

Sortimentspezialist Günter Moeller erklärt, wie der LEH mit professionellem Category Management die großen Potenziale im OTP-Markt für sich aktivieren kann.

Category Management

Professionelle Sortimentsführung – wichtiger denn je

Zwei gegenläufige Trends kennzeichnen aktuell den bundesdeutschen Lebensmittelhandel: In vielen Warengruppen stagniert der Umsatz, gleichzeitig wächst die Verkaufsfläche weiter. Das Ergebnis: Rückläufige Margen und ruinöse Preiskämpfe zwischen Handelshäusern und Markenartikelherstellern. Die Marktführer im diskontierenden Lebensmittelhandel, also Aldi und Lidl, fechten regelmäßig neue Preissenkungen aus, was Auswirkungen auf den gesamten Lebensmittelhandel hat. Im Preis-Wettbewerb bleiben wichtige Wertschöpfungs- und Differenzierungspotenziale auf der Strecke. Dabei liegt gerade hier die Chance für die Vollsortimenter. Besonders Warengruppen in denen die Preise nicht vom Handel festgelegt sind, wie z.B. die OTP Produkte eignen sich hervorragend dazu Sortimentskompetenz zu beweisen.

Wie ist Kundenbindung im LEH überhaupt möglich?

Untersuchungen belegen: Kunden bewerten Discounter nicht nur beim Preisniveau, sondern ebenso bezüglich des „Preis-Leistungsverhältnisses“ deutlich besser als die Nichtdiscounter. Letztere sind demnach nicht in der Lage, höhere Preise durch eine größere Markenvielfalt, eine größere Produktauswahl (Sortimentsbreite und -tiefe) sowie durch eine bessere Produkt- und Servicequalität gegenüber dem Kunden zu rechtfertigen. Aber: Nur acht Prozent der Befragten fühlen sich einem Discounter in Bezug auf den wichtigen Wertschöpfungsfaktor „Einkaufsstättentreue“ verbunden. Es scheint also nicht möglich zu sein, eine emotionale Bindung der Kunden nur über ein niedriges Preisniveau aufzubauen. Die zentrale Frage lautet deshalb: Wie ist Kundenbindung im LEH überhaupt möglich?

Eine KPMG-Studie zum Thema Kundenbindung aus dem Jahr 2005 führt auf die richtige Spur. Ein auffälliges Ergebnis war das gute Abschneiden der SB-Warenhäuser: Diese erzielten Kundenbindung vor allem mit einer ausgewogenen Marken- und Sortimentskompetenz bei Food- und Nonfood-Artikeln. Kunden, denen One-Stop-Shopping als unkomplizierter und schneller Einkauf wichtig ist, zeigen eine signifikant höhere Einkaufsstättentreue und geringere Wechselbereitschaft als Kunden anderer Handelsunternehmen (Supermärkte, Discounter, Lebensmittelabteilungen der Warenhäuser, etc.).

Erfolg durch professionelles Warengruppen-Management

Im Wettbewerb um Kunden, Loyalität und Rendite sind also Preiskämpfe nicht alles. Nur die Handelsunternehmen werden dauerhaft Erfolg haben, die Angebotsversprechen und Sortimentskompetenz konsequent auf Kundenbedürfnisse abstimmen. Und das wird ohne intelligentes Zusammenspiel zwischen Handel und Markenhersteller, ohne ein gemeinsames Produkt-, Sortiments-, Preis- und Vermarktungsverständnis nicht gelingen. Das „Warengruppen-Management“, auch „Category Management“ genannt, verfolgt diesen Ansatz. Der Leitgedanke ist kundenorientiertes Handeln. Eine nachhaltige Profitabilität setzt eine bedarfs-

gerechte Warengruppenplanung, übersichtliche Sortimentsstrukturen und Warenplatzierungen sowie eine kontinuierliche Artikelaussteuerung voraus. Ziel ist, den Kunden attraktive Entscheidungsalternativen am Regal zu bieten und ihnen einfache, schnelle und sichere Entscheidungshilfen beim Kauf an die Hand zu geben. Wie aber lassen sich erfolgreiche Sortimentsstrategien entwickeln und realisieren? Welche Bedingungen müssen gegeben sein, damit aus „Warenlagern“ kundenrelevante Warengruppen werden?

Kunden-Nutzen steigern – Erträge optimieren

Die Warengruppe stellt einen klar definierten Ausschnitt des Gesamtsortiments eines Handelshauses dar, mit dem er sich im Wettbewerb differenzieren und profilieren muss. Nach dem Ansatz des „kundenorientierten Managements“ werden Warengruppen so zusammengestellt, dass der Kundennutzen erhöht und Ergebnisverbesserungen sowohl auf Handels- als auch auf Industrieseite nachhaltig erzielt werden. Zentrale Ansatzpunkte, um eine Warengruppe so attraktiv wie möglich für den Kunden zu machen, sind unter anderem folgende: „Weiße Flecken“ im Sortiment aufspüren und beseitigen; neue, interessante Marktsegmente sofort besetzen; ➤

Category Management in der Praxis

Die Steuerung der Kategorie sollte minutiös geplant sein und zwischen Disposition und Verräumung nichts dem Zufall überlassen.



Regelmäßiges Überprüfen der Bestände und konsequentes Beobachten der Abverkäufe.



Flexible Bevorratung und ständige Warenverfügbarkeit.



Zeitgemäße, mobile Datenerfassung.

Produktinnovationen testen; das Sortiment nach der Kauflogik der Kunden strukturieren; für eine verkaufsaktive Optik der Warenträger sorgen. Das erfolgreiche Warengruppen-Management benötigt darüber hinaus die Verzahnung von Einkaufs- und Verkaufsaktivitäten auf der Basis aussagestarker Kennziffern. Denn das Ziel des Warengruppen-Managements ist, das bestmögliche Sortiment am jeweiligen Standort zur Profilierung des einzelnen Handelsbetriebes zu realisieren.

Eine erfolgreiche Führung von Warengruppen benötigt eine Vielzahl von Informationen und Daten. Durch Analysen von Abverkaufskennziffern, Rentabilitätsberechnungen sowie durch laufende Marktforschungen können Entscheidungen zur Sortimentsfestlegung und zur kontinuierlichen Sortimentsoptimierung objektiviert werden. Entsprechende EDV-Tools und Spacemanagement-Software helfen bei der Analyse einer Warenkategorie und geben Antwort auf wichtige Fragen: Welche Bedürfnisse und Vorlieben haben die Verbraucher an meinem Standort und nach welchen Kriterien kaufen sie ein? Wer sind die aktuellen Kunden (Stammkunden) und wer die potenziellen Kunden? Welche Bedeutung hat die Warenkategorie innerhalb des Gesamtsortiments für mein Handelsunternehmen beziehungsweise für die jeweilige Filiale? Was kaufen Kunden der Warengruppe bei

Wettbewerbern und was geben sie aus? Die Beantwortung derartiger Fragen und die Analyse zentraler Kennziffern zeigt einmal mehr die Notwendigkeit einer engen Zusammenarbeit zwischen Handel und Hersteller. Beide Seiten verfügen über vielfältiges und zugleich unterschiedliches Kundenwissen. Händler besitzen vor allem über das Einkaufsverhalten der Kunden ein breites Wissen, während die Industrie über den Kunden als Verwender der Produkte aussagestarke Daten besitzt.

Wertschöpfungskette strategischer ausrichten

Im Idealfall sollte ein „Category Manager“ die Warengruppenverantwortung tragen. Dieser muss nicht zwingend im Handelsunternehmen angesiedelt sein, sondern kann bei besonders komplexen und sich schnell ändernden Sortimenten wie OTP auch ein externer Dienstleister sein, der markenneutral und rein erfolgsorientiert operiert. Die wichtigsten Aufgaben des Warengruppen-Verantwortlichen sind die kontinuierliche Optimierung der Warenkategorie zur nachhaltigen Erhöhung des „Warengruppen-gewinns“, die kontinuierliche Optimierung und Pflege des Verkaufsregals, die kennzahlenoptimierte Bestandsführung sowie die regelmäßigen Warenkorb- und Verbraucheranalysen. Um die konzeptionelle und operative Führung von Warengruppen

hat sich ein professioneller Dienstleistungsmarkt etabliert. Die Serviceleistungen externer Sortimentspartner wie WTS reichen von der Regalpflege bis hin zur Bewirtschaftung ganzer Warengruppen im Food- oder Nonfood-Segment. Gerade wenn es um komplexe oder neue Sortimente geht, sollte die konzeptionelle und operative Kompetenz externer Sortimentsexperten in Anspruch genommen werden. Mit zunehmender Warenkomplexität auf der Handelsseite wird die Frage nach dem „Category Captain“, also dem Warengruppen-Verantwortlichen, neu beantwortet. Der Händler wird durch externe, professionelle Sortimentsdienstleister bei Aufbau und Aussteuerung der Warengruppe deutlich stärker unterstützt.

Warengruppen-Manager – Externe oft wirtschaftlicher

Praxisbeispiele verdeutlichen immer wieder die hohe Wirtschaftlichkeit externer Warengruppen-Manager. Sie tragen einen deutlichen Beitrag zur Verbesserung des Kategorie-Umsatzes, zur Reduzierung von Personalkosten und zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit und Loyalität im Handel bei. Wichtig sind die hohe Flexibilität und individuelle Aussteuerung des Sortiments nach Abverkäufen und nicht die Bestückung des Regals nach einmal

Dieser Artikel ist eine Kurzfassung des Originalbeitrags „In Lösungen denken“, den Sie zum Download unter www.w-t-s.de finden.

festgelegten Bestückungsplänen. Grundsätzlich verstehen sich Unternehmen wie WTS als unabhängige Kategorie-Anbieter, nicht als Anbieter von Einzelprodukten oder bestimmten Marken. Mit dieser Ausrichtung ist man in der Lage, alle anfallenden Aufgaben – vom Einkauf über die Warenwirtschaft bis hin zur Regalpflege – effizient zu übernehmen. Diese Ganzheitlichkeit trägt maßgeblich zur Senkung der Logistikkosten und zur Erhöhung der Flächenproduktivität sowie des Rohertrags bei.

Zukunftswert und Wertetreiber für den LEH

Die Frage für oder gegen ein professionelles Category Management stellt sich angesichts der Herausforderungen und Erfolgspotenziale heute nicht mehr. Es erhöht die Zufriedenheit der Kunden, stärkt ihr Markenvertrauen und ihre Loyalität gegenüber der Einkaufsstätte, erhöht die Käuferreichweiten, steigert Roherträge und schafft Wachstum.

Fazit: Ein professionelles Warenmanagement bildet nicht nur den eigentlichen Zukunftswert zwischen Handel, Markenartikelhersteller und Kunde: Es ist als Wertschöpfungsgröße und Werttreiber auch tatsächlich gestaltbar! ■



Die Regalbestückung orientiert sich an den Kundenwünschen.



Ordnung schaffen und für Übersichtlichkeit sorgen.



Überprüfung der gelieferten und verräumten Ware.



Günter Moeller (l.) und Dr. Christoph Herrmann (r.) haben 2003 die Beratungsfirma Herrmann, Moeller + Partner (hm+p) mit Sitz in München gegründet. Als Berater haben sie sich auf die Unterstützung von Unternehmen verschiedenster Branchen in den Bereichen Innovations-, Produkt-, Marken- und Sortimentsmanagement spezialisiert. Neben ihrer praktischen Tätigkeit sind sie als Research Director an der European Business School tätig. Darüber hinaus sind Dr. Christoph Herrmann und Günter Moeller Autoren und Herausgeber zahlreicher Fachbücher und Fachbeiträge zu Innovationsfragen rund um die Themen Marken-, Produkt- und Sortimentsmanagement. www.hmp-innovation.de