch endlich die gewünschten Käufe erledigen. Möglicherweise ein erster Schritt dahin, auch in Zukunft einen Teil oder sogar die Gesamtheit an Einkaufswünschen in diesem neuen, als akzeptable Alternative wahrgenommenen, Geschäft zu erfüllen.

KATEGORIENSPEZIFISCHE REAKTIONEN

Die alleinige Verwendung einer Gesamtübersicht über die OoS-Kundenreaktionen (Abbildung 3), wie beispielsweise auch in jüngsten ECR-Publikationen vorgeführt (vgl. Krasutzki 2006), ist für die Ableitung von spezifischen Maßnahmen wenig geeignet. Gerade die unterschiedliche Wirkung der bereits angesprochenen Einflussfaktoren spiegelt sich anschaulich in den Kundenreaktionen für ausgewählte Produktkategorien wider (Abbildung 4). Die Erhebungen machen deutlich, dass bei Frischeartikeln (Milch, Backwaren) die Chance auf einen Variantenwechsel (andere Packungsgröße, andere Ge-

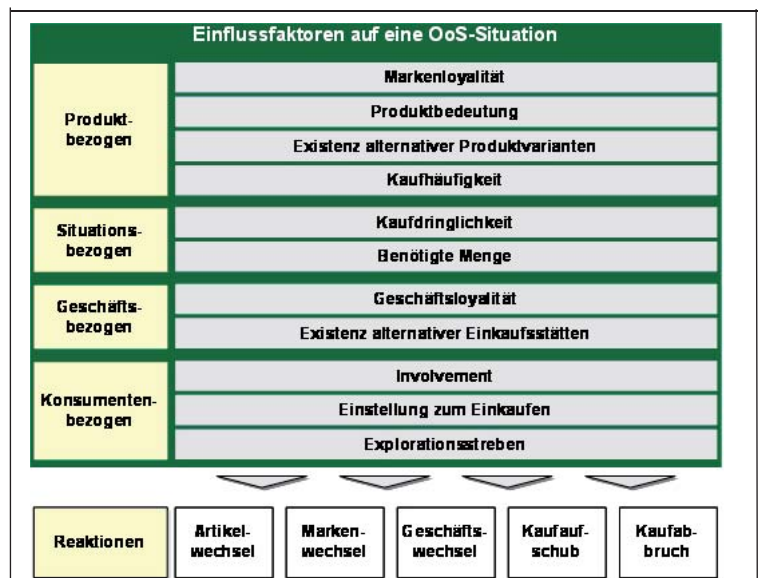


Abbildung 2: Auswahl an wichtigen Einflussfaktoren auf die Out-of-Stock-Kundenreaktion

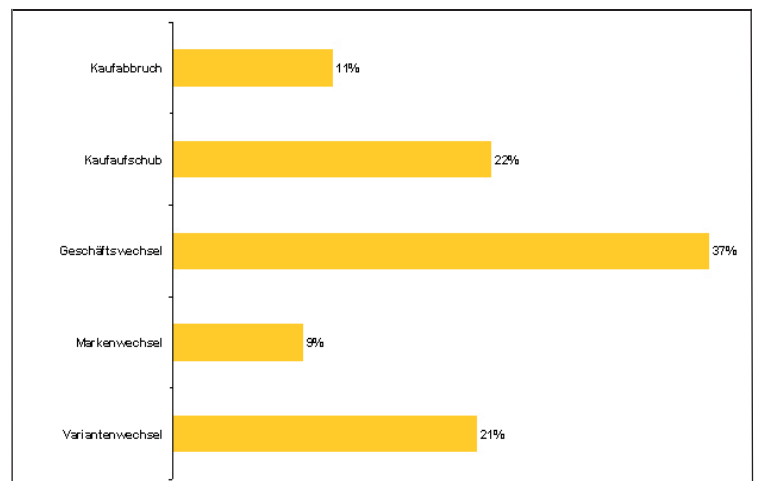


Abbildung 3: Kundenreaktionen bei realen Out-of-Stock-Situationen

schmacksrichtung) besonders groß ist. Beispielsweise genießt bei Backwaren der Faktor Qualität (Frische, Geschmack) einen hohen Stellenwert. Vertraut die Kundschaft dem Händler bei der Erfüllung selbiger Qualitätsmerkmale, dann fällt in einer OoS-Situation ein Variantenwechsel wesentlich leichter als auf ein anderes Geschäft auszuweichen.

Anders bei Kosmetikartikeln, wo vor allem Markenprodukte eine dominierende Rolle spielen. Wenn gewechselt wird, dann in erster Linie zu einem anderen Geschäft. Die nächste Drogerie oder der nächste Supermarkt liegt in den meisten Städten nicht weit entfernt, da fällt vielen Kunden die „Abstimmung mit den Füßen“ leicht und erledigt sich mit geringem Zeitaufwand. Bei hoher Geschäftsloyalität wird der Kauf zur Minimierung des möglichen Substitutionsrisikos zudem eher aufgeschoben anstatt einen Fehlkauf zu landen. Nicht allzu überraschend reicht in dieser Kategorie die Quote des Kaufabbruchs knapp bis an die zehn Prozent-Marke. Mit der Verfügbarkeit von hochwertigen Artikeln assoziieren Kunden letztlich auch die Kompetenz und die Vertrauenswürdigkeit eines Handelshauses, so dass bei OoS die Gefahr auf einen dauerhaften Kundenverlust nicht auszuschließen ist.

Die höchsten Chancen auf einen Kaufaufschub bestehen neben den Artikeln aus dem Kosmetik- und Körperpflegesortiment bei Haushaltspapieren (Taschentücher, Küchenrolle, Toilettenpapier) und Waschmitteln. Letztgenannte Produkte werden

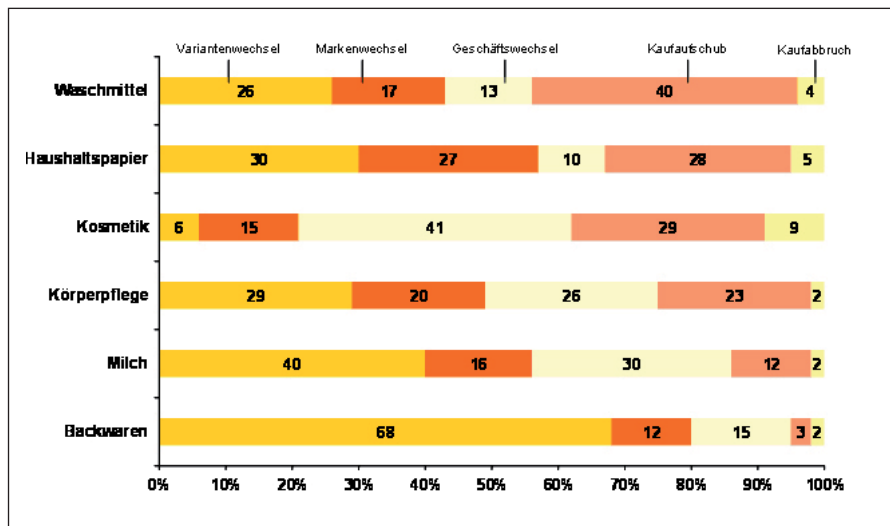


Abbildung 4: Kundenreaktionen in ausgewählten Produktkategorien

oftmals auf Vorrat gekauft und Kunden können aufgrund der verminderten Kaufdringlichkeit einen OoS eher „verzeihen“. Käufer von Haushaltspapieren scheuen zudem nicht vor einem Markenwechsel zurück. Dabei werden entweder preiswertere oder qualitativ gleichwertige Alternativen präferiert.

GESCHÄFTSZUFRIEDENHEIT MINDERT DIE WECHSELABSICHT

Auffällig ist in diesem Zusammenhang die hohe Zufriedenheit vieler Kunden mit der Einkaufsstätte selbst. Lediglich in zehn Prozent aller Fälle waren die Auskunftspersonen mit dem ausgewählten Geschäft nicht zufrieden, wohingegen achtzig Prozentangaben treue Kunden zu sein und im Falle einer Regallücke entweder ein Ersatzprodukt zu erwerben oder das Geschäft zu einem späteren Zeitpunkt erneut aufzusuchen.

Strebten Kunden dennoch einen Geschäftswechsel an, so konnten mancherorts sogar Loyalitätseffekte in einem Ausmaß festgestellt werden, die zu einem OoS-bedingten Geschäftswechsel innerhalb des Unternehmens führen. Diese Ausführungen verdeutlichen einmal mehr, dass es sich aus Handelssicht lohnt in zufriedene Kunden zu investieren. Die alleinige Produktverfügbarkeit reicht hierbei bei weitem nicht aus. Eine überschaubare Angebotsvielfalt, hilfreiche Serviceeinrichtungen (zum Beispiel Infotheke) und freundliche Mitarbeiter sind einige wenige, wie unsere Erhebungen feststellen, aber noch immer nicht überall realisierte Minimalanforderungen.

KOOPERATIVE HANDLUNGSKONZEPTE

OoS werden auch in Zukunft existieren. Eine Reduktion auf null ist nicht nur schwer umsetzbar, sondern auch aus rein ökonomischer Sicht nicht sinnvoll. Neben technischen Innovationen zur Aufdeckung und Vermeidung von OoS (beispielsweise Einsatz der RFID-Technik) ergeben sich zukünftige Ansatzpunkte vor allem durch die Verknüpfung von spezifischen OoS-Reaktionsmustern der Kunden in unterschiedlichen Produktkategorien mit den jeweils existierenden Logistikprozessen

ESSENTIALS

- Hoher Wettbewerbsdruck im Einzelhandelssektor zwingt Unternehmen zur Optimierung sämtlicher Schnittstellen im Zuge der Herstellung einer aus Kundensicht akzeptablen Produktverfügbarkeit.
- Die Kombination von manuellen OoS-Messungen, Analyse der Root-Causes und gleichzeitig durchgeführten Kundenbefragungen ermöglicht die zielgerichtete Ableitung von effizienten Maßnahmen zur Optimierung der Warenverfügbarkeit am POS.
- Durch Sensibilisierung des Verräumpersonals (Handels-sicht) und des zuständigen Außendienstes (Herstellersicht) lässt sich bereits mit wenig Aufwand und in kürzester Zeit eine Verbesserung der OoS-Quoten erreichen.
- Neben technischen Weiterentwicklungen zur Steuerung des Warenflusses und des Bestandsmanagements, liegen erhebliche Potentiale in der kooperativen Zusammenarbeit zwischen allen an der Problematik betroffenen Akteuren entlang der gesamten Wertkette.

unter Berücksichtigung vielfältiger Rahmenbedingungen wie beispielsweise Aktionsartikel, Saisongeschäft oder Einsatz eines fremden Regalservices.

Eine derartige Herangehensweise erfordert zwingend die Einbindung aller beteiligten Akteure aus Anbieter- und Nachfragersicht. Die Analyse von Kundenreaktionen ist somit lediglich ein Teilbereich von vielen. Dennoch bilden sie den Ausgangspunkt aller Überlegungen, um dem Gedanken des Efficient Consumer Response auch wortwörtlich, im Sinne des Konsumenten, gerecht zu werden.

LITERATUR

Gruen, T.; Corsten, D.; Bharadwaj, S. (2002): Retail Out of Stocks: A Worldwide Examination of Extent, Causes, and Consumer Responses. Working paper, Goizueta Business School Emory and University of St. Gallen.

Helm, R.; Stölzle, W. (2006): Out-of-Stocks im Handel: Einflussfaktoren und Kundenreaktionsmuster, in: Absatz- und Verbrauchsforschung, 52. Jg., Nr. 3, S. 306-325.

Krasutzki, A.-M. (2006): Die Kundin bestraft beide Seiten, in: Lebensmittelzeitung, 58. Jg., Nr. 39, S. 66.

Raman, A.; DeHoratius, N.; Ton, Z. (2001): The Achilles' Heel of Supply Chain Management, in: Harvard Business Review, Vol. 79, No. 5, S. 25-28.

Thunig, C. (2003): Bündnis für Effizienz; CPFR – Gut geplant ist halb gewonnen, in: Absatzwirtschaft, 46. Jg., Nr. 2, S. 26-35.

Das AdOSA-Projekt



Bei AdOSA (Advanced Optimal Shelf Availability) handelt es sich um eine

im September 2005 unter Führung des Unilever-Lehrstuhls für Marketing, Absatzwirtschaft und Handel an der Friedrich-Schiller-Universität Jena sowie dem Kühne-Institut für Logistik an der Universität St.Gallen gestartete Projektplattform. In einem einmaligen Kooperationsprojekt zwischen verschiedenen Handels-, Hersteller-, IT-, Logistik- und Marktforschungsunternehmen werden Ansätze zur Bekämpfung des Regallückenproblems entwickelt. Neben der rein manuellen Erfassung von OoS, werden auch die zugrunde liegenden Root-Causes, d.h. Ursachen für die Entstehung von OoS, in der gesamten Supply-Chain sowie die Kundenreaktionen am Point of Sale (PoS) identifiziert. Ziel ist es, in Abhängigkeit der Kundenreaktionen und unter Berücksichtigung der Root Causes sowie der logistischen Rahmenbedingungen, Empfehlungen zu integrativen Logistikkonzepten aussprechen zu können, die zukünftig den beteiligten Projektpartnern zu einer besseren Ausgangsposition im harten Wettbewerb verhelfen soll. Weiterführende Informationen zum AdOSA-Projekt finden sich unter www.adosa.org.

AUTOREN



Prof. Dr. Roland Helm
ist Inhaber des Unilever-Stiftungslehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Absatzwirtschaft, Marketing und Handel der Friedrich-Schiller-Universität in Jena.



Prof. Dr. Wolfgang Stölzle
ist Inhaber des Lehrstuhls für Logistikmanagement an der Universität St. Gallen.



Thomas Hegenbart
ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl von Prof. Dr. Roland Helm.



Florian Hofer
ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl von Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Stölzle.