

RETAIL CAPITAL PARTNERS

Corporate Finance
Strategy Advisory
Digital Transformation

RETAIL MEMO

RCP CATMAN-CUBE

modulares Framework zur ganzheitlichen
Steigerung der Category Performance

Christoph Semer
Heiner von Schlenk
Klaus Grönefeld
Dr. Andrea Buschmann
Carla Külby
Gilles Kuhn

MÄRZ 2023

HANDEL IM WANDEL

Die Handelsbranche entwickelt sich so dynamisch wie nie zuvor. Vom rasanten Aufstieg von E-Commerce-Unternehmen über Plattformbildung bis hin zu Smart-Stores. Doch nicht nur die Geschäftsmodelle verändern sich, auch das Konsumentenverhalten unterliegt einem starken Wandel. Die Kunden legen vermehrt Wert auf Erlebnisse und personalisierte Angebote. Zusätzlich prägen auch Online Pure Player die Erwartungen der Kunden hinsichtlich Preis, Verfügbarkeit und Auswahl. Gerade die zunehmende Transparenz dieser Faktoren führt vermehrt zu schnelllebigen und austauschbaren Sortimenten, die auf einer rasant steigenden Anzahl von Verkaufs- und Inspirationskanälen bespielt werden können. Diese Entwicklungen haben auch weitreichende Implikationen für das Category Management. Die Komplexität der Sortimentsgestaltung erhöht sich – es werden agile Category Strategien notwendig, die konsequent auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet sind. Die zielgerichtete Auswertung von Daten und damit einhergehend die Messung des qualitativen und quantitativen Erfolgs dieser Strategien rücken in den Fokus.

CATEGORY MANAGEMENT

Unser Verständnis von Category Management [Cat-Man] ist entsprechend umfassend und ganzheitlich. Wir sehen es als die zentrale, bi-direktionale Schnittstelle zwischen Lieferanten und Endkunden. CatMan kann in drei Dimensionen bewertet und gestaltet werden: Steuerungselemente, Kanäle und Kategorien. Die optimale Ausprägung je Dimension ist dabei in hohem Masse vom Branchen- respektive Unternehmenskontext abhängig.



Abbildung 1: Relevante Steuerungselemente im CatMan

Stärke durch vier Elemente. Den aufgeführten grundlegenden vier Steuerungselementen zufolge muss Category Management stets strategisch ausgerichtet, datengetrieben, prozessorientiert und organisatorisch verankert sein.

Einzigartigkeit der Kategorien. Viele Warenbereiche sind dem Wettbewerbsdruck stark ausgeliefert – Stichwort Preistransparenz, Konjunktur, Nachhaltigkeit, Fast Trends etc. Kategorien entwickeln sich unter Einfluss dieser Faktoren jedoch weitgehend individuell. Massgeschneiderte Warenbereichslösungen in eine übergreifende, funktionierende Multi-Category-Landschaft einzubinden ist die Königsdisziplin.

Kanal ≠ Kanal. Neue Verkaufskanäle und Formate entstehen, andere verschwinden. Innerhalb der Kanäle verändern sich die Kunden so dynamisch wie nie zuvor. Kanäle werden von den Kunden situationsbezogen ausgewählt und müssen samt dahinterliegenden Sortimenten den abwechselnden Kunden-Anforderungen gerecht werden können.

		Basic	State of the art
Steuerungselemente	Strategie	Historisch gewachsene Ausrichtung, Kurzfristfokus	Zielkunden-orientierte Ausrichtung, Mittel- bis Langfristfokus
	Daten	Transaktionsbasiert, punktuell MaFo und Panel-Daten	Pre-transaktional, Abbildung gesamter Customer Journey
	Prozess	Klassischer Acht-Stufen-Prozess, projektorientiert, intuitiv	Vollintegrierte Planungs- und Steuerungsprozesse, institutionalisiert
	Organisation	Teilfunktion im Einkauf, eingeschränkter Einfluss	Zentrale Planungs- und Steuerungsinstanz der Warenbereiches
Kategorien		Historische Prägung, starre Kategoriedefinitionen	Trendbasiert, kategorieübergreifende Konzepte, Cross-Category
Kanäle		Historisch gewachsener Fokus, One-size-fits-all-Ansatz	Kanalspezifische Ausgestaltung der Customer Journey und Sortimente

Abbildung 2: Spektrum der Reifegrade in den drei CatMan Dimensionen
Die Ausgestaltung dieser drei Dimensionen definiert den CatMan-Reifegrad im Unternehmen. Marktdynamik und Kundenverhalten erfordern es, dass Unternehmen in allen drei Dimensionen und ihren Elementen agil bleiben, sich konstant weiterentwickeln und nachhaltig verbessern. In den Dimensionen und einzelnen Steuerungselementen zeigen sich grosse Spannweiten hinsichtlich Reifegrad in der Ausgestaltung, Anwendung und organisationalen Verankerung. Unsere langjährige Projekterfahrung zeigt, dass auch etablierte erfolgreiche Unternehmen noch signifikante Potenzialfelder aufweisen.

RCP CATMAN-CUBE

Jahrelange Projekterfahrung hat uns gezeigt, dass die Komplexität und die Vielzahl an möglichen Potenzialfeldern bedeutende Hindernisse bei der erfolgreichen Umsetzung von Category Management in Unternehmen sind. Der CATMAN-CUBE schafft Fokus und Durchblick in einer zunehmend komplexen Retail-Welt, indem die drei Dimensionen Steuerungselemente, Kanäle, Kategorien zu einem ganzheitlichen, intuitiven und modular bearbeitbaren Framework zusammengeführt werden. Die Stärke der Modularität liegt darin, die Komplexität von Mehr- und Omnikanal-Strategien respektive Multi-Category Sortimenten in übersichtliche und lösbare Bausteine schneiden zu können.

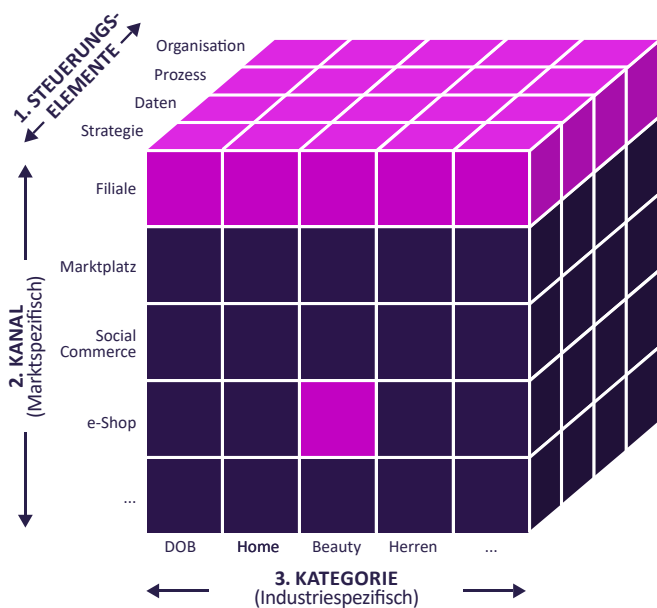


Abbildung 3: Visualisierung CATMAN-CUBE

Von der Mikro- bis zur Makro-Ebene. Der CATMAN-CUBE als Ganzes stellt alle möglichen Handlungsfelder im Bereich Category Management grafisch dar. Je nach Unternehmenskontext wird die Dimension Kategorie in unterschiedlicher Granularität betrachtet oder kann nachgelagert in Sub-Kategorien noch weiter aufgerissen werden. Ebenso kann je nach Aufgabenstellung die Dimension der Kanäle weiter aufgebrochen werden. In der tiefsten Ebene kann jede Kombination aus Kanal und Kategorie je Steuerungselement einzeln betrachtet und bearbeitet werden. So kann ein Baustein beispielsweise das Steuerungselement Strategie für den Warenbereich Beauty im Kanal Onlineshop umfassen. In einer höheren Ebene kann ein Kanal über alle Kategorien und Steuerungselemente im Fokus stehen. Beispielhaft in Abbildung 3 dargestellt ist die Ausarbeitung eines CATMAN-Programms für den stationären Absatzkanal eines Multi-Category Retailers.

VORGEHEN

Das bewährte Vorgehen zur Erzielung nachhaltiger Erfolge umfasst im Wesentlichen drei Schritte:

I. Dimensionierung CATMAN-CUBE. In einem ersten Schritt findet die Erarbeitung eines händlerspezifischen CATMAN-CUBEs statt. Dabei steht die Identifikation der genutzten Kanäle und relevanten Kategorien in der richtigen Granularität im Vordergrund. Darüber hinaus werden Hypothesen über potenzielle Defizite berücksichtigt. Das Ergebnis dieser Phase besteht aus dem individuell ausdetaillierten CATMAN-CUBE sowie ersten priorisierten Bausteinen.

II. Bewertung Reifegrad. Für die identifizierten Bausteine wird ein ausführlicher Maturity Check zur Ermittlung des Reifegrads durchgeführt. Die anhand von Benchmarks und internen Performance-Daten hergeleitete Reifegrad-Bewertung wird anschliessend in ein übersichtliches Scoring überführt. Dieses Scoring dient als Grundlage zur Identifikation von Handlungsfeldern, die nach ihrem Potenzial geclustert werden.

III. Optimierung. Letztlich werden die ausgewählten und nach entsprechendem Potenzial bewerteten Bausteine zielgerichtet optimiert, Massnahmen abgeleitet und zeitlich getaktet. Die Umsetzung erfolgt unter Begleitung eines zeitgemässen Massnahmen-Trackings.

EFFEKTE

Mittels der Anwendung des CATMAN-CUBEs bei führenden Handelsunternehmen unterschiedlicher Branchen konnten in diversen Projekten signifikante quantitative und qualitative Effekte erzielt werden.

QUANTITATIV	+2,5% Pkt.	+25%	-5%
	MARGEN UPLIFT	STEIGERUNG EIGENMARKENANTEIL	KOSTEN EINSPARUNG
QUALITATIV	+150%	+20%	+2,5x
	STEIGERUNG CONVERSION RATE	STEIGERUNG NET PROMOTER SCORE	STEIGERUNG WIEDERKAUFRATE

Abbildung 4: Übersicht realisierte Effekte in Projekten

Typische Projektthemen sind dabei u.a. die Entwicklung eines optimalen Marken- und Eigenmarkenportfolios, die strukturierte Bewertung des Lieferantenportfolios, die nachhaltige Performancesteigerung durch Etablierung einer 360° Sortimentssteuerung, das Heben von Kosteneinsparpotenzialen durch Prozessoptimierung sowie die kundenzentrierte Sortimentsplanung.

RETAIL CAPITAL PARTNERS

Corporate Finance
Strategy Advisory
Digital Transformation

Kontaktieren Sie uns

Retail Capital Partners
Huobstrasse 3
8808 Pfäffikon SZ
Schweiz

RETAIL CAPITAL PARTNERS

Retail Capital Partners verbindet mit ihrem holistischen Ansatz das Managementwissen eines führenden Beratungsunternehmens mit dem Corporate-Finance-Knowhow einer Top Tier Investmentbank. Unser Serviceangebot reicht von der strategischen Beratung über die unternehmerische Implementierung empfohlener Massnahmen bis zur verbindlichen Geschäftsplanung und Erfolgsmessung. Unsere Retail-Experten und Industrie-Insider verfügen über durchschnittlich zwölf Jahre Erfahrung in der Handels- und Konsumgüterbranche. Das Team kennt die Herausforderungen und Aufgaben aus eigener Erfahrung. Unsere Experten erkennen Branchen-Trends und Konsum-Shifts frühzeitig. Kunden erhalten Lösungen für alle Bestandteile der Wertschöpfungskette. Ganz gleich, ob es um Strategie, Technologie oder Kundendaten geht, ob um Corporate Finance, operative Themen oder Transformations- und Performance-Management.



Christoph Semer
Partner & Mitglied GL
Competence Center
Commerce Operations

christoph.semer@retailcapitalpartners.com



Heiner von Schlenk
Associate Partner
Competence Center
Commerce Operations

heiner.schlenk@retailcapitalpartners.com



Klaus Grönefeld
Associate Partner
Competence Center
Commerce Operations

klaus.groenefeld@retailcapitalpartners.com



Dr. Andrea Buschmann
Senior Managerin
Competence Center
Commerce Operations

andrea.buschmann@retailcapitalpartners.com



Carla Külby
Senior Managerin
Competence Center
Commerce Operations

carla.kuelby@retailcapitalpartners.com



Gilles Kuhn
Consultant
Competence Center
Commerce Operations

gilles.kuhn@retailcapitalpartners.com