



SALE

RETAIL & CONSUMER GOODS

Under pressure

Portfoliobereinigung und
Rabattaktionen als „New Normal“?



Key facts

Die in Online-Shops verfügbaren Artikel (Anzahl der sogenannten SKUs) nahmen zwischen 2020-23 um \varnothing 126 % zu. Im gleichen Zeitraum wuchs der durchschnittliche Umsatz jedoch nur um \varnothing 19 %. Die Folge: Hohe Rabatte und Portfolio-Bereinigungen zur Senkung der gestiegenen Lagerhaltungskosten. Kleinere Anbieter und das Mittelpreissegment sind besonders betroffen, Rabatte liegen häufig über 20 %.



Ausweitung der Portfolios seit 2020

Durch die COVID-19-Pandemie sind die bei führenden Onlinehändlern verfügbaren Artikel (SKUs) um rd. 30 % bis 300 % (\varnothing 2023 ggü. \varnothing 2020) gestiegen – deutlich stärker als die Umsätze der relevanten Produktgruppen.



Anhaltende Konsumzurückhaltung

Während der nominale Umsatz des Einzelhandels aufgrund vorteilhafter Preiseffekte weiterhin ansteigt, ist der reale Umsatz seit Beginn des Ukraine-Kriegs rückläufig – eine Trendwende zeichnet sich aktuell nicht ab.



Segmentübergreifende Portfoliobereinigungen

Führende Hersteller und Einzelhändler kündigten 2023 bereits umfassende Portfoliobereinigungen an. Rabatte werden zum Abverkauf der zu bereinigenden SKUs eingesetzt, diese liegen in einigen Segment bei \varnothing 30 % ggü. der UVP.



Marktführer weniger stark betroffen

Etablierte Marken sind von Rabattaktionen weniger betroffen als kleinere Anbieter, u.a. aufgrund höherer Verhandlungsmacht ggü. Händlern und höherer Preissetzungsmacht infolge der Markenbekanntheit.



(Oberes) Mittelpreissegment besonders unter Druck

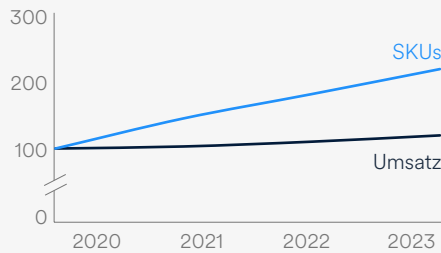
Kunden im Premium-Segment sind weiterhin nur begrenzt von der Konjunkturlage betroffen, während das Preiseinstiegssegment vom Trading-down profitiert – das (obere) Mittelpreissegment ist zu umfangreichen Rabatten gezwungen.



Einleitung

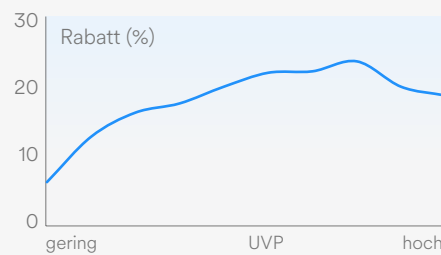
In den letzten Jahren standen Konsumgüter- und Einzelhandelsunternehmen vor großen Herausforderungen beim Management ihres Produktportfolios: COVID-19 zerrüttete die Lieferketten, das Konsumverhalten veränderte sich buchstäblich über Nacht und die Verlagerung zum E-Commerce wurde massiv beschleunigt. Dies hat u.a. zu einem sprunghaften Anstieg in der Anzahl der Stock Keeping Units (SKUs) geführt, da die Unternehmen darum kämpfen, mit dem sich ändernden Nachfragemuster Schritt zu halten. Diese rasante Expansion bei einer schwachen Entwicklung der realen Umsätze des Einzelhandels seit Anfang 2022 führte zu neuen Herausforderungen, sodass die Optimierung des Portfolios, insbesondere die **Reduzierung der Anzahl unterschiedlicher Artikel** (SKUs), an Relevanz gewinnt. Aktuell sind viele Unternehmen mit sich überschneidenden Produkten, erhöhter Komplexität, fehlendem Fokus und gebremster Konsumlaune konfrontiert. Dies wirkt sich sowohl umsatz- als auch kostenseitig negativ aus. Insbesondere bei einer starken Fragmentierung des Wettbewerbsumfelds und **im (oberen) Mittelpreissegment** finden aktuell deutliche Bereinigungen über Rabattaktionen statt. Eine strategische Straffung des Angebots ermöglicht Komplexitätsreduktion und die Fokussierung auf Kernkompetenzen, wodurch u.a. Produktion, Logistik, Pricing sowie das Kundenerlebnis besser kontrolliert werden können. Zudem trägt sie aktiv zur Senkung des Working Capitals bei. Für die nachfolgenden Analysen wurden Entwicklungen im Non-Food Einzelhandel (Einrichtungsgegenstände/Möbel, Mode, Spielwaren) betrachtet.

Starker Anstieg der verfügbaren Artikel ggü. Umsatz



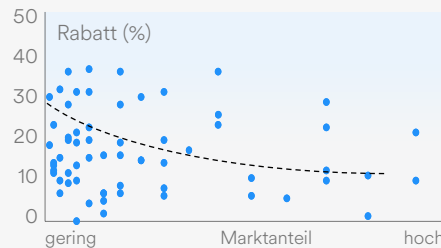
[Details S. 4 >](#)

Hohe Rabatte insbesondere im (oberen) Mittelpreissegment



[Details S. 6 >](#)

Marktführer weniger stark von Rabatten betroffen



[Details S. 8 >](#)

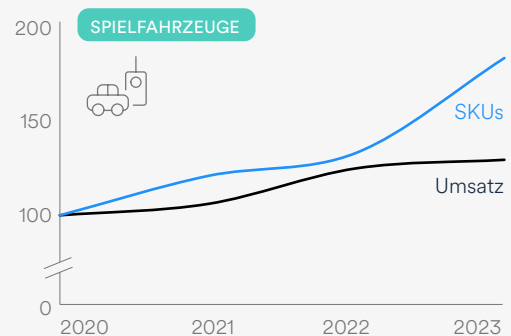
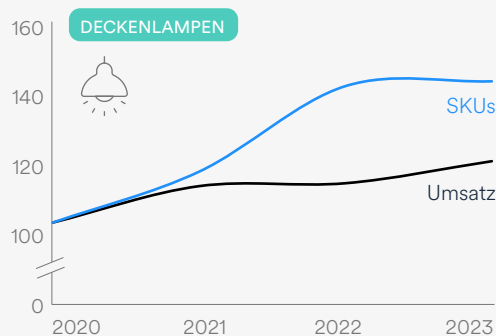
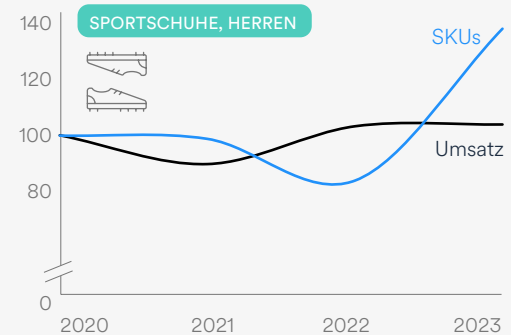
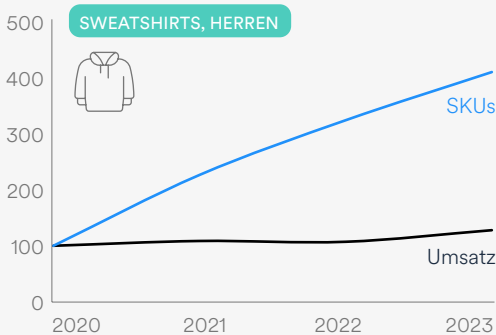
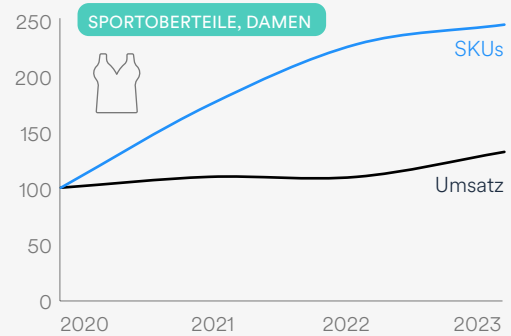
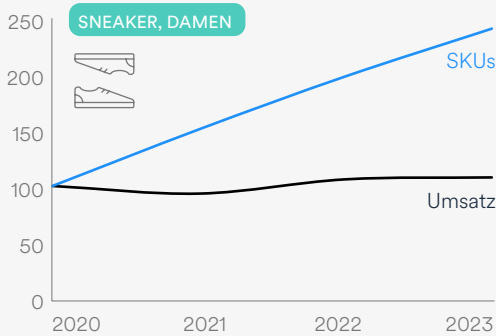
(1) Deutschland, (2) Datenerhebung (Stichprobe) bei führenden Onlinehändlern
Quelle: DESTATIS; Unternehmensangaben; FTI-Andersch



Die Ausganglage: SKU- und Umsatzwachstum

Starker Anstieg der verfügbaren Artikel ggü. Umsatz

(Index, 2020=100)



Quelle: Home24; MyToys; Statista CMO; Zalando; Unternehmensangaben; FTI-Andersch

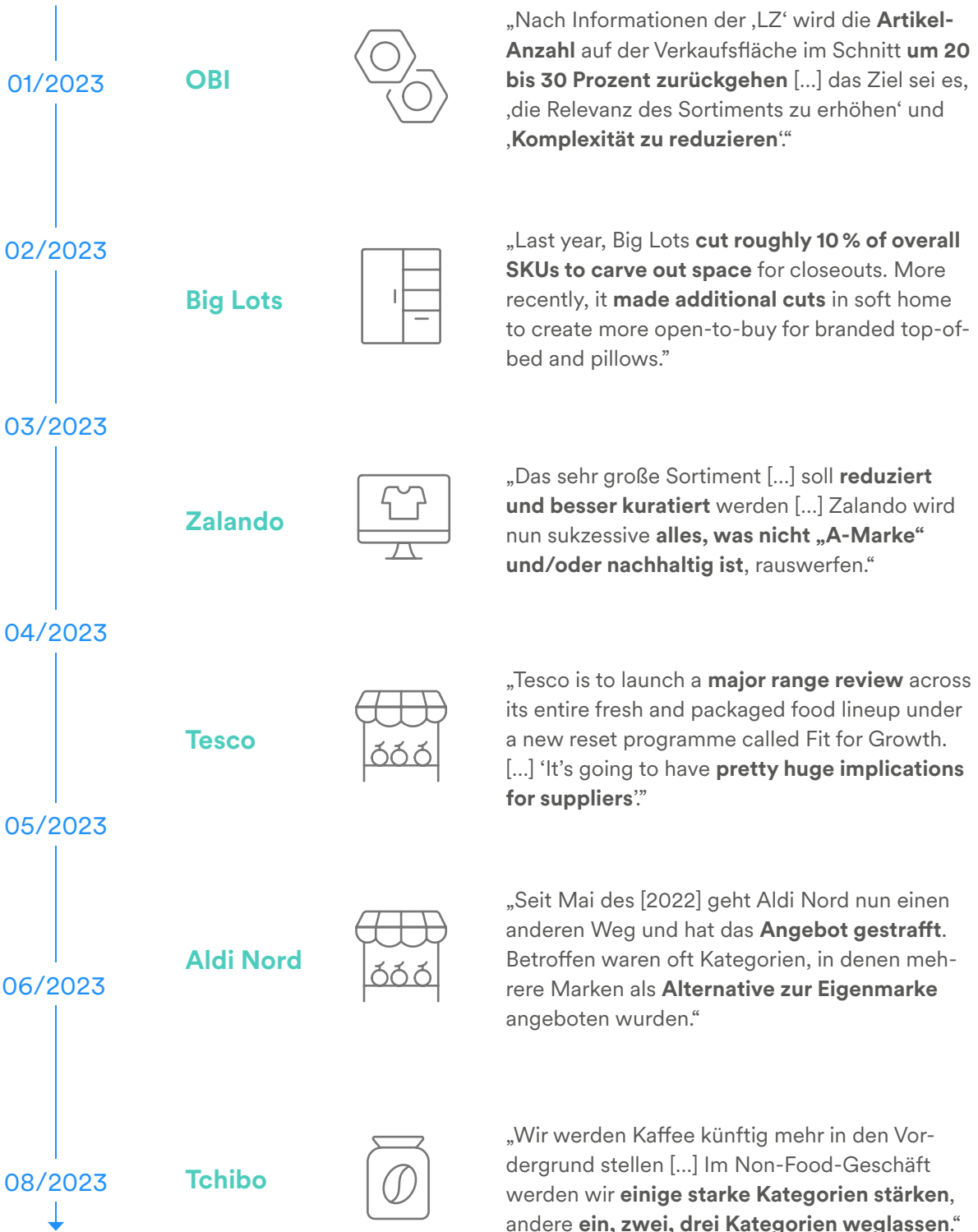
Die **Anzahl** der (online) **verfügbaren Artikel** ist seit Beginn der COVID-19-Pandemie segmentübergreifend sprunghaft gestiegen. Innerhalb der untersuchten Kategorien reicht das Spektrum 2023 von rund **+30%** (Sportschuhe, Herren) **bis zu rund +300%** (Sweatshirts, Herren).

Die Umsätze haben sich in dem Zeitraum nicht analog entwickelt – der Wettbewerb um begrenzte Haushaltsbudgets hat sich verschärft. Trotz angekündigter Sortimentsbereinigungen sind 2023 jedoch noch keine signifikanten Rückgänge der (online) verfügbaren SKUs erkennbar.



Bereinigungen der Einzelhändler

Portfoliabereinigung ausgewählter Einzelhändler (Pressezitate)



Quelle: Handelsblatt; Home Textiles Today; InternetWorld; Lebensmittelzeitung; Morgenpost; The Grocer; FTI-Andersch

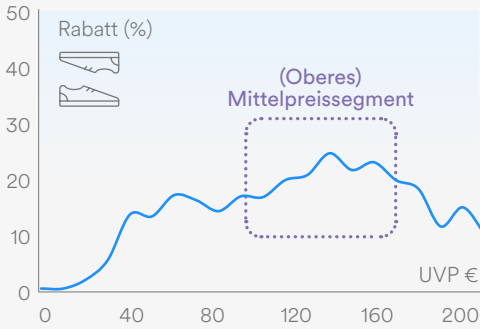


Bereinigung nach Preissegmenten

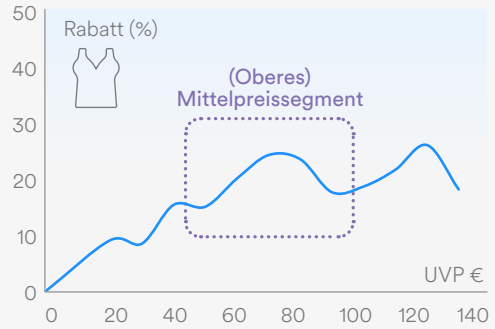
Hohe Rabatte insbesondere im (oberen) Mittelpreissegment

(Durchschnittliche Verteilung der Rabatte nach Preissegmenten, Stichproben)

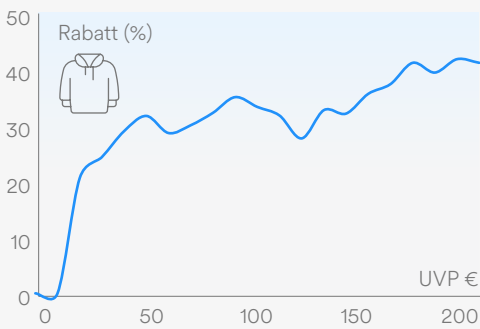
SNEAKER, DAMEN (n=505)⁽¹⁾



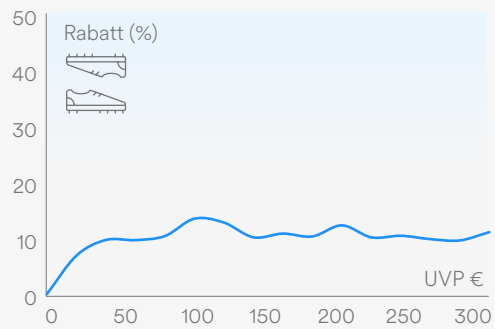
SPORTOBERTEILE, DAMEN (n=328)



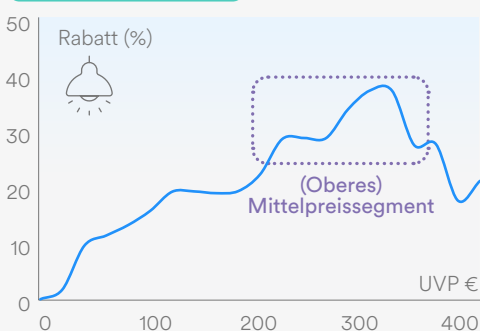
SWEATSHIRTS, HERREN (n=440)



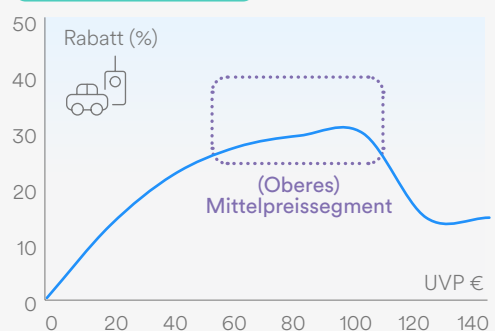
SPORTSCHUHE, HERREN (n=313)



DECKENLAMPEN (n=252)



SPIELFAHRZEUGE (n=273)



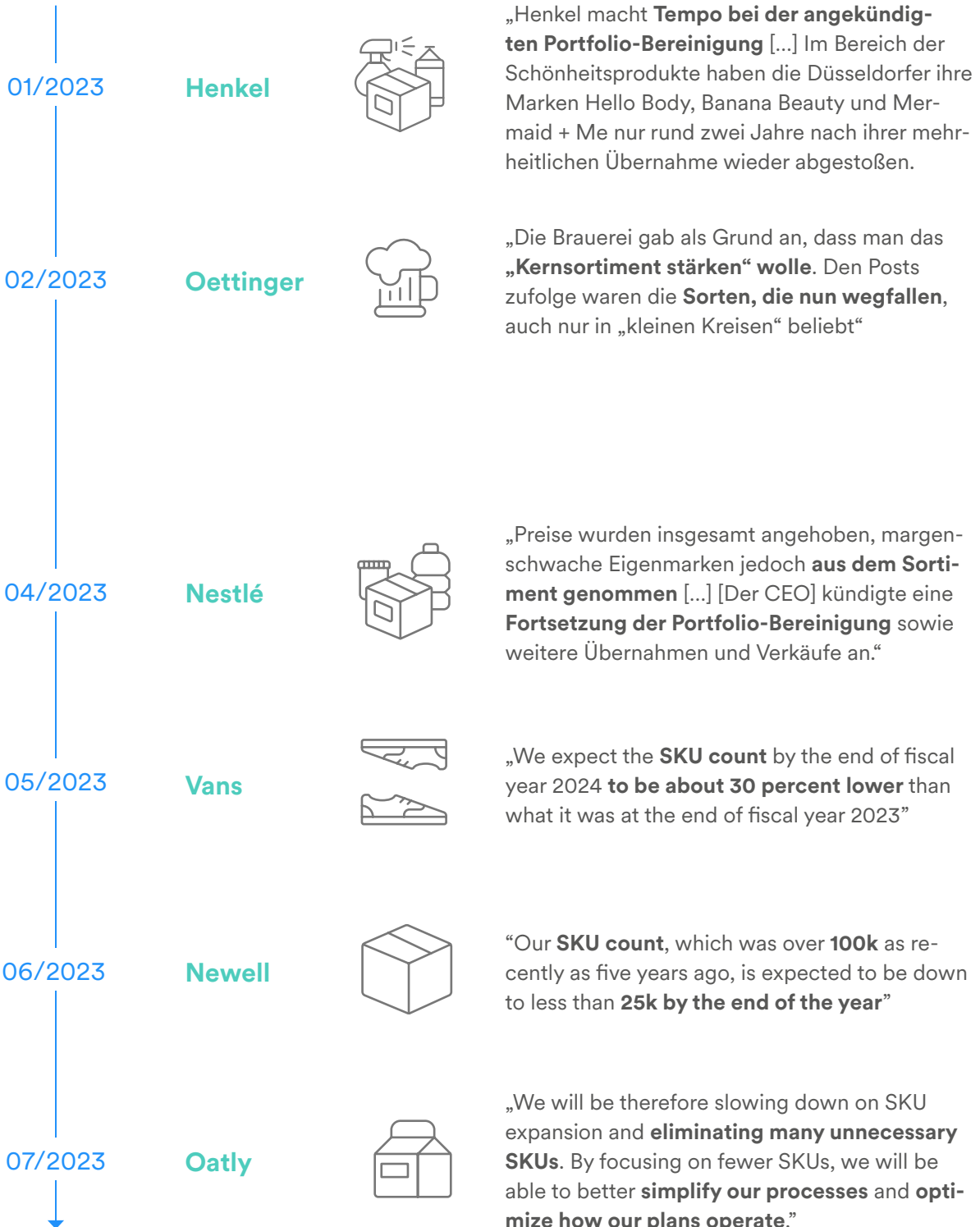
Während das Angebot (Anzahl SKUs) in den letzten drei Jahren stark gestiegen ist, hat sich die reale Nachfrage seit Beginn des Ukraine-Kriegs eingetrübt. Insbesondere Segmente mit einem starken Anstieg der verfügbaren Artikel und einer fragmentierten Wettbewerbslandschaft (bspw. Herren-Sweatshirts) verzeichnen nun umfassende Rabattaktionen im Rahmen der Sortimentsbereinigungen. Über Produktgruppen hinweg sind besonders **hohe Rabatte im (oberen) Mittelpreissegment** deutlich. Das Preiseinstiegs- sowie das Premiumsegment sind hingegen nur eingeschränkt betroffen.

(1) Anteil der SKUs in der Stichprobe
Quelle: Home24; MyToys; Zalando; Unternehmensangaben; FTI-Andersch



Bereinigungen der Hersteller

Portfoliobereinigung ausgewählter Hersteller (Pressezitate)



Quelle: Chip.de; Cosmetics Business; FAZ; Lebensmittelzeitung; SGB Online; FTI-Andersch

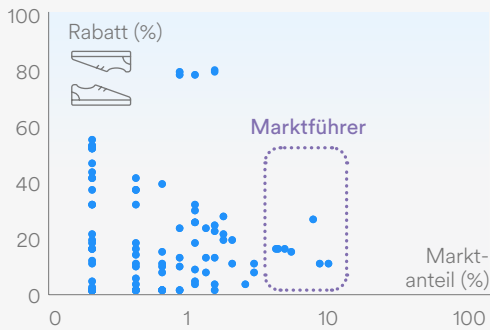


Bereinigung nach Marken

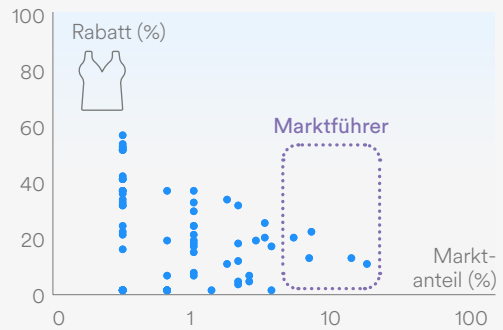
Marktführer weniger stark von Rabatten betroffen

(Durchschnittliche Verteilung der Rabatte nach Marken, Stichproben)

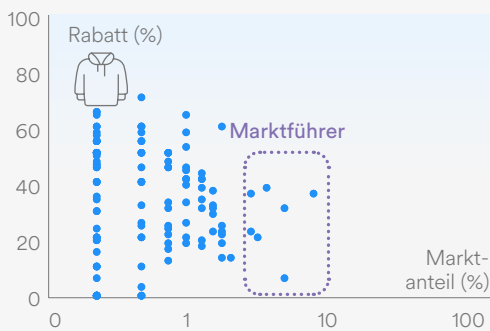
SNEAKER, DAMEN (n=505)⁽¹⁾



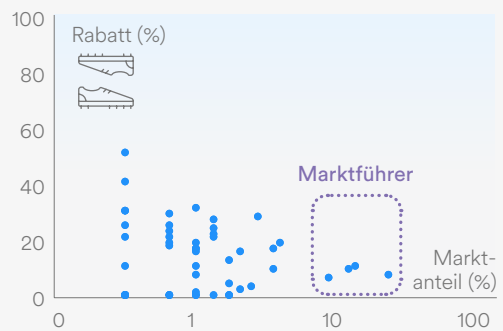
SPORTBERTEILE, DAMEN (n=328)



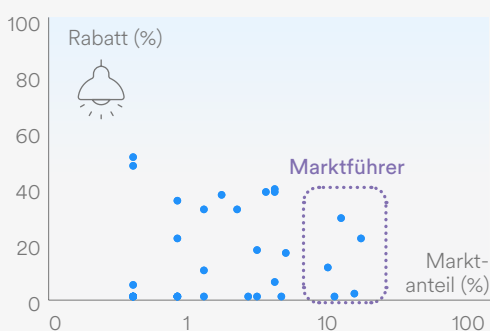
SWEATSHIRTS, HERREN (n=440)



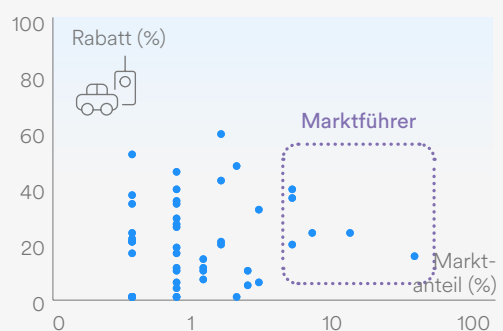
SPORTSCHUHE, HERREN (n=313)



DECKENLAMPEN (n=252)



SPIELFAHRZEUGE (n=273)



Die Rabattaktionen sind nicht gleichmäßig unterhalb der Marken verteilt. Produktgruppenübergreifend sind die Rabatte der Marktführer (i.d.R. Marken mit Preissetzungsmacht und höhere Verhandlungsmacht ggü. Händlern) unterdurchschnittlich, während insbesondere für Marken mit geringem Marktanteil deutliche Rabatte ausgerufen werden. Auffällig sind erneut deutlich umfangreichere Rabatte in fragmentierten Produktgruppen, während die **Marktführer** in konsolidierten Produktgruppen ein **stabileres Preisniveau** aufweisen.

(1) Anteil der SKUs in der Stichprobe
Quelle: Home24; MyToys; Zalando; Unternehmensangaben; FTI-Andersch



Entscheidungsfaktoren

Eine umfassende Portfolioanalyse und -bereinigung ist insbesondere in der aktuellen Konjunkturlage ein effektives Mittel zur kurzfristigen Liquiditätssicherung und Komplexitätsreduktion sowie zur langfristigen Neuausrichtung und Ertragssteigerung. Während die **Bewertungen von Umsatz- und Margeneffekten (ABC-Analyse) sowie der Planbarkeit und Stabilität der Nachfrage (XYZ-Analyse)** schnell umsetzbar sind, sollte sich die Bereinigungsentscheidung nicht darauf limitieren. Beispielsweise weisen einzelne Artikel häufig „versteckte“ Kosten auf, u.a. aufgrund hoher Retourenquoten und Lagerhaltungskosten.

Zudem sollten Unternehmen insbesondere für die langfristige Entwicklung **strategische Entscheidungsfaktoren** berücksichtigen. Das umfasst bspw. die Wachstumsperspektiven von Artikeln mit aktuell geringen **Ergebnisbeiträgen**. Des Weiteren kann die Bereinigung eines für Kernkunden kritischen Artikels die **Kundenbindung** und somit Umsätze und Profitabilität weiterer Artikel negativ beeinträchtigen.

Strategisch



Kohärenz mit dem Produktportfolio



Mittel- bis langfristige Wachstumsperspektiven



Relevanz für Kernkunden



Austauschbarkeit („Must-have Item“)



Relevanz für das Image

Finanziell und operativ



Direkter Umsatz- und Margeneffekt



Planbarkeit und Stabilität der Nachfrage



Notwendigkeit der Fixkostendegression



Grad der Modularisierung



Bindung organisatorischer Ressourcen

Quelle: BM Experts; Whiplash; FTI-Andersch

Kontakt

LinkedIn



Dorothee Fritsch

Head of Business Development & Strategy

dorothee.fritsch@fti-andersch.com



William Kaffka

Senior Consultant Markets & Strategy

william.kaffka@fti-andersch.com



FTI-Andersch

Taunusanlage 9–10
60329 Frankfurt am Main

Stephansplatz 2–6
20354 Hamburg

Speditionstraße 21–23
40221 Düsseldorf

Friedrichstraße 187
10117 Berlin

www.fti-andersch.com