



DIGITALISIERUNG IM HANDEL

MARKETING UND
CATEGORY MANAGEMENT
IM ONLINEZEITALTER



In den vergangenen Jahren gab es im Non-Food-Handel eine deutliche Annäherung der Geschäftsmodelle. Nachdem Onlinespezialisten und filialisierte beziehungsweise hybride Einzelhändler über Jahre nebeneinander existiert haben, verschwimmen nun die Grenzen immer mehr. Auf der einen Seite wollen Onlinehändler mehr sein als bloße Marktplätze und investieren, wie Amazon im Bereich Mode, viel Zeit und Geld in „kuratierte“ Einkaufserlebnisse. Auf der anderen Seite entscheiden sich immer mehr stationäre Einzelhändler für eine Plattformstrategie, um ihr Angebot zu verbreitern. Damit steigern sie zwar die Reichweite, aber auch die Zahl ihrer Artikel.

Diese „Artikelflut“ stellt insbesondere traditionelle Händler vor große Herausforderungen, solange sie die wachsende Zahl von Produkten mit unveränderten Strukturen, Tools und Fähigkeiten zu managen versuchen. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, sollten Einzelhändler stattdessen das Category Management gerade im Non-Food-Bereich auf ein neues Niveau heben.

ARTIKELFLUT STEIGERT ENTSCHEIDUNGSKOMPLEXITÄT

Da es im Onlinegeschäft keine Begrenzung des Regalplatzes gibt, erweitern Einzelhändler ihr Sortiment um ein Vielfaches. Ein von Oliver Wyman analysierter Konsumelektronikanbieter hält online beispielsweise mehr als 20-mal so viele Produkte wie in den Filialen vor. In einigen Fällen entspringt diese Erweiterung einer wohlüberlegten „Long-Tail“-Strategie, um das Angebot besser zu differenzieren. In anderen Fällen dagegen ist eine ausufernde Zahl von Artikeln das ungewollte Resultat fehlender Disziplin in einem hierarchischen Category Management.

Die steigende Zahl von Artikeln bei kürzeren Produktlebenszyklen und mehr Entscheidungen pro Artikel erzeugen einen „perfekten Sturm“ für Non-Food-Anbieter in Bereichen wie Konsumelektronik und Bekleidung. Auch Drogerieketten und Baumärkte stehen vor ähnlichen Herausforderungen.

Oliver Wyman verfolgt seit längerem, wie Sortimentskataloge kontinuierlich wachsen. In einem Fall belief sich die durchschnittliche Wachstumsrate der Artikel auf 17 Prozent pro Jahr – dieser Einzelhändler verdoppelte seinen Katalog innerhalb von nur vier Jahren. Wenn sich dieses Wachstum fortschreibt, erscheinen Artikelzahlen von mehr als einer Million in Märkten wie Konsumelektronik nicht mehr länger absurd.

Doch ein Multichannel-Anbieter, der neben Filialen einen Onlinekanal umfasst, verbreitert nicht nur den Sortimentskatalog erheblich, sondern erhöht zugleich die Komplexität in Fällen, wo sich Preise oder CRM-Maßnahmen zwischen verschiedenen Kanälen unterscheiden. So führt eine Onlinepräsenz oft zu einer stark steigenden Zahl von Preisänderungen. Wenn etablierte Einzelhändler in der neuen Welt bestehen wollen, müssen sie sich an die neuen Realitäten anpassen, sprich mehr Artikel über mehr Kanäle managen und dabei mehr Entscheidungen treffen – und das in einer Zeit immer kürzerer Produktlebenszyklen. Die Bedeutung von Innovationen bei Verbrauchsgütern, wie neuen Verpackungen oder verbesserten Eigenschaften, steigt, wodurch ein stetiger „Newsflow“ generiert wird. Für Einzelhändler erhöht sich dadurch die Komplexität, da jede noch so kleine Veränderung ihren Systemen ein weiteres Produkt hinzufügt.

Zusammen stellen diese Entwicklungen eine fundamentale Herausforderung für viele Non-Food-Händler dar, und nur wenige meistern sie bislang. Die meisten Händler versuchen, diese mit in der Vergangenheit bewährten Strukturen und Methoden zu bewältigen, das heißt mit der gleichen Marketing- und Category-Management-Organisation, den gleichen Ressourcen und den gleichen Tools, was sich erheblich auf die Qualität der Entscheidungen auswirkt. Um diese Nachteile zu vermeiden, bedarf es eines Paradigmenwechsels in Sachen Entscheidungsfindung und Effizienz.

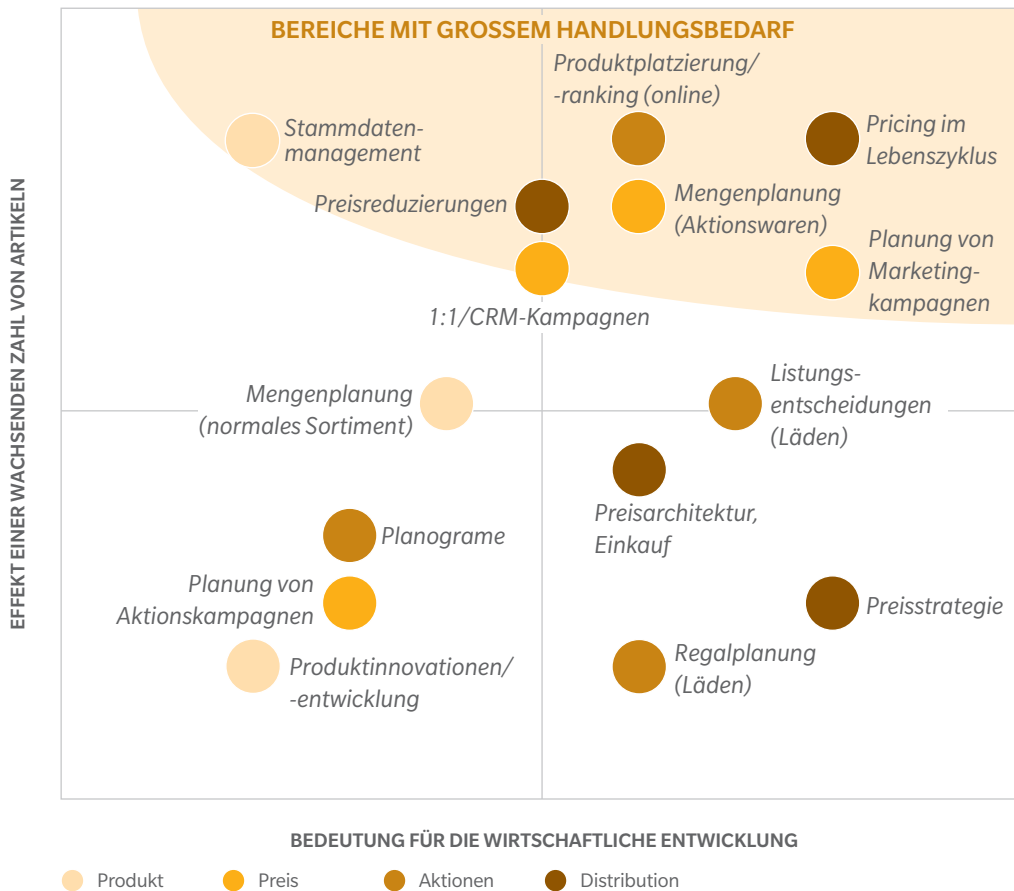
WIE HÄNDLER DER STEIGENDEN ZAHL VON ARTIKELN HERR WERDEN

Nur mit einem differenzierten Blick auf die einzelnen Bereiche eines zeitgemäßen Marketings und Category Managements lassen sich die Herausforderungen einer wachsenden Zahl von Artikeln und Entscheidungen meistern. Zu den Bereichen mit dem größten Handlungsbedarf zählen das richtige Pricing über den gesamten Lebenszyklus hinweg, die passende Produktpplatzierung in Onlineshops, die Mengenplanung bei Aktionen sowie intelligente 1:1 beziehungsweise CRM-Kampagnen, wie Abbildung 1 verdeutlicht.

Ein Blick auf weltweit führende globale Einzelhändler unterstreicht in diesem Zusammenhang die Bedeutung technologischer Lösungen. So ändern Algorithmen bei Amazon bis zu neun Mal am Tag die Preise von Elektronikprodukten. Andere Anbieter reduzieren durch den Einsatz von Analyse-Tools die Zahl der Prognosefehler bei Aktionen um 60 Prozent und verringern dadurch die Zahl der Aktionen ohne positiven Einfluss auf Marge oder Umsatz um 40 Prozent. Ein weiteres Beispiel illustriert die Bedeutung technischer Lösungen: Das aufwendige Produkt-Tagging lässt sich mit einer Genauigkeit von mehr als 97 Prozent anhand von Produktinformationen und -bildern weitestgehend automatisieren. Auch wenn typischerweise Onlinehändler führend beim Einsatz solcher Technologien sind, gibt es generell keinen Grund, warum stationäre Händler nicht die gleichen Techniken einsetzen sollten.

Breiter gefasst gibt es vier entscheidende Stellhebel, um die Herausforderungen einer steigenden Artikelzahl zu überwinden und einem beängstigenden Szenario zu entkommen. Mit den folgenden vier Stellhebeln machen Einzelhändler ihr Marketing und Category Management fit für das digitale Zeitalter:

Abbildung 1: Welche Bereiche im Category Management von der Artikelflut betroffen sind



Quelle: Oliver Wyman-Analyse

1. **Mit weniger mehr erreichen:** Investitionen in Technologie entlasten das Category Management von nicht-wertschaffenden Aufgaben wie dem Stammdatenmanagement oder der Mengenplanung, sodass es sich auf die Aktivitäten konzentrieren kann, auf die es ankommt.
2. **Daten in den Mittelpunkt rücken:** Ein effektives Marketing bedarf künftig eines umfassenden Analytik-Know-hows. Bei den meisten Prozessen, wie etwa dem Pricing, greifen Menschen nur noch im Ausnahmefall ein. Voraussetzung: Ein starkes analytisches Rückgrat, um die daraus erwachsenden Potenziale wirklich zu heben.
3. **Wie Apple denken:** Wer Daten in den Mittelpunkt stellt, produziert oft Datenfriedhöfe. Die besten Einzelhändler konzentrieren sich dagegen auf maßgeschneiderte Entscheidungswerkzeuge, die sich wie Apple-Produkte intuitiv bedienen lassen.
4. **Das Know-how erweitern:** Mit Blick auf die ersten drei Punkte ändern sich die Anforderungen an Category Manager von Grund auf – sie benötigen künftig sowohl ein weitreichendes kaufmännisches Wissen als auch ein hohes Maß analytischer Fähigkeiten.