

Professor Dr. Stölze und Joachim Ehrental bringen es auf den Punkt:  
Regallücken verhindern Umsatz und Ertrag – das muss aber nicht sein!

# Den Umsatzkillern auf der Spur

## Wie sich Regallücken gezielt reduzieren lassen – erfolgreiche Konzepte aus der Praxis

Regallücken sind ein Ärgernis für Konsumenten und gefährden den Geschäftserfolg des Händlers. Dies gilt insbesondere für schnelllebige und schnelldrehende Konsumgüter wie Other Tobacco Products (OTP). Mit kaum einer anderen Maßnahme lässt sich in jedem Markt so schnell Umsatz aktivieren wie mit der gezielten Reduktion von Regallücken. Hier die wichtigsten Methoden, die sich in der Praxis bewährt haben.

Regallücken zwingen kaufwillige Konsumenten zu Ausweichhandlungen, die sie als unattraktiv empfinden. Im schlimmsten Fall wechseln sie das Geschäft, wenn sie ihre bevorzugte Marke nicht finden. Das zieht kurzfristig Umsatzverluste für den Händler und Hersteller nach sich. Viel gefährlicher ist es aber, dass damit langfristig die Loyalität der Konsumenten aufs Spiel gesetzt wird. Grundsätzlich lassen sich diese Ausweichhandlungen in fünf Reaktionsmuster unterteilen: Geschäftswechsel,

Artikelwechsel, Kaufaufschub, Kaufabbruch und Markenwechsel.

Für welche dieser Optionen sich der Kunde entscheidet, hängt von vielen Einflussfaktoren ab. Ist beispielsweise – typisch für Tabakwaren – die „Kaufdringlichkeit“ besonders hoch, empfinden Konsumenten durch nur eine Regallücke die gesamte Warenverfügbarkeit eines Händlers oftmals als schlechter, als sie tatsächlich ist. Regallücken in einem Sortimentsbereich wirken sich durch diese gefühlte Beeinträchtigung des Einkaufserlebnisses sogar deutlich auf den Umsatz in anderen Sortimenten aus.

Regallücken entstehen bis zu 90 Prozent auf Filialebene. Besonders anfällig sind natürlich Artikel mit besonders hohem Umschlag, also unter anderem OTP. Schlecht kalkulierte Bestellmengen, zu spät ausgelöste Bestellungen und Probleme bei der zeitgerechten Regalverräumung und -pflege trotz gefüllter Lager sind die häufigsten Ursachen, wie Untersuchungen bei drei vergleichbaren Handelsunternehmen gezeigt haben.

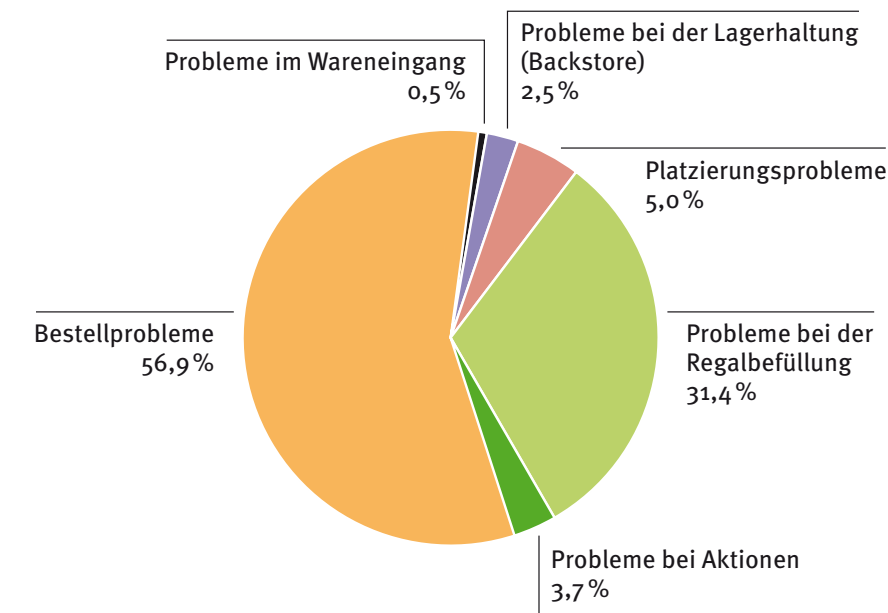
Ein bewährtes Instrument zur Abhilfe ist die kombinierte Regallückenmessung und Ursachenanalyse. Im Rahmen der Studie wurden in einem vordefinierten Sortiment Regallücken über mehrere Wochen erfasst und ihre Ursachen anhand eines standardisierten Fragebogens mit den Filialen identifiziert. So wurden die Schwachstellen in den Waren-

### Konsumentenreaktionen auf Regallücken und ihre Konsequenzen für Händler und Hersteller

Konsumentenreaktion	Negative Konsequenzen für	
	Händler	Hersteller
Wechsel zu anderem Geschäft	sehr kritisch	weniger kritisch
Artikelwechsel innerhalb der Marke	weniger kritisch	kritisch
Aufschub des Kaufes	weniger kritisch	weniger kritisch
Abbruch des Kaufes	sehr kritisch	sehr kritisch
Wechsel zu anderer Marke	weniger kritisch	sehr kritisch



### Filialbedingte und vorgelagerte Ursachen für Regallücken in drei vergleichbaren Handelsunternehmen



und Informationsflüssen entlang der gesamten Lieferkette – sei es in den Einkaufsstätten, dem Zentrallager oder bei den Herstellern – deutlich. Auf dieser Basis entstand ein Maßnahmenbündel zur Verbesserung der Warenverfügbarkeit nach Kosten- und Leistungskriterien.

Fazit: Als schnelldrehende Artikel mit häufigen Produktwechseln bilden die „Sonstigen Tabakwaren“ einen attraktiven, doch zugleich logistisch anspruchsvollen Sortimentsteil. Um Regallücken in diesem Segment erfolgreich reduzieren zu können, müssen Händler erstens die Reaktionsmuster ihrer Konsumenten auf Regallücken kennen und zweitens das Ausmaß und die Gründe der Regallücken bei OTP.

Aus diesen Informationen lassen sich die Umsatzverluste kalkulieren und ungehobene Effizienzpotentiale in der Filiallogistik identifizieren.

Regallücken im OTP-Bereich erfolgreich zu reduzieren, heißt, den Regalnachschub der Tabakprodukte und Rauchbedarfsartikel in den verschiedenen Angebots- und Verpackungsformen filialspezifisch und kostengerecht in die Filialprozesse zu integrieren. Als Alternative liefern die Analysen ein fundiertes Bild darüber, das Händler bei OTP gewinnbringend auf die Kompetenzen spezialisierter Dienstleister zurückgreifen können, sei es bei Prognose- und Bestellsystemen bis hin zu vollumfänglichen Lagerhaltungs-, Distributions- und Verräumleistungen. ■



Unter Leitung von Prof. Dr. Wolfgang Stölze widmet sich der Lehrstuhl für Logistikmanagement (LOG-HSG) an der Universität St.Gallen unter anderem dem

Schwerpunkt Supply-Chain-Management. Mit innovativen Konzepten treibt der Lehrstuhl die Fortentwicklung des Logistikmanagements in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen voran. Dazu gehören auch wegweisende Forschungsprojekte zur Out-of-stock-Problematik im Einzelhandel. Der Autor dieses Beitrags ist **Dipl. Kfm. Joachim Ehrental**, Doktorand und Assistent am Lehrstuhl für Logistikmanagement der Universität St.Gallen. In seinem Dissertationsvorhaben widmet er sich der Entwicklung absatzorientierter Verfügbarkeitskonzepte für schnelldrehende Konsumgüter. Aktuelle Forschungsergebnisse zu Konsumgüterdistribution und Handelslogistik finden Sie auf [www.logistik.unisg.ch](http://www.logistik.unisg.ch).