



BACK TO BASICS

PERFORMANCESTEIGERUNG IM CATEGORY MANAGEMENT

In einer Umfrage zum Category Management führte Oliver Wyman in den vergangenen Monaten ausführliche Gespräche mit zahlreichen Managern von Einzelhandelsunternehmen in Europa und Nordamerika. Dabei stellte sich heraus, dass viele Unternehmen noch Defizite selbst bei einigen Grundlagen des Handelsmanagements sehen und nur wenige – dank entsprechender Investitionen – fortschrittliche Methoden nutzen:

- Rund 40 Prozent der Einzelhändler haben Schwierigkeiten mit der Informationsverarbeitung und sind nicht zu jedem Zeitpunkt in der Lage, eindeutige Antworten auf einfache Fragen wie die nach dem tatsächlichen Netto-Einkaufspreis eines Artikels zu geben.
- Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen haben keine zuverlässigen Informationen über die Preise der Wettbewerber jenseits vergleichbarer Markeneckartikel; noch weniger verfügen über Informationen zu deren Sortimentsstruktur.
- 50 Prozent der Einzelhändler sind nicht in der Lage, die Preissensitivität ihrer gelisteten Artikel und Sortimentsbereiche zu quantifizieren.
- Drei Viertel der Unternehmen lassen bei ihren Entscheidungen Substitutionseffekte unberücksichtigt, etwa die Auswirkung der Listung eines neuen Artikels auf den Absatz vergleichbarer Artikel.

Häufig haben Category Manager nur Zugriff auf die allernotwendigsten Rohdaten. Sie erhalten eine Fülle schlecht aufbereiteter und zum Teil auch widersprüchlicher Berichte. Darüber hinaus fehlen ausgefeilte

Prozesse, um die Entscheidungsfindung zu unterstützen. All das kann zu Fehlinvestitionen führen sowie eine zügige Reaktion auf Veränderungen in einem sich schnell wandelnden Marktumfeld verhindern. Dies ist in einem Verdrängungswettbewerb bedrohlich. Viele der hier angesprochenen Defizite lassen sich vergleichsweise leicht beheben. Schon einfache Verbesserungen machen sich schnell bezahlt.

BESSERE VERFÜGBARKEIT VON INFORMATIONEN

Viele Einzelhändler arbeiten mit überholten Systemen, die eine Analyse der Rohdaten erschweren und wichtige Daten zum Teil gar nicht erfassen. Zugleich wird das Management regelmäßig mit einer Fülle von Berichten überschüttet, ohne dass es Zugriff auf die wirklich notwendigen Informationen erhält. Dabei fällt es schwer, Preise richtig zu setzen oder effektiv mit Lieferanten zu verhandeln, wenn es keinen verlässlichen Überblick über die Preisstrategie der Wettbewerber und die tatsächlichen Kosten eines Artikels gibt. Um hier Verbesserungen zu erzielen, gilt es in vielen Fällen, sich von alten Denkmustern zu lösen. Die meisten Einzelhändler erfassen bereits die notwendigen Informationen irgendwo im Unternehmen und sollten mit einem kleinen Team sämtliche Daten aus den unterschiedlichen Systemen zusammenführen sowie in einer geringeren Zahl standardisierter, aussagekräftiger Berichte den jeweiligen Entscheidern zur Verfügung stellen.

BESSERES VERSTÄNDNIS DES KUNDENVERHALTENS

Um die richtigen Entscheidungen zu treffen, braucht es ein fundiertes Verständnis darüber, welche Veränderungen im Kundenverhalten hervorgerufen werden und welche Auswirkungen auf Umsatz und Gewinn daraus resultieren. Preissenkungen sollten dort erfolgen, wo der Kunde sie am

Stellschrauben für eine bessere Performance

BEISPIEL	PREISSETZUNG	AKTIONEN	SORTIMENT	LIEFERANTEN-MANAGEMENT
Systematische Datenerfassung	Erfassen Sie regelmäßig die Preise der wichtigsten und anderer Wettbewerber im Umfeld Ihrer Läden?	Verfolgen Sie jede Woche, welche Artikel zu welchen Preisen Ihr Wettbewerb für Aktionen nutzt?	Erstellen Sie regelmäßig eine Benchmark-Analyse Ihres Sortiments im Vergleich zu dem der Wettbewerber und identifizieren mögliche Lücken?	Verfügen Sie über eine aktuelle und genaue Übersicht über die Kosten der einzelnen Artikel inklusive aller Rabatte und Aktionsfinanzierungen durch Lieferanten?
Umfassendes Verständnis für das Kundenverhalten	Können Sie die Artikel nennen, bei denen die Preis-sensibilität Ihrer Kunden besonders ausgeprägt ist, sowie den jeweiligen Effekt von Preisänderungen auf den Absatz beziffern?	Können Sie bei Aktionen nachvollziehen, wie diese durch Saison- und Kannibalisierungseffekte, vermehrte Lagerhaltung sowie Warenkorbeffekte beeinflusst werden?	Wissen Sie, wie einzigartig jedes Produkt in den Augen Ihrer Kunden ist und in welchem Maß es wirklich zu einer Steigerung des Gesamtumsatzes beiträgt?	Können Sie quantifizieren, in welchem Umfang Kunden zwischen verschiedenen Marken wechseln? Nur so können Sie wissen, wie wichtig eine Marke bzw. ein Lieferant für Ihr Gesamtangebot ist.
Qualitativ hochwertige Managementwerkzeuge und -prozesse	Nutzen Sie Szenariotechniken, um die Preissetzung einzelner Artikel, Sortimente oder Läden modellieren zu können?	Können Sie genau voraussagen, welchen Einfluss Ihre Aktionen auf Umsatz und Marge unter Berücksichtigung von Kannibalisierungs- und Warenkorbeffekten haben?	Berücksichtigen Sie bei Entscheidungen über Ihr Sortiment den Einfluss der Aufnahme bzw. Streichung bestimmter Produkte in verschiedenen Läden einschließlich der Wechsel-effekte?	Haben Ihre Category Manager einen einfachen Zugriff auf die notwendigen Daten und Unterlagen, um möglichst effizient mit Lieferanten zu verhandeln?

meisten honoriert. Aktionen sollten zu einer Erhöhung des Absatzes und nicht zu einer Kannibalisierung bei anderen Artikeln führen. Wer nicht versteht, wie sensibel Kunden auf Preisveränderungen reagieren und in welchem Ausmaß Kunden zu anderen Artikeln greifen, trifft unvollständige oder sogar falsche Entscheidungen. Diese können die Margen deutlich reduzieren. Ein besseres Verständnis für das Kundenverhalten entsteht nicht durch einen einfachen Rückgriff auf bestehende Marktforschungsergebnisse. Es geht vielmehr darum, vom üblichen Prozess abzuweichen. Die Ergebnisse vorliegender Datenerhebungen dürfen nicht einfach als gegeben hingenommen werden. Zu Beginn muss vielmehr festgelegt werden, welche Informationen über die Kunden wirklich gebraucht werden, um zu besseren Entscheidungen zu kommen – und dann sind die entsprechenden Analysen durchzuführen und Schlüsse zu ziehen.

SCHNELLERE ANPASSUNG AN KUNDENBEDÜRFNISSE

Einzelhändler müssen sich ständig über Änderungen im Kundenverhalten auf dem Laufenden halten und ihr Angebot entsprechend anpassen. Doch vielen Unternehmen fällt eine zügige Anpassung schwer. Der Engpass liegt in der Regel im Category Management, das für Veränderungen im Sortiment zuständig ist. Category Manager sind heute vollständig mit ihrem Tagesgeschäft ausgelastet und widmen sich im besten Fall einmal pro Jahr einer grundsätzlichen Überprüfung ihres Sortiments. Dies führt dazu, dass sich Einzelhändler unterjährig stark auf ihr Aktionsprogramm verlassen müssen. Dies ermöglicht nur kurzfristige Reaktionen –, die zwar den Umsätze erhöhen können, aber normalerweise zu einer geringeren Profitabilität führen.

Obwohl die Herausforderungen im Tagesgeschäft heute größer denn je sind, ist es von entscheidender Bedeutung, sich mit strategischen Fragen zu beschäftigen: Wie soll das Angebot insgesamt aussehen und wie lässt sich sicherstellen, dass es zu den aktuellen Bedürfnissen der Kunden passt? Schon durch eine engere Taktung des bestehenden Planungsprozesses im Category Management lässt sich sicherstellen, dass veränderte Bedürfnisse schneller berücksichtigt werden. Eine grundsätzliche Überprüfung des Sortiments alle ein bis zwei Jahre mag in „normalen“ Zeiten ausreichen. Aktuell ist dieses Vorgehen nicht angemessen.

FAZIT

Das Marktumfeld für Einzelhändler bleibt schwierig und daher müssen Handelsunternehmen besonders sorgfältig planen und arbeiten. Um hier Verbesserungen zu erreichen, braucht es keine monatelange Vorarbeit. Häufig liegt das notwendige Datenmaterial für eine bessere Entscheidungsfindung bereits in der Organisation vor. Auf der Basis lassen sich aussagekräftigere Berichte für Entscheider schon binnen weniger Wochen erstellen. Die Abbildung stellt Beispiele für eine einfache Scorecard dar, um bestehende Prozesse im Category Management zu beurteilen und herauszufinden, wo schnelle Verbesserungen möglich sind. Eine systematische Erfassung der verschiedenen Aspekte des Kundenverhaltens und deren Einbindung in Managementprozesse dürfte etwas mehr Zeit in Anspruch nehmen. Doch eine deutliche Verbesserung der Profitabilität rechtfertigt diesen Aufwand. Bereits im ersten Jahr können diese Maßnahmen einen signifikanten Beitrag zum Gewinn leisten.

ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine international führende Managementberatung mit weltweit 3.000 Mitarbeitern in mehr als 50 Büros in 25 Ländern. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement, Organisationsberatung und Führungskräfteentwicklung. Gemeinsam mit Kunden entwirft und realisiert Oliver Wyman nachhaltige Wachstumsstrategien. Wir unterstützen Unternehmen dabei, ihre Geschäftsmodelle, Prozesse, IT, Risikostrukturen und Organisationen zu verbessern, Abläufe zu beschleunigen und Marktchancen optimal zu nutzen. Oliver Wyman ist eine hundertprozentige Tochter von Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC). Weitere Informationen finden Sie unter www.oliverwyman.de.

KONTAKT

Matthew Isotta
Global Retail Practice Leader
matthew.isotta@oliverwyman.com
+971 4425 7026

James Bacos
Central and Eastern European Retail Practice Leader
james.bacos@oliverwyman.com
+49 89 939 49 441

Paul Beswick
North American Retail Practice Leader
paul.beswick@oliverwyman.com
+1 617 424 3259

Bernard Demeure
French and Southern European Retail Practice Leader
bernard.demeure@oliverwyman.com
+33 1 45023 209

Nick Harrison
UK Retail Practice Leader
nick.harrison@oliverwyman.com
+44 20 7 852 7773

© 2012 Oliver Wyman. All rights reserved.