

# EINSTANDSKOSTEN SENKEN

MÖGLICHKEITEN JENSEITS DER JAHRESGESPRÄCHE



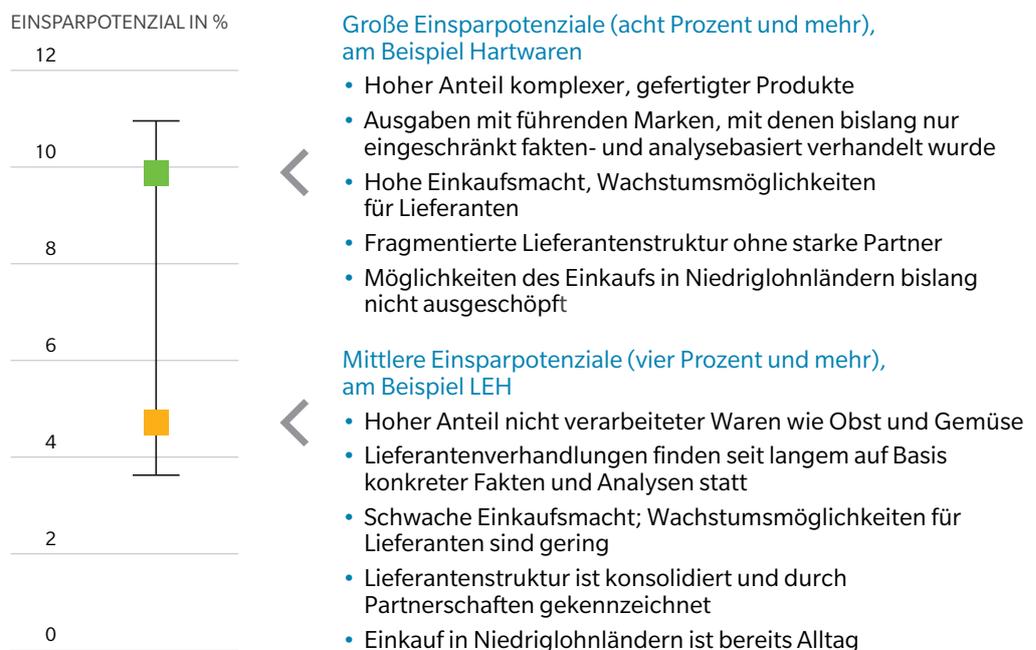
# EINSTANDSKOSTEN SENKEN

*Angesichts des harten Wettbewerbs ist eine Senkung der Einstandskosten (COGS) im Einzelhandel wichtiger denn je. Günstigere Einkaufspreise verbessern die finanzielle Lage auch in Zeiten, in denen signifikante Umsatzzuwächse nur noch schwer zu erzielen sind. Zudem erfordert diese Form der Kostensenkung nur geringe Investitionen und schafft Spielraum, um in andere Bereiche zu investieren.*

Eine Verbesserung der COGS ist dabei ohne Frage leichter gesagt als getan. Händler haben schon immer alles daran gesetzt, Waren zu den bestmöglichen Konditionen einzukaufen, und die meisten haben ihre Anstrengungen in den vergangenen Jahren noch einmal erheblich verstärkt. Angesichts hoher Wettbewerbsintensität und einer vielerorts schwächelnden Nachfrage haben zwar viele Hersteller ihr Absatzniveau über Konditionenzugeständnisse stabilisiert; sie können steigende Kosten jedoch nicht endlos kompensieren und werden sie an den Handel weitergeben müssen. Zugleich sind immer weniger Händler in der Lage, sich weitere Konditionenverbesserungen mit der Zusage spürbar steigender Abnahmemengen zu sichern.

Ungeachtet dieser Rahmenbedingungen können Händler ihre Einstandskosten dennoch erheblich reduzieren – in einigen Fällen sind Einsparungen von bis zu zehn Prozent möglich (vgl. Abb. 1). Es bedarf dabei eines umfassenden Kompetenzaufbaus über drei bis fünf Jahre, um das volle Potenzial auszuschöpfen. Am Ende steht eine deutliche Verbesserung der Profitabilität.

Abbildung 1: Eine Fülle von Möglichkeiten





Für eine deutliche und nachhaltige Reduzierung der Einstandskosten ist die hervorragende Vorbereitung und Durchführung der Lieferantenverhandlungen notwendig, aber bei weitem nicht ausreichend. Es gibt viele weitere Möglichkeiten für Einsparungen, wenn man über die reinen Verhandlungen hinausgeht und sich im Detail mit den Kosten der Lieferanten auseinandersetzt. Zur Realisierung dieser Einsparpotenziale muss das Verhältnis zwischen Händler und Lieferant jedoch von Grund auf neu gestaltet werden.

Dieser Point of View zeigt auf, wie die optimale Verhandlungsführung bei Lieferantengesprächen zu erreichen ist und wie sich durch eine partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Lieferanten die Kosten weiter reduzieren lassen.

## 1. OPTIMALE VERHANDLUNGSFÜHRUNG BEI LIEFERANTENGESPRÄCHEN

Viele Händler haben ihre Verhandlungsführung in den vergangenen Jahren bereits stark professionalisiert und damit den traditionellen Vorsprung der Lieferanten weitgehend aufgeholt. Deren Vertrieb kann sich zwar auf eine geringere Anzahl von Produkten als die Einkäufer im Handel konzentrieren, dafür verfügt der Einkauf über den Vorteil, auf eine wesentlich größere Datenbasis zurückgreifen zu können. Wenn der Einkauf in der Lage ist, diese Daten effektiv zu analysieren und zu nutzen, verschiebt sich das Gleichgewicht bei Lieferantengesprächen zu seinen Gunsten.

Die wesentliche Herausforderung vieler Handelsunternehmen ist allerdings, dass die verhandlungsrelevanten Informationen häufig noch auf viele alleinstehende und häufig inkompatible Systeme verteilt sind. Dies erschwert es dem Einkauf enorm, sich unter hohem Zeitdruck auf die Vielzahl an Gesprächen vorzubereiten. Unternehmen müssen zentrale Lösungen zur Verfügung stellen, um ihre Einkäufer einfach und nutzerfreundlich mit den wichtigsten Informationen zu versorgen. So stellen sie sicher, dass der Einkauf jederzeit über die bestmöglichen Argumente verfügt und damit die optimalen Ergebnisse in Verhandlungen erzielt.

Drei bereits veröffentlichte Artikel von Oliver Wyman vertiefen die Aspekte einer effizienten Verhandlungsführung in Lieferantenverhandlungen. Auf Anfrage schicken wir Ihnen die Artikel „Mit mehr Wissen besser verhandeln“, „Auf Augenhöhe verhandeln“ und „Mehr Verhandlungserfolg dank besserer Argumente“ gerne zu.

## 2. KOSTENSENKUNG DURCH PARTNERSCHAFTEN MIT LIEFERANTEN

Jenseits der üblichen Lieferantenverhandlungen gibt es viele bislang unerschlossene Möglichkeiten für Händler, ihre Kosten weiter erheblich zu senken. Das volle Potenzial kann dabei nur durch eine tiefgreifende Veränderung der Denk- und Arbeitsweise realisiert werden. Es liegt in der Natur der meisten Einkäufer, bei Verhandlungen mit Lieferanten auf Konfrontation zu setzen, um die bestmöglichen Konditionen herauszuholen. Für die Realisierung zusätzlicher Einsparpotenziale entlang der gesamten Lieferkette eines Produktes bedarf es jedoch einer äußerst engen Zusammenarbeit mit Lieferanten. Beide Parteien müssen sich wirklich als Partner verstehen und Informationen sowie mögliche Gewinne teilen.

Ein solcher Ansatz ist in der Luftfahrt- oder der Automobilbranche längst Alltag. Dort sind langfristige Beziehungen zu Lieferanten die Norm und allen Beteiligten ist ihre gegenseitige Abhängigkeit bewusst. Nach Erfahrung von Oliver Wyman betrachten die meisten Händler eine solch enge Beziehung mit großem Unbehagen – sie scheuen langfristige Zusagen an Lieferanten und sind häufig der Meinung, nichts über die Herstellung der Produkte wissen zu müssen. Um ihre Einstandskosten weiter zu senken, treten sie stattdessen noch aggressiver in Verhandlungen auf. Auf lange Sicht stoßen sie damit aber an Grenzen, da das Sparpotenzial irgendwann ausgereizt ist. Mehr noch: Lieferanten in einer starken Verhandlungsposition konzentrieren sich auf die Zusammenarbeit mit weniger aggressiven Konkurrenten. Schwächere Lieferanten geraten in finanzielle Schwierigkeiten oder machen Einschränkungen bei der Produktqualität und Sicherheit, um die Preisvorstellungen ihrer Gegenüber zu erfüllen.

### DIE AUSWAHL DER RICHTIGEN PARTNER

Es ist weder sinnvoll noch praktikabel, eine intensive Partnerschaft mit allen Lieferanten aufzubauen. Gerade zu Beginn ist dieser Prozess arbeits- und zeitaufwändig. Selbst die größten Einzelhandelsunternehmen verfügen nicht über die nötigen Kapazitäten für eine Partnerschaft mit allen Lieferanten. Empfehlenswert ist daher eine Beschränkung auf eine Gruppe von üblicherweise bis zu 50 Unternehmen. In der Regel sind das große Lieferanten, wobei sich auch hier nicht alle für eine Partnerschaft eignen. Es gibt eine Reihe von Faktoren, die bei der Suche nach den richtigen Partnern helfen.

- Die Händler müssen überzeugt sein, dass es sich um den richtigen Lieferanten für einen längeren Zeitraum handelt. Dazu zählen:
  - Lieferanten, deren Sortiment und Geschäftsmodell dauerhaft einen Beitrag zu steigenden Umsätzen und attraktiven Margen leisten
  - Lieferanten mit starken Marken und hoher Kundenloyalität, die dadurch als langfristige Lieferanten gesetzt sind. Ihre Produkte bilden das Herzstück des Sortiments und bleiben dies auch auf absehbare Zeit.
  - Lieferanten mit einer besonderen Positionierung, beispielsweise aufgrund eines strukturellen Wettbewerbsvorteils in Sachen Kosten und Qualität oder aufgrund einzigartiger Produkte

- Eine tragfähige Beziehung mit Lieferanten erfordert:
  - Ein hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen und Offenheit. Der erhoffte Erfolg lässt sich nur schwer mit Lieferanten erreichen, die kein Interesse haben, konsequent zu kooperieren.
  - Ein starkes Bedürfnis nach Zusammenarbeit auf beiden Seiten. Es macht keinen Sinn, eine Partnerschaft mit einem Lieferanten aufzubauen, der wesentlich enger mit einem Wettbewerber kooperiert.

Der Aufbau langfristiger Partnerschaften steht nicht für das Ende einer konfrontativen Führung von Lieferantengesprächen. Es zählt zu den Herausforderungen für Händler auszutesten, wie sich beide Ansätze effektiv miteinander kombinieren lassen. Gerade der Auswahlprozess der Partner lässt sich nutzen, um günstigere Konditionen auszuhandeln. Mit Aussicht auf eine mögliche Partnerschaft werden Lieferanten bis an die Grenzen des Machbaren gehen. Sie wissen: Partner wachsen gemeinsam und Nicht-Partner haben das Nachsehen.

Der Auswahlprozess bietet auch eine gute Möglichkeit, neue Lieferanten sowie neue Formen von Lieferanten in Betracht zu ziehen.

- Lässt sich beispielsweise ein Großhändler durch einen Hersteller ersetzen?
- Bieten sich neue Partner aus Niedriglohnländern an?
- Gibt es Lieferanten mit einem besseren Angebot in Sachen Qualität, Service oder Liefergeschwindigkeit?
- Gibt es Lieferanten mit einzigartigen Innovationen oder Produkten, die sich exklusiv vertreiben lassen?

## DIE GEMEINSAME REDUZIERUNG DER KOSTEN

Schon der Auswahlprozess selbst, die Vereinbarung einer längerfristigen Zusammenarbeit und die systematische Verlagerung von Ausgaben in Richtung der Partner bringen erhebliche Vorteile mit sich. Doch wirklich substanzielle Einsparmöglichkeiten lassen sich erst realisieren, wenn Händler sich gemeinsam mit ihren Lieferanten ein detailliertes Bild von den Kosten verschaffen. Die größten Chancen für Kostenreduzierungen liegen in der Regel in den folgenden Bereichen:



### SUPPLY CHAIN

Händler haben vielfältige Möglichkeiten, Lieferanten bei einer Reduzierung der Kosten in deren Lieferkette zu unterstützen. So verfügen Handelsunternehmen häufig über eine größere Einkaufsmacht als Lieferanten; das gilt beispielsweise für bestimmte Rohstoffe, aber auch für Gebrauchsgüter wie Treibstoff. Wenn ein Lieferant die größere Einkaufsmacht eines seiner Kunden im Handel zur Kostenreduzierung nutzt, profitieren erst einmal alle seine Kunden; für den Partner geht es darum, sich selbst einen überproportionalen Anteil dieser Einsparungen zu sichern. Logistikkosten sind ein weiteres Beispiel für denkbare Kostensenkungen. Durch eine Optimierung der Rücktransporte lassen sich beispielsweise die Logistikkosten eines Lieferanten nahezu eliminieren. Die leeren Fahrzeuge des Händlers stoppen hierzu auf dem Rückweg in die Logistikzentren bei der Fabrik des Lieferanten und nehmen dessen Ware mit.

### DIE PRODUKTSPEZIFIKATION

Beim Thema Produktspezifikation verstehen selbst große Händler häufig zu wenig von den Auswirkungen ihrer Forderungen auf die Kosten. Und selbst der Key Account des Lieferanten besitzt oftmals keinen vollständigen Überblick über die detaillierten Fertigungskosten einzelner Produkte. Dies belegt das Beispiel eines Herstellers von Silikondichtstoffen. Um den Preisforderungen einer Baumarktkette zu entsprechen, reduzierte er die Menge pro Tube minimal, um damit vermeintlich Kosten zu senken. Die Folgekosten einer Unterbrechung des Fertigungsprozesses berücksichtigte er bei dieser Entscheidung nicht. In einem anderen Fall erstellte ein Händler detaillierte Vorgaben für die Verpackung eines seiner Eigenmarkenprodukte ohne zu bedenken, dass dies den Hersteller zu einem nicht standardisierten und teureren Druck zwingen würde. Durch eine kleine, für den Endkunden unmerkliche Veränderung hätte sich stattdessen ein bestehender Standardprozess nutzen lassen.

## SCHNITTSTELLEN ZWISCHEN HÄNDLER UND LIEFERANT

Auch die Art und Weise der Zusammenarbeit zwischen Händler und Lieferant kann mit erheblichen Kosten verbunden sein. Es gibt vielfältige Möglichkeiten, die Kernprozesse wie Nachfrageprognosen, Disposition, Warenauszeichnung und Bezahlung besser zu verzahnen. Kleine Veränderungen beispielsweise beim Datenaustausch können große Verbesserungen auslösen, da das Arbeitspensum reduziert und die Genauigkeit erhöht wird. Dabei können die Bestellmengen selbst einen erheblichen Einfluss auf die Herstellungskosten des Lieferanten haben. So sind die Herstellungskosten pro Artikel bei der Fertigung einer ganzen Charge erheblich günstiger als bei der Produktion kleinerer Stückzahlen – aufgrund der jeweiligen Rüstkosten und -zeiten. Wer die optimalen Bestellmengen kennt und dabei alle Kosten inklusive der Fertigung und Lagerung berücksichtigt, kann erhebliche Gewinne in bestimmten Sortimentsbereichen erzielen, wie die Fallstudie 1 näher erläutert.

Händler und Lieferanten können erhebliche Gewinne einfahren, wenn sie die Kosten durch eine engere Zusammenarbeit reduzieren. Doch die Händler sollten einen Punkt unbedingt im Auge behalten: Es besteht das Risiko, dass Lieferanten Wege finden, Vorteile aus dem nachlassenden Wettbewerbsdruck durch ihren Partnerstatus zu ziehen. Um dies zu verhindern, müssen Händler in den jeweiligen Verträgen entsprechende Vorsichtsmaßnahmen treffen – beispielsweise durch die Aufnahme von Bestpreisgarantien. Diese geben dem Händler die Möglichkeit, in bestimmten Intervallen die besten am Markt verfügbaren Preise zu eruieren, zum Beispiel durch Benchmarking-Analysen oder die Durchführung von Ausschreibungen. Um seinen Status zu erhalten, muss der Partner dann mit dem so ermittelten Bestpreis gleichziehen.

Diese Unterlage konzentriert sich auf mögliche Kostenvorteile einer Partnerschaft. Doch es gibt zahlreiche weitere Vorzüge einer engen Zusammenarbeit mit wichtigen Lieferanten. Ein entscheidender Wettbewerbsvorteil kann sich beispielsweise durch eine intensive Partnerschaft mit ausgewählten Lieferanten in Bereichen ergeben, in denen es immer wieder zu Lieferengpässen kommt. In anderen Fällen können sich Vorteile aus einer gemeinsam erarbeiteten Verbesserung der Produktnachhaltigkeit, des Services oder der Qualität ergeben. Ein Wettbewerbsvorsprung entsteht auch aus der gemeinsamen Entwicklung auf dem Markt sonst nicht erhältlicher Produkte.

## FALLSTUDIE 1

# MULTINATIONALER GROSSHÄNDLER

Auf der Suche nach Einsparmöglichkeiten arbeitete dieser multinationale Großhändler eng mit einem seiner wichtigsten Lieferanten zusammen. Gemeinsam erkannten sie die Vorteile einer Bestellmengenoptimierung. Die Produktion erfolgte bis dahin nach Auftragseingang. Bei kleinen Bestellungen musste der Hersteller entsprechend eine Fertigungslinie vorbereiten und nach ein paar Stunden bereits wieder für die Reinigung stilllegen. Bei einer Vergrößerung der Bestellmengen würden die Stückkosten so lange sinken, bis die Nutzung einer zweiten Fertigungslinie die Stückkosten wieder in die Höhe treiben würde (Abb. 2). Eine Analyse zeigte, dass die Bestellungen diesen Zusammenhang bislang nicht berücksichtigten; nur in sieben Prozent der Fälle erfolgte eine Fertigung zu den geringstmöglichen Kosten (Abb. 3). Bei ihren Überlegungen zu einer künftigen Minimierung der Gesamtkosten berücksichtigten die beiden Unternehmen auch die Lager- und Lieferkosten. Dank der partnerschaftlichen Zusammenarbeit wusste der Großhändler so, welche Bestellmengen die Gesamtkosten minimieren würden und orderte fortan entsprechend. Die so realisierten Einsparungen teilten sich beide Unternehmen.

Abbildung 2: Kosten abweichender Bestellmengen

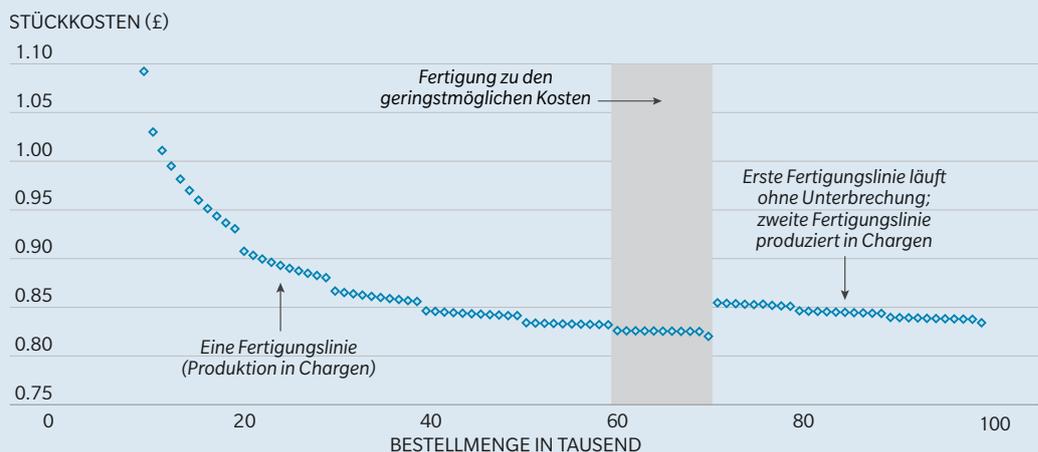
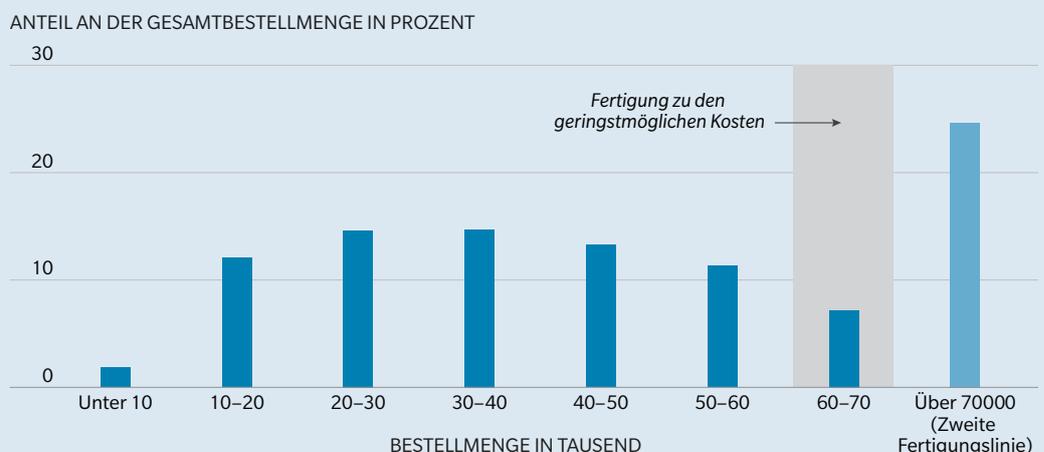


Abbildung 3: Aufteilung der Gesamtbestellmenge



## WIE DIE UMSETZUNG IN DIE PRAXIS FUNKTIONIERT

Eine systematische Reduzierung der Einstandskosten kann zu erheblichen Gewinnen führen, doch man sollte den damit verbundenen Aufwand nicht unterschätzen. Es bedarf eines erheblichen Engagements des Einkaufs über das Tagesgeschäft hinaus. Dabei sind die Einkäufer häufig schon mit vielen anderen Aufgaben vollständig ausgelastet. Dazu zählen Datenpflege, Aktionsgeschäft, Preissetzung und vieles mehr.

Die Herausforderung bei Lieferantenverhandlungen liegt daher üblicherweise auch weniger im fehlenden Verständnis der Einkäufer für die anstehenden Aufgaben, als vielmehr in der mangelnden Zeit und einem fehlenden Zugriff auf Daten und Werkzeuge, mit deren Hilfe sich eine optimale Verhandlungsposition entwickeln ließe.

Die erfolgreiche Umsetzung eines Programms zur partnerschaftlichen Kostenreduzierung mit Lieferanten ist eine noch größere Herausforderung für die meisten Händler. Es bedarf eines erheblichen Change-Management-Aufwands nicht nur im eigenen Einkauf, sondern auch bei den Lieferanten. Eine klare und durchgängige Kommunikation ist erforderlich, sodass die Lieferanten verstehen, was passiert, warum es wichtig ist und welche Erwartungen damit an sie verbunden sind: Lieferantenkonferenzen und eine direkte Kommunikation auf Vorstandsebene spielen hier eine wichtige Rolle. Intern müssen alle Beteiligten auf eine gemeinsame Linie eingeschworen werden und begreifen, wie sie mit ihren Partnern auf Lieferantenseite zusammenarbeiten sollen und welche Erwartungen auf beiden Seiten bestehen. Ein Monitoring sämtlicher Aktivitäten zusammen mit einer aussagekräftigen Messung der erzielten Fortschritte stellt danach sicher, dass das Programm über alle Partner hinweg auf Kurs bleibt.

Händler mit einem gewissen Maß an vertikaler Integration oder einem bestehenden Einkauf in Niedriglohnländern verfügen bereits über Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit vorgelagerten Lieferanten. Dessen ungeachtet erfordert eine Partnerschaft in den meisten Fällen ganz andere Fähigkeiten, sodass es auch hier notwendig ist, Spezialisten mit weitreichenden Erfahrungen bei Kostenreduzierungen (gerade auch aus anderen Branchen) hinzuzuziehen und ein umfangreiches Training für den Einkauf aufzusetzen.

Wer über Lieferantenverhandlungen hinaus eine umfassende, auf Kostenreduzierungen zielende Partnerschaft mit Lieferanten aufbaut, setzt nicht einfach ein einmaliges Projekt auf. Es handelt sich vielmehr um ein mehrjähriges Programm, bei dem es schwerpunktmäßig um den Aufbau und die Verankerung neuer Fähigkeiten in der Organisation geht. Nur mit einem solchen Verständnis lässt sich gewährleisten, dass die erhofften Erfolge von Dauer sind. Wenn dies gelingt, können Reduzierungen von Einstandskosten erreicht werden, die durch Verhandlungen allein nicht so leicht möglich gewesen wären. Die Fallstudie 2 beschreibt, wie ein Händler das Thema anging und letztendlich für den Aufwand belohnt wurde.

# EIN EUROPÄISCHER BAUMARKT

## AUSGANGSLAGE

Lange hatte eine international tätige Baumarktkette mit ihren verschiedenen Formaten hohe Margen erzielt. Doch der Markteintritt neuer Wettbewerber erschwerte das Geschäft zunehmend. Der Einkauf hatte schon hart mit Lieferanten verhandelt, obwohl es kaum länderübergreifende Synergien gab. Ein neues Managementteam sah ungeachtet dessen die Möglichkeit einer Reduzierung der Einstands-kosten um acht bis zehn Prozent und startete ein entsprechendes Drei-Jahres-Programm.

## DER ANSATZ

Das Managementteam entwickelte eine Strategie, um die avisierte Reduktion der Einstands-kosten binnen drei Jahren zu erreichen. Den Kern bildete der Aufbau von Partnerschaften mit Lieferanten.

Zu Beginn konzentrierte sich der Baumarkt auf die 50 wichtigsten Lieferanten. Nach einer Lieferantenkonferenz erfolgte eine detaillierte Analyse, um für jeden Lieferanten maßge-schneiderte Forderungen und einen strukturierten Verhandlungsprozess zu erarbeiten. So wurden Vorschläge und Angebote eingeholt, die die Neuausrichtung des Baumarktes und dessen Wachstum bestmöglich unterstützten. Dieser Ansatz wurde danach in modifizierter Form auf andere Lieferanten übertragen.

Bei den regelmäßigen Treffen befasste sich die Geschäftsführung mit Angebot und Aus-wahl der Partner. Alle Partner erhielten über drei Jahre laufende Vereinbarungen, um die angebotenen Einsparungen festzuhalten und die nächsten Schritte zu vereinfachen.

Nachdem die Auswahl der Partner beendet und das Gros der Einkäufe bei ihnen gebündelt war, startete die Baumarktkette ein Programm zur Kostensenkung, um weitere Einsparungen zu identifizieren und zu realisieren – und so die von den Lieferanten versprochenen Einsparpotenziale auch tatsächlich umzusetzen.

Gleichzeitig startete das Unternehmen eine Reihe von Ausschreibungen, Onlineauktionen und Benchmarkings von Produktkosten. Diese dienten zum einen der Realisierung weiterer Einsparungen bei Lieferanten außerhalb des Partnerkreises und zum anderen der Über-prüfung, ob die Partner wirklich die bestmöglichen Konditionen im Wettbewerb boten. In einigen Sortimentsbereichen kam es hierdurch zu einer Verlagerung von Einkäufen in Länder mit einem niedrigeren Kostenniveau.

Ein umfassendes Programmmanagement stellte während der gesamten dreijährigen Laufzeit sicher, dass die Aktivitäten nach Plan liefen und sich die messbaren Einsparungen auch in günstigeren Konditionen niederschlugen. Darüber hinaus halfen externe Spezialisten mit Erfahrung in solchen Programmen dem Unternehmen bei der Realisierung der Einsparungen mit den einzelnen Partnern und schulten den Einkauf entsprechend. Neue Tools ermöglichten dem Einkauf eine Wiederholung der damit verbundenen Prozesse und so eine nachhaltige Sicherung der Vorteile.

## ERGEBNIS

**Das Programm befindet sich auf einem guten Weg, die geplanten Einsparungen in Höhe von acht Prozent binnen drei Jahren zu erreichen.** Und dies trotz eines extrem schwierigen Wettbewerbsumfelds, in dem es nur begrenzt möglich ist, den einzelnen Lieferanten Wachstumschancen in Aussicht zu stellen. Das Programm zur Reduktion der Einstandskosten leistete damit einen entscheidenden Beitrag zu der guten finanziellen Entwicklung der Baumarktkette in diesem Zeitraum.

## ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine international führende Managementberatung. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement und Organisationsberatung.

## DIE RETAIL PRACTICE VON OLIVER WYMAN

Seit vielen Jahren unterstützt Oliver Wyman führende Unternehmen der Handels- und Konsumgüterindustrie bei der Entwicklung von Wachstumsstrategien, bei der Prozessoptimierung und der Effizienzverbesserung in der Organisation. Das Branchenteam Einzelhandel berät Unternehmen bei der Entwicklung und Implementierung von Unternehmens- und Geschäftsbereichsstrategien, bei der Optimierung von Preisen, Promotions und Angeboten, bei der Verbesserung der Filialbewirtschaftung, der Performancesteigerung von Supply Chain und Einkauf, bei Restrukturierungen sowie bei Marken- und Kommunikationsstrategien. Besonderen Wert legt Oliver Wyman auf die Weiterentwicklung der internen Fähigkeiten der Kunden, damit aus kurzfristig erreichten Verbesserungen nachhaltige Erfolge wachsen können. Hierbei werden proprietäre analytische Tools und Techniken angewendet, die Oliver Wyman seit mehr als zwanzig Jahren für den Handel entwickelt.

[www.oliverwyman.de](http://www.oliverwyman.de)

## KONTAKT

### JAMES BACOS

Global Retail Practice Leader  
[james.bacos@oliverwyman.com](mailto:james.bacos@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 441

### PAUL BESWICK

North American Retail Practice Leader  
[paul.beswick@oliverwyman.com](mailto:paul.beswick@oliverwyman.com)  
+1 617 424 3259

### BERNARD DEMEURE

French and Iberian Retail Practice Leader  
[bernard.demeure@oliverwyman.com](mailto:bernard.demeure@oliverwyman.com)  
+33 1 45023 209

### NICK HARRISON

UK Retail Practice Leader  
[nick.harrison@oliverwyman.com](mailto:nick.harrison@oliverwyman.com)  
+44 20 7 852 7773

### SIRKO SIEMSEN

Central European Retail Practice Leader  
[sirko.siemssen@oliverwyman.com](mailto:sirko.siemssen@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 574

### RICCARDO TRENTINI

Italian and Turkish Retail Practice Leader  
[riccardo.trentini@oliverwyman.com](mailto:riccardo.trentini@oliverwyman.com)  
+39 02 305 771