

Analytics-Potenziale effektiv nutzen

Fünf wesentliche Hebel zum Erfolg



Den richtigen Artikel zur richtigen Zeit am richtigen Ort anzubieten – das ist die uralte Herausforderung, das ewige Mantra, der heilige Gral des Einzelhändlers. Die Nutzung von verfügbaren Daten und Analysemethoden ist dafür einer der entscheidenden Schlüssel: Unternehmen, die auf ein datengetriebenes Geschäftsmodell setzen, können ihr Ergebnis signifikant verbessern. Entsprechend ergab eine Analyse börsennotierter Unternehmen, dass Organisationen, die nach eigenen Angaben Entscheidungen maßgeblich auf Datenanalysen basierend treffen, ca. 5 % bis 6 % profitabler sind und höhere Eigenkapitalrenditen erzielen als ihre weniger datengetriebenen Wettbewerber. ¹

Natürlich sind Business Analytics oder Big Data heute keine revolutionären Konzepte mehr – analytische Kompetenzen sind als wesentliche Treiber des Unternehmenserfolgs und entscheidender Wettbewerbsvorteil anerkannt. Trotz dieser Entwicklung fällt es insbesondere im Einzelhandel vielen Unternehmen schwer, das gesamte Potenzial der ihnen verfügbaren wertvollen Daten strategisch auszuschöpfen. Dabei ergab eine aktuelle Befragung von mehr als 600 Führungskräften, dass 85 % der Unternehmen nicht die wachsenden Datenmengen als größte Hürde bewerten, sondern die Datenanalyse und das Ableiten konkreter Handlungsempfehlungen. ²

¹ Brynjolfsson, Erik; Hitt, Lorin M. and Kim, Heekyung Hellen: „Strength in Numbers: How Does Data-Driven Decisionmaking Affect Firm Performance“ (2011)

² Economist Intelligence Unit: “The Deciding Factor: Big Data & Decision Making” (2012)

Einige wenige führende Einzelhändler (zum Beispiel Walmart und Macy's in den USA oder Tesco und dm in Europa) haben jedoch erfolgreich die notwendigen kulturellen Voraussetzungen geschaffen und Methoden der Datenanalyse nachhaltig in ihre operativen Prozesse und Entscheidungen integriert. Konkrete Erfolgsbeispiele unserer Kunden sprechen dabei für sich:

- Ein führender Lebensmitteleinzelhändler erzielt durch die explizite Berücksichtigung lokaler Kundenbedürfnisse bei der Flächen- und Sortimentsplanung Umsatzsteigerungen von knapp 7 %. Dazu wurden Kundendaten auf Filialebene mit externen Daten angereichert und Analyseergebnisse in die Planung lokal differenzierter Sortimente integriert.
- Ein Specialty Retailer senkt seine Lagerbestände um 10 % bis 15 % durch die Implementierung analysegetriebener Allokationsprozesse. Gleichzeitig reduziert das Unternehmen signifikant Fehlartikel und steigert erheblich seinen Umsatz.

Fünf wesentliche Hebel zum Erfolg:

Damit Business Analytics ein wegweisender Erfolgstreiber wird, bedarf es einer konsequenten Umsetzung: Auf Basis langjähriger Projekterfahrungen bei weltweit führenden Einzelhändlern hat Kurt Salmon fünf Kernhebel identifiziert, die für die Entwicklung analytischer Kompetenzen und eines datengetriebenen Geschäftsmodells unverzichtbar sind:

1. Konkrete operative Fragestellungen als Treiber von Analytics
2. Durchsetzung einer datengetriebenen Unternehmenskultur
3. Effektives Analytics-Organisationsmodell
4. Einbindung von Analytics in Geschäftsprozesse
5. Notwendige IT-Analytics-Applikationen

1. Konkrete operative Fragestellungen als Treiber von Analytics

Handel und Konsumgüterindustrie sind sich der Bedeutung analytischer Kompetenzen bewusst – trotzdem erweisen sich Ansätze, eine Business Analytics-Funktion nachhaltig im Unternehmen zu etablieren, häufig als nicht erfolgreich. Dabei sind viele Analytikprojekte bereits vor ihrem Beginn zum Scheitern verurteilt, insbesondere wenn der Aufbau von Analytikkompetenzen mit dem bloßen Einrichten einer entsprechenden Abteilung oder der Implementierung von Analyse-Tools gleichgesetzt wird.

Viele Organisationen beginnen ihren Ausflug in die Welt von Business Analytics mit der Rekrutierung eines Teams talentierter Statistiker, das ohne weitere Vorüberlegungen auf die verfügbaren Daten losgelassen wird. Analog zu IT-Implementierungen, die an einer „erst einmal entwickeln, der Anwender wird es schon nutzen“-Mentalität scheitern, starten Business Analytics Teams daher immer wieder zwar mit direktem Zugang zu enormen Datenvolumina, aber ohne eine konkrete operative Fragestellung. Doch ohne klare Zielsetzung und organisatorische Mechanismen, um Analyseergebnisse in konkrete Maßnahmenpakete zur Performance-Verbesserung zu übersetzen, leisten Analytics-Einheiten nicht den erwarteten Mehrwert. Schlimmer noch, das Business Analytics Team droht als Elfenbeinturm wahrgenommen zu werden, der keinen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leistet und damit die mit dem Team verbundenen Kosten nicht rechtfertigt.

Sie denken, Business Analytics betrifft ausschließlich den Online-Handel?

Business Analytics ist ausdrücklich nicht nur Erfolgstreiber für Online-Spezialisten. Einzelhändler aller Marktsegmente und Vertriebskanäle beginnen heute erfolgreich, sich die Macht der Daten zunutze zu machen:

» dm Drogeriemärkte

Die europäische Drogeriemarktkette hat früh begonnen, in Kundendaten zu investieren. dm ist Platinum-Partner von Payback. Payback übersetzt kundenindividuelle Transaktionsdaten in zielgerichtete Mailings. Auf Basis der Warenkörbe clustert dm Kundengruppen. Das Clustering dient unter anderem der Identifikation von Maßnahmen zur Sortimentsoptimierung sowie zur Unterstützung von Standortentscheidungen.

» Carrefour

Das größte Einzelhandelsunternehmen Europas trifft Preisentscheidungen auf SKU-Ebene mittels/ anhand einer Kombination aus Konsumenten- und Marktdatenanalysen. Preisentscheidungen der Konkurrenz sowie Preissensitivität der Konsumenten werden dabei auf Artekelebene kontinuierlich überwacht und Artikelpreise bei Bedarf angepasst.

» Amazon

Keine Aufstellung von Best Practice-Beispielen zum Einsatz von Business Analytics ist heute vollständig, ohne Amazon anzuführen. In einem kürzlich erschienenen Brief an die Aktionäre skizzierte Amazon CEO Jeff Bezos seine Philosophie, weiter in Business Analytics zu investieren, um operative Entscheidungen zu unterstützen: „Technologie ist integraler Bestandteil aller unserer Teams, Prozesse, Entscheidungen und Innovationen – über alle Geschäftsbereiche hinweg.“ Im Ergebnis nutzt Amazon heute schon Kundendaten, um Suchergebnisse zu personalisieren, relevante Produktempfehlungen zu generieren, den effektivsten Marketing-Kanal zu identifizieren sowie eine Vielzahl von Fulfillment-, Sourcing-, Kapazitäts- und Lagerbestandsentscheidungen zu unterstützen.

Erfolgsversprechender sind Projekte, die auf einer realen operativen Fragestellung aufsetzen, z. B.:

- Welche lokalen Kundenbedürfnisse sind in der Sortimentsplanung zu berücksichtigen?
- Wie kann die Analyse von Preiselastizitäten in die Optimierung des Abschriften-Managements integriert werden?
- Wie können Forecasts verbessert werden, um Bestellmengen für Produkte mit kurzem Lebenszyklus (z. B. Fashion, Obst & Gemüse) zu optimieren?
- Wie können Kundendaten effektiv für die Personalisierung von Marketingkampagnen und Promotions genutzt werden?

Schlussendlich gilt es, analytische Kompetenz nicht als Selbstzweck, sondern als Mittel zur Ergebnissteigerung zu begreifen. Dabei unterstützt Kurt Salmon Händler nicht nur bei der Identifikation und Priorisierung von konkreten Pro-

blemstellungen, sondern auch bei der Entwicklung von individuellen Lösungsansätzen – immer unter Berücksichtigung der maximal notwendigen Komplexität. Zum Beispiel konnte eine große europäische Warenhauskette mit Hilfe von Kurt Salmon signifikante Verbesserungen bei der Ermittlung der optimalen Bestellmengen erzielen. Die von Kurt Salmon entwickelte Systemlösung nutzt Transaktionsdaten pragmatisch für exaktere Abverkaufsprognosen. Im Ergebnis erhöhten sich Umsatz und Marge für ausgewählte Pilotkategorien um 2 % bis 4 %, wodurch sich der durchschnittliche Filial-EBIT um ca. 260.000 € verbesserte.

2. Durchsetzung einer datengetriebenen Unternehmenskultur

Man könnte annehmen, dass jedes Unternehmen, das über Zugang zu wertvollen Daten verfügt, früher oder später beginnt, wichtige Entscheidungen auf Basis von Datenanalysen zu treffen. Zahlreiche Praxiserfahrungen haben diese Annahme allerdings nicht bestätigt: Abgesehen von einigen wenigen Ausnahmen wie zum Beispiel Tesco oder dm ist die Nutzung von Daten nicht in der DNA europäischer Einzelhandelsunternehmen verwurzelt.

Die konsequente Nutzung von Daten zur Unterstützung von Entscheidungen erfordert häufig eine einschneidende kulturelle Veränderung und kann erhebliche Widerstände im Unternehmen hervorrufen.

Ein leitender Angestellter eines Einzelhändlers erklärte einmal: „Wenn ich den Daten Glauben schenken würde, müsste ich das, was ich hier seit 20 Jahren mache, grundlegend in Frage stellen.“

Wesentlicher Hebel für die erfolgreiche Verankerung in der Organisation ist deshalb ein von der Geschäftsführung initiiertes und nachhaltig geleiteter Veränderungsprozess hin zu einer datengestützten Entscheidungskultur. Unserer Erfahrung nach ist es eher die Regel, dass Unternehmen erheblich mehr Zeit für die Durchsetzung von Veränderungen der Kultur und Arbeitsabläufe aufwenden als für die Erstellung von Analysen.

3. Effektives Analytics-Organisationmodell

Wenn erst die Grundvoraussetzungen geschaffen sind, steht der Aufbau entsprechender Organisationsstrukturen im Fokus. Dabei darf die Bedeutung qualifizierter Daten- und Analysespezialisten als wichtiger Teil des Teams nicht unterschätzt werden. Diese Spezialisten müssen jedoch nicht nur über Fachkompetenz und intellektuelle Neugier zur Lösung komplexer analytischer Problemstellungen verfügen, sondern auch den Drang mitbringen, über die Entwicklung von Konzepten und Modellen hinaus Einfluss auf Geschäftsentscheidungen und damit auf den Unternehmenserfolg zu nehmen.

Zur weiteren Forcierung einer nachhaltigen Integration des Business Analytics Teams etablieren viele Unternehmen eine ergänzende Business Partner-Rolle, die als Verbindungsglied zwischen den Analytics Teams und den Fachabteilungen fungiert und unternehmerische Herausforderungen in analytische Fragestellungen übersetzt. Dabei kombiniert die Business Partner-Rolle Fachwissen mit ausgeprägtem Geschäftssinn und unterstützt auf der einen Seite die Fachabteilungen bei der Identifikation von Anwendungsfeldern. Auf der anderen Seite arbeitet der Business Partner gemeinsam mit den Daten- und Analysespezialisten an der Entwicklung der erforderlichen Analysemodelle und treibt später deren

Implementierung zur Unterstützung von Geschäftsentscheidungen voran.

Mit dieser Struktur ist das Analytics Team in der Lage, sich voll und ganz in die Organisation zu integrieren und sich auf die wesentlichen Problemstellungen und Entscheidungen im Unternehmen zu konzentrieren. Dabei ersetzt das Analytics Team nicht die Linienverantwortlichen bei der Entscheidungsfindung, sondern unterstützt das Management vielmehr dabei, kontinuierlich das Ergebnis optimierende Entscheidungen zu treffen.

4. Einbindung von Analytics in Geschäftsprozesse

Der wahre Wert von Business Analytics erschließt sich erst dann, wenn datengestützte Analysen über alle funktionalen Bereiche hinweg in operative Prozesse zur Unterstützung besserer Entscheidungen eingebunden werden. Wenn der Einkauf mithilfe von Kundendaten lokalisierte Sortimente plant und umsetzt, wenn Marketing Umfang und Inhalt von Verkaufsförderungsmaßnahmen an der Preiselastizität der Konsumenten ausrichtet und wenn Warenallokation und Filialtransfers unter Berücksichtigung der örtlichen Wettbewerbsprognosen erfolgen, kann von einem datengetriebenen Geschäftsmodell gesprochen werden. Unter dem Strich geht es für den Einzelhändler darum, konsequent sich ergebende Möglichkeiten zu nutzen, Umsatz und Profitabilität mithilfe von Analytics nachhaltig zu verbessern.

5. Notwendige IT-Analytics-Applikationen

Microsoft Excel bleibt das Schweizer Taschenmesser des Einzelhändlers – aber der volle Wert verfügbarer Daten erschließt sich nur mithilfe von geeigneten Technologien, die weit über die Kapazität und Möglichkeiten von Excel hinausreichen. Die gute Nachricht ist, dass Kosten für Rechenleistung und Datenspeicherung immer weiter sinken und neue Modelle wie Software as a Service (SaaS) die erforderlichen Technologien für den Einzelhandel leichter zugänglich machen. Um sicherzustellen, dass sich entsprechende IT-Investitionen angemessen auszahlen, müssen IT, Business Analytics Teams sowie Anwender zur Definition der funktionalen und technischen Anforderungen partnerschaftlich zusammenarbeiten. Dabei ist in einem ersten Schritt die gemeinsame Zielsetzung zu formulieren. Gleichzeitig sind mögliche Risiken der Realisierung sowie Mitigationsstrategien klar aufzuzeigen. Auf dieser Basis können Business Case und Fahrplan für eine erfolgreiche Implementierung erstellt werden. Diese sorgfältige Planung ist Voraussetzung dafür, dass Fachabteilungen und Entscheider, allen voran CEO und CFO, das Vertrauen erlangen, dass sich Investitionen in Technologien wirklich rentieren.

Fazit:

Ohne Zweifel, die Investition in Business Analytics kann sich für Unternehmen auszahlen. Dazu muss jedoch sichergestellt werden, dass Business Analytics voll in operative Prozesse integriert, in der Unternehmenskultur verankert und als wesentlicher Bestandteil der Unternehmensstrategie genutzt wird, um strategische und operative Entscheidungen zu unterstützen. Da immer mehr Einzelhändler beginnen, kulturelle, organisatorische, prozessuale und technische Voraussetzungen zu schaffen, um nachhaltig analytische Kompetenzen zu entwickeln, und da Kunden heute mehr denn je eine personalisierte Interaktion mit dem Handel erwarten, werden die Langsameren schnell das Nachsehen haben. ❖

Kurt Salmon

Kurt Salmon Germany GmbH

Königsallee 11
40212 Düsseldorf
T: +49 (0)211 7595 0 F: +49 (0)211 7595 111
infodus@kurtsalmon.com
www.kurtsalmon.com

DIE AUTOREN:

Franco Anselmi
Partner
franco.anselmi@kurtsalmon.com

Sandra Nicole Richter
Senior Consultant

VERANTWORTLICH:

Dorothea Ern-Stockum
Geschäftsführerin, Kurt Salmon Germany GmbH
dorothea.ern@kurtsalmon.com

UNSERE SERVICES

Strategie und Transformation

- Consumer Insights und Markenstrategie
- Vertriebs- und Formatstrategie
- Omnichannel-Strategie
- Internationalisierungs- und Markteintrittsstrategie
- Business Transformation
- Due Diligence und Post-Akquisition-Integration

Operations

- Merchandising und Planung
- Produktentwicklung und Sourcing
- Vertriebs- und Filialprozessmanagement
- Supply Chain Management
- Logistik und Distributionsmanagement
- IT-Strategie, Business Alignment und Implementierungsunterstützung

Kurt Salmon ist die global führende Unternehmensberatung, fokussiert auf Konsumgüter und Handel mit mehr als 1.400 Beratern in 13 Ländern und vier Kontinenten.

In einem zunehmend komplexer werdenden Umfeld erfordert es mehr als einen Berater – als bevorzugter Partner von Branchenführern erarbeitet Kurt Salmon Strategien und Lösungen mit bedeutendem und nachhaltigem Nutzen für unsere Kunden. Durch unsere einzigartige Spezialisierung und Exzellenz bei der Umsetzung erzielen wir messbare Ergebnisse.