



Marks & Spencer

Flexibilität im Detail

Britische Kaufhauskette stellt sich auf Kundenwünsche ein

Marks & Spencer gilt den Briten als Kaufhaus ihres Vertrauens. Dennoch stellte das Unternehmen in den letzten Jahren fest, dass es von seinem guten Ruf allein nicht leben konnte. Um wieder rentabler zu werden, musste sich die Handelskette stärker auf die geänderten Wünsche ihrer Kunden einstellen. Und dies ist ihr offenbar gelungen: Im November 2001 meldete Marks & Spencer einen um 20,1 Prozent auf 220,3 Millionen Pfund gestiegenen Halbjahresgewinn. Die „Customer Insight Unit“ (CIU) des Kaufhauses, die Kundendaten sammelt und auswertet, hat viel zu diesem Aufschwung beigetragen. Zwei Umstände kamen Marks & Spencer bei der „Mission Kundenorientierung“ entgegen:

Zum einen hat die Handelskette in Form ihrer CIU die erforderliche Sachkompetenz im Haus. Ende 1999 gegründet, hat die Abteilung ihr Aufgabengebiet unter ihrem Leiter Steven Bond kontinuierlich ausgeweitet. Ihre 50 Mitarbeiter tragen dezentral abgelegte Analyseergebnisse zu Marketing, Verkaufsaktionen, Kundenbetreuung, Medienresonanz und Standortpolitik systemübergreifend zusammen. Mit den Aufgaben der CIU nahm auch ihr Einsatz von SAS Software an Umfang zu. „Diese gewaltige Konzentration von Wissen in unserer Abteilung hat zu einem regen Austausch von Ideen und Analysemethoden geführt“, so Bond. „Momentan interessiert uns am meisten, wer unsere Kunden sind, was sie sich wünschen und, nicht minder wichtig, unter welchen Bedingungen sie geneigt sind, bei der Konkurrenz zu kaufen.“ „Die Ergebnisse unserer Arbeit fließen

immer stärker in geschäftliche Entscheidungen ein – nicht nur auf Abteilungs-, sondern auch auf Konzernebene.“

Zum anderen verfügt die Kaufhauskette über eine der umfangreichsten Kundendatenbanken der Welt. Mehr als drei Millionen Kundenkarten des Unternehmens sind im Umlauf, über die durchschnittlich zehn Millionen Einkäufe pro Woche getätigt werden. Dazu Bond: „Jahrelang haben wir uns im Erfolg gesonnt und dabei nicht bemerkt, dass wir auf einem wahren Datenschatz saßen. Erst jetzt haben wir begonnen, diesen Schatz zu bergen.“

Angereichert um Informationen aus externen Quellen, wie Volkszählungsdaten oder Verbraucherumfragen, verraten die Daten aus der Kreditkartenabrechnung eine Menge über die Kunden von Marks & Spencer. „Zu jedem britischen Haushalt liegen mindestens 80 Beschreibungsgrößen vor“, erklärt Bond. „Bei den Inhabern unserer Kreditkarten kommen wir auf über 300.“

Umfassendes Kundenwissen durch Analyse aller Kanäle

Ob aus Bondaten in der Filiale, über das Direktmarketing oder aus Daten über das Navigationsverhalten auf seinen Webseiten: überall erfährt das Unternehmen genau, was der einzelne Kunde gekauft hat. „Die zentrale Auswertung der Umsätze aller Vertriebswege ist für unsere Arbeit unerlässlich, denn dadurch erfahren wir viel mehr über unsere Kunden, als wenn wir die einzelnen Kanäle getrennt betrachteten.“

Branche	Einzelhandel
Aufgabe	Wissen über Kunden vergrößern
Lösung	SAS® Customer Relationship Management
Nutzen	Neuausrichtung und Belebung des Geschäfts

Dazu braucht man natürlich eine Analysesoftware, die mit den Unmengen von Daten, die wir vorhalten, fertig wird. Wir bewegen uns hier in Größenordnungen von mehreren Terabyte.“

Mit Hilfe von Analysemethoden wie Cluster- und Diskriminanzanalyse oder Data Mining hat die Kaufhauskette in ihrem Kundenstamm elf Hauptsegmente ermittelt, die sich jeweils noch weiter untergliedern. Die Ergebnisse der Untersuchung lassen sich vielfältig verwerten – von der Markenpolitik bis zur operativen Entscheidungsfindung in den Abteilungen. Unter anderem kann Marks & Spencer das Sortiment nun in jeder Filiale exakt auf die Nachfrage abstimmen. Hat man die Häuser früher schlicht nach ihrer Nutzfläche beliefert, so geht man heute dazu über, das Angebot am Kundenprofil auszurichten. Zudem tragen die Analyseergebnisse zur Beschleunigung des Warenumschs und zur Steigerung des Warengesamtwerts je Einkauf bei.

Kundenbindung durch Angebotsoptimierung

Die Segmentanalyse lässt sich auch zur Intensivierung der Kommunikation mit den Kunden sowie für Werbeaktionen nutzen: „Wir haben heute eine viel genauere Vorstellung davon, welche Angebote wir wem wann unterbreiten und welchen Ton wir dabei anschlagen sollten, um die verschiedenen Geschmäcker, Vorlieben und Gewohnheiten zu treffen“, erläutert

„Das Wissen über die Kunden ist die Grundlage aller unternehmerischen Entscheidungen.“

Steven Bond, Leiter CIU bei Marks & Spencer

Bond. „Möchten wir beispielsweise einen Stammkunden der Lebensmittelabteilung für unsere Herrenbekleidung erwärmen, dann müssen wir wissen, ob er ägyptische Baumwolle und Seidenkrawatten trägt oder eher zum bügelfreien Hemd greift.“

Um einerseits die Kundenbindung zu vertiefen, andererseits die Marke Marks & Spencer für ein breiteres Publikum attraktiv und den Einkauf in den Filialen angenehmer zu machen, hat das Unternehmen mit der Neukonzeption und Umgestaltung seiner Häuser begonnen. Am Ende des Geschäftsjahrs 2001 waren bereits zwei Drittel der Verkaufsflächen renoviert.

So genannte Gravity Analysis und Raummodelle, die SAS Funktionen mit geografischen Informationssystemen verbinden, unterstützen schon seit längerem die Entscheidung darüber, wann und wo ein Kaufhaus zwecks Umsatzsteigerung modernisiert, um-

gestaltet oder ganz ersetzt werden sollte. Außerdem kann Marks & Spencer das Einzugsgebiet und den voraussichtlichen Umsatz eines geplanten Warenhauses vorausberechnen. Diese Analyseverfahren gehen allesamt von einem statischen Kundenstamm aus der näheren Umgebung aus. Die heutigen Vertriebsstrategien erfordern jedoch in vielen Fällen einen anderen Ansatz. So hat Marks & Spencer kürzlich die ersten reinen Lebensmittelgeschäfte und Bahnhofsfilialen eröffnet. Dazu Bond: „Die Anzahl der Kunden aus der Nachbarschaft unseres Lebensmittel Ladens am Bahnhof Liverpool Street ist vernachlässigbar. Wir brauchen also Modelle, die den Umsatz nicht anhand der Ausgaben der anliegenden Haushalte kalkulieren, sondern aus dem Personenaufkommen, das täglich durch die Station strömt. Wir bauen darauf, dass sich die Systeme von SAS schnell und effektiv an diese neuen Anforderungen anpassen lassen.“

„Unsere Marke steht für Vertrauenswürdigkeit und Qualität, und das soll so bleiben“, resümiert Bond. „Die Analyse des Kundenverhaltens erlaubt uns jedoch mehr Flexibilität im Detail – mit beachtlichen Auswirkungen auf unser Geschäftsergebnis.“ Den Kurs einer großen Handelskette ändert man nicht von heute auf morgen. Doch dank der Software von SAS hat Marks & Spencer in der Kundenanalyse die Nase vorn. Ein Grund zur Zuversicht, denn, so Bond: „Das Wissen über die Kunden ist die Grundlage aller unternehmerischen Entscheidungen.“



SAS Institute GmbH
In der Neckarhelle 162
D-69118 Heidelberg
Tel: 06221/415-123
Fax: 06221/415-145

www.sas.de

SAS World Headquarters
SAS Campus Drive
Cary, NC 27513 USA
Tel: (919) 677 8000
Fax: (919) 677 4444
Web: www.sas.com