

# INFORMATIONSÜBERFLUSS?

WIE DER EINZELHANDEL DIE DATENFLUT UND  
DIE DAMIT EINHERGEHENDE DISTANZIERUNG  
VOM KUNDEN BEHERRSCHEN KANN



# INFORMATIONSÜBERFLUSS?

„Retail is Detail“ ist zweifellos ein Klischee, doch manchmal decken solche Redensarten wichtige Tatsachen auf. Es sind in der Tat die Details der Produkte, der Präsentation in Filialen und der Abläufe in Webshops, die über die Kundenzufriedenheit und somit den wirtschaftlichen Erfolg entscheiden. In den letzten Jahren verengte sich jedoch die Diskussion über Details immer stärker auf eine Diskussion über Daten: aus „Retail is Detail“ wurde „Retail is Data“. Art und Umfang der verfügbaren Informationen explodierten und Händler wie Hersteller verwendeten viel Zeit und Geld darauf herauszufinden, wie sich diese bestmöglich nutzen ließen.

In der Theorie sollte eine wachsende Zahl von Daten zur besseren Entscheidungsfindung und somit zur Kundenzufriedenheit beitragen. In der Praxis erweisen sich datenbasierte Entscheidungen aber als gar nicht so einfach. Oft treten vor allem zwei Probleme auf:

1. **Eine Datenflut:** Category-Verantwortliche aber auch Mitarbeiter im Vertrieb werden mit Informationen überschüttet. Gleichzeitig ist ihre verfügbare Zeit jedoch begrenzt. Diese Kombination macht es oft eher schwerer, gute Entscheidungen zu treffen.
2. **Eine wachsende Distanz zum Angebot:** Category Manager sind mittlerweile an ihre Rechner und angesichts unzähliger Meetings in der Zentrale gebunden. Ihnen fehlt die Zeit, Filialen zu besuchen, mit Kunden zu sprechen und Wettbewerber zu beobachten. Ihre Distanz zum Angebot am Point of Sale, das die Kundenerfahrung nun mal bestimmt, wird somit immer größer.

Dieser Point of View beschreibt Ansätze für den Umgang mit diesen Problemen.

In den Daten und ihrer effektiven Nutzung steckt enormes Potenzial. Jedoch sollten sie genutzt werden, um die Verbindung zum Kunden zu stärken und nicht zu schwächen.

## 1. DIE BEWÄLTIGUNG DER DATENFLUT

Beim Versuch, die Daten- und Faktenorientierung ihrer Organisation zu stärken, werden Händler aber auch Hersteller häufig von rohen, unvollständigen oder vieldeutigen Daten geradezu überschwemmt. Statt den Aufwand zu reduzieren, verkompliziert diese Datenflut den Alltag und führt zu Frustration und Überlastung. Neue Arbeitskreise und Meetings werden aufgesetzt, um die Bedeutung dieser Daten zu verstehen und ihre Konsequenzen für die Steuerung des operativen Geschäfts aufzudecken; dies bedeutet zusätzliche Arbeit im eh schon eng getakteten Tagesgeschäft. Ein weitgehend unkontrolliertes Anschwellen der Datenflut kann sogar dem eigentlichen Zweck zuwiderlaufen: Statt Entscheidungen zu beschleunigen und zu verbessern, verzögern und verschlechtern sich manche Prozesse.

Die meisten Category Manager/Einkäufer kennen dieses Problem. Entsprechend ignorieren sie häufig einfach die neuen Daten und Berichte – ein Grund, warum es oft so schwer fällt, ihre Entscheidungsprozesse zu verändern. Im Ergebnis greifen oft andere Abteilungen wie Marketing, Strategie oder Analyseteams diese Themen auf. Das führt jedoch unvermeidlich zu Spannungen, da nur die Category Manager/Einkäufer ihr Sortiment und die Feinheiten der Sortiments- und Preispolitik wirklich im Detail verstehen. Falls sich Category Manager/Einkäufer jedoch tatsächlich dafür entscheiden, die neuen Daten und Informationen doch selbst zur Verbesserung ihrer Entscheidungen zu benutzen, leiden oft andere Aufgaben darunter, da die Zeit in Summe begrenzt ist.

All diese Lösungsansätze können schlimmstenfalls sogar die Attraktivität des Angebots schwächen.

---

#### ABBILDUNG 1: WARNZEICHEN FÜR EINE DATENFLUT



**Anstieg von Dubletten im Sortiment** ohne positive Wirkung auf die Kundenzufriedenheit. Auslöser sind häufig fehlinterpretierte Daten und/oder zeitsparende Abkürzungen, um kurzfristige Ziele zu erreichen.



**Wenig attraktive Preispunkte im Einstieg und bei Eigenmarken.** Unter Zeitdruck konzentrieren sich Warengruppenverantwortliche zu sehr auf den direkten Wettbewerb und direkt vergleichbare Produktlinien. Sie vernachlässigen nicht-identische Produkte, da Sortiments- und Preisvergleiche hier deutlich aufwändiger sind.



**Verzernte Preisstrukturen** mit wettbewerbsfähigen Eckartikeln, aber großen Lücken bei weniger im Fokus stehenden Artikeln, da bei Zeitengpässen die weniger wichtigen Sortimente weniger konsequent und sorgfältig verfolgt werden.

---

Die entscheidende Frage lautet also: Wie können Unternehmen die Vorteile analytischer Präzision nutzen, ohne die jeweiligen Entscheider zu überfordern? Der Schlüssel liegt in einer Konzentration auf das Wesentliche und damit auf die wichtigen und nicht auch auf die interessanten Themen. Als Leitmotiv muss gelten, dass jede Entscheidung einfach, schnell und gut getroffen werden kann. Daten und darauf aufbauende Erkenntnisse können in äußerst komprimierter Form aufbereitet werden, wenn sie genau auf die jeweilige Entscheidungssituation abgestimmt sind. Dabei legt die Tagesordnung der anstehenden Entscheidungen fest, welche Daten und Erkenntnisse vorliegen müssen. Viel zu häufig läuft es in der Praxis genau anders herum: wenig durchdachte, interessante, aber nicht wirklich notwendige Daten und Reports bestimmen die Tagesordnung und vernebeln die Entscheidungsfindung. Zudem braucht es Tools, die den Entscheidungsprozess wirklich voranbringen, anstatt den Category Managern/Einkäufern weitere Daten zu liefern, die diese erst einmal dechiffrieren müssen.

Unternehmen müssen darüber hinaus eventuell auch Steuerungsprozesse und -systeme verändern. Sie sollten überlegen, welche Meetings wirklich wichtig sind, wer daran zwingend teilnehmen muss und welche Entscheidungen dort zu treffen sind. Meetings, die nur der Durchsicht von Daten oder der Diskussion neuer Erkenntnisse, aber nicht der unmittelbaren Entscheidungsfindung dienen, sind zu streichen oder anders zu konzeptionieren. Darüber hinaus zählt es sich oft aus, zu überprüfen, ob ausgewählte Entscheidungen, die heute von bestimmten Personen getroffen werden, von anderen übernommen oder gar automatisiert werden sollten.

## 2. DIE ÜBERWINDUNG DER DISTANZ ZUM KUNDEN

Das zweite Problem mit datengesteuerten Ansätzen – die wachsende Distanz zur Realität am Point of Sale – ist eine Entwicklung der letzten 10 bis 15 Jahre. Warenverantwortliche der alten Schule waren bekannt für regelmäßige Filialbesuche. Sie legten ihren Mitarbeitern auch mal ein Produkt vor und fragten sie, was dieses in den Geschäften zu suchen habe. Ein solches Vorgehen stärkte zwar nicht unbedingt die Moral. Es sorgte aber dafür, dass sich die Category Manager/Einkäufer mit der Realität an der Schnittstelle zum Endkunden auseinandersetzten und nachvollziehen konnten, welche Produkte und Preise ihre Kunden sahen und kauften, und welche nicht.

Heutzutage sitzen die Warenverantwortlichen dagegen in den Zentralen fest; hier befinden sich die Computer und Systeme sowie die Informationen, auf deren Basis sie ihre Arbeit machen. Dies bringt jedoch eine Gefahr mit sich: Der Blick dieser Verantwortlichen verengt sich und richtet sich nach innen, getrennt von der Realität der Produkte, Filialen, Internetseiten und Kunden.

Es gibt verschiedene praktische Möglichkeiten, die Praxisorientierung der Vergangenheit mit den datenbasierten Erkenntnissen der neuen Welt zu verbinden.

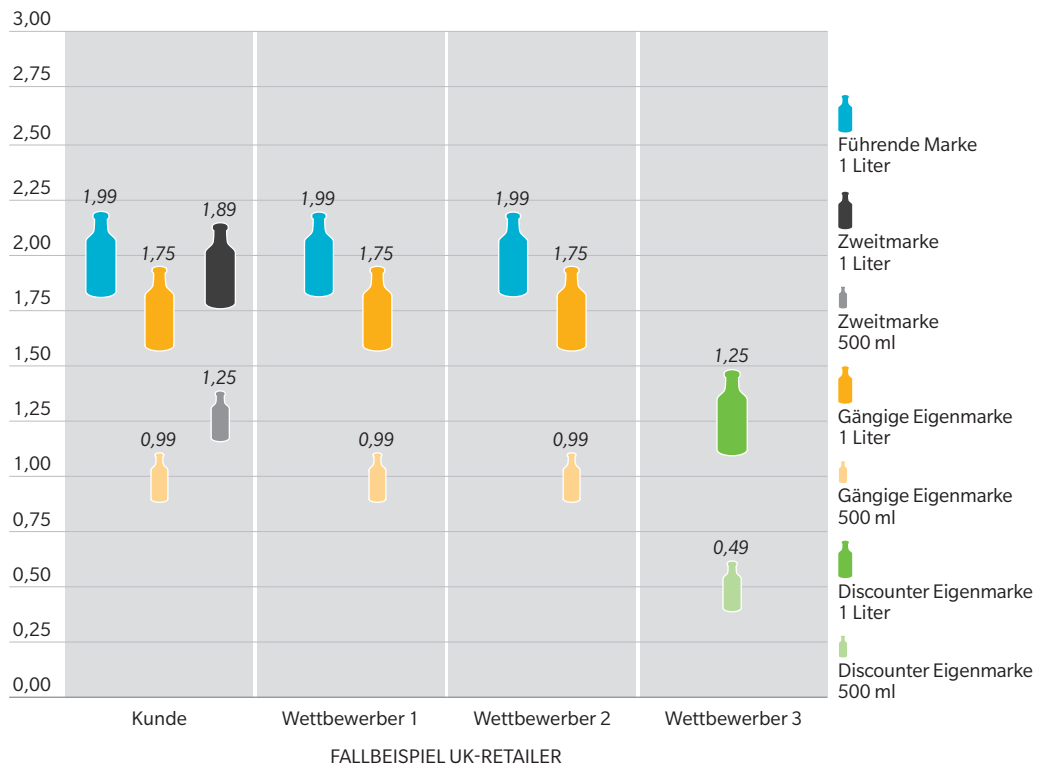
Dazu zählen beispielsweise:





- Die Abbildung der Kundenerfahrung in der Zentrale
- Die Integration regelmäßiger Außentermine in die Arbeitsabläufe
- Das Kappen der starren Technikbindung an die Zentrale

ABBILDUNG 2: STARK VEREINFACHTES BEISPIEL EINES TYPISCHEN SORTIMENTS-WORKSHOPS UND DER DARAUS RESULTIERENDEN IDEEN UND ERKENNTNISSE

## Orangensaft

REGALPREIS (£)



REFERENZ	ERKENNTNIS	ZU PRÜFENDE IDEE
	Deutlich erkennbare Preisschwelle bei £1,99; mögliches Potenzial oberhalb von £2	Entwicklung einer neuen Premium-Eigenmarke mit einem Verkaufspreis von £2,20 bis £2,50
	Geringe Distribution der Zweitmarke; Austausch gegen Eigenmarke gut möglich	Auslistung beider Größen der Zweitmarke; Verlagerung des Absatzes zur Eigenmarke
	Discounter bieten mit Ein-Liter-SKU die niedrigsten Preise pro Milliliter	Einführung einer Dritt-/Industriemarke mit Ein-Liter-Flasche zu einem Preis nahe £1,25
	Discounter beherrschen die Preiswahrnehmung mit einem Einstiegspreis von £0,49. Hier muss besser gegengehalten werden	Einführung einer neuen Niedrigpreislinie-SKU unterhalb der gängigen Eigenmarke mit veränderter Spezifikation um einen Preis von £0,75

## DIE ABBILDUNG DER KUNDENERFAHRUNG IN DER ZENTRALE

Schon ein einfacher „Sortiments-Workshop“ kann auf effektive Weise Category Manager und Einkäufer wieder näher an ihr Sortiment heranführen. Dabei wird die gesamte Produktpalette aller Anbieter beschafft und so präsentiert, dass sich nachvollziehen lässt, wie der Kunde sie wahrnimmt und vergleicht (siehe Abbildung 2). Jedes Produkt wird mit den wichtigsten wirtschaftlichen Daten und Kundeninformationen markiert. Dazu zählen die Verkaufszahlen, die Marge, die Substituierbarkeit und die Marktdurchdringung in verschiedenen Kundensegmenten.

Solche Workshops machen das Sortiment lebendig und sprichwörtlich „anfassbar“. Sie lenken die Aufmerksamkeit auf das Ganze und die von Kunden angetroffene Realität, die ansonsten in Daten, Tabellen und Listen kaum zu sehen sind. Noch konkreter wird dies in sogenannten „Lab Stores“, dem Nachbau ganzer Filialen. Besonders wirkungsvoll sind diese in Verbindung mit Sortiments-Workshops, da sich dort identifizierte Veränderungen direkt nachvollziehen und im Regal testen lassen.

## DIE INTEGRATION REGELMÄSSIGER AUßENTERMINE IN DIE ARBEITSABLÄUFE

Das Vorgehen einiger Unternehmen zeigt: Der wöchentliche Arbeitsrhythmus lässt sich so verändern, dass Zeitfenster frei von Terminen in der Zentrale bleiben, damit Warenverantwortliche sich im Markt umsehen können. Diese Unternehmen legen im ersten Schritt eindeutig fest, welche Meetings wirklich der Steuerung des operativen Geschäfts und den wichtigsten Entscheidungen im Tagesgeschäft dienen. Dabei wird explizit darauf geachtet, dass der Wochenplan freie Zeitblöcke für Außentermine lässt. Im zweiten Schritt achten diese Unternehmen sehr darauf, dass wirklich Entscheidungen im Mittelpunkt der Meetings stehen, und dass die dafür benötigten Daten gut aufbereitet sowie leicht abrufbar sind. Entsprechende Tools ermöglichen den Warenverantwortlichen eine problemlose und schnelle Entscheidungsfindung. Zu Beginn kann es aber schon helfen, auf interne Meetings am Freitag zu verzichten.

## DAS KAPPEN DER STARREN TECHNIKBINDUNG AN DIE ZENTRALE

Selbst wenn Warenverantwortliche die Zeit für Filialbesuche hätten, dürften sie immer noch zögern, ihr Büro wirklich zu verlassen, da sie für ihre Arbeit ständig ihren Rechner benötigen. Was wäre, wenn ihre Tools auf Tablets funktionieren würden? Und wie wäre es, wenn Category Manager ihr Sortiment oder ihre Preissetzung überprüfen könnten, während sie in einer Filiale oder im Laden eines anderen Einzelhändlers stehen? Oliver Wyman hat solche Tools bereits gemeinsam mit Kunden entwickelt und geht davon aus, dass diese sich zügig im Alltag durchsetzen. Wenn Category Manager die Genauigkeit datenbasierter Entscheidungsfindung mit einem geschulten kaufmännischen Auge und einem intuitiven Verständnis für die Kunden verbinden, dürfte sich das Versprechen datenbasierter Ansätze wirklich erfüllen.



## ZUSAMMENFASSUNG

Mehr Daten sollten eigentlich helfen, die Performance zu steigern. Doch sie können auch den gegenläufigen Effekt haben und den Alltag überfluten sowie die Distanz zur Realität der Kunden vergrößern. Um dies zu verhindern, müssen sich Unternehmen auf das Wesentliche konzentrieren anstatt zu versuchen, alles, was interessant erscheint, zu analysieren. Dies bedingt meist eine genaue Überprüfung der Art und Weise, wie Informationen und Erkenntnisse aufbereitet und verbreitet werden. Warenverantwortliche haben so die Möglichkeit, mehr Zeit am Point of Sale zu verbringen, häufiger eigene Produkte mit Artikeln des Wettbewerbs zu vergleichen und so ihr Verständnis für das eigene Sortiment zu erweitern. Die neuen Daten und Erkenntnisse können das traditionelle Handels-Know-how ergänzen, aber letztendlich nicht ersetzen.

## 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 und Organisationsberatung. 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](http://www.oliverwyman.de)

## KONTAKT

MATTHEW ISOTTA  
Global Retail Practice Leader  
[matthew.isotta@oliverwyman.com](mailto:matthew.isotta@oliverwyman.com)  
+44 20 7852 7458

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

NICK HARRISON  
UK Retail Practice Leader  
[nick.harrison@oliverwyman.com](mailto:nick.harrison@oliverwyman.com)  
+44 20 7852 7773

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

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

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

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