

In Lösungen denken

Erfolgreiches Warengruppenmanagement im Handel

Herausforderungen und Chancen

Für den bundesdeutschen Handel lassen sich seit Jahren zwei gegenläufige Trends feststellen: Zum einen kämpfen zahlreiche Branchen mit einem stagnierenden Umsatz; zum anderen nimmt die Verkaufsfläche rasant zu. Dies führt unweigerlich zu rückläufigen Margen und ruinösen Preiskämpfen zwischen großen Handelshäusern und Markenartikelherstellern. Allein in diesem Jahr liefern sich die Marktführer im diskontierenden Lebensmittelhandel – Aldi und Lidl – bereits die vierte Preissenkungsrunde, die sich auf den gesamten deutschen Lebensmittelhandel auswirken wird. Diese Auseinandersetzungen sind nicht neu, doch im alleinigen Kampf um die Preisführerschaft werden wichtige Wertschöpfungs- und Differenzierungspotentiale verschenkt, wie zahlreiche Untersuchungen immer wieder belegen. Verbraucher sehen kaum noch Unterschiede zwischen Warenhäusern und Angeboten. Die Bekanntheit von Einkaufsstätten und Produktmarken ist wichtig, sie reicht aber bei weitem nicht aus, Kunden langfristig an ein Handelsunternehmen, bzw. eine Filiale zu binden, wie Untersuchungen zum Konsumentenverhalten seit Jahren feststellen. Demnach resultieren nahezu 80 Prozent des starken Eigenmarkenwachstums aus dem Wechsel der Einkaufsstätte hin zum Discounter. Diese Zahl verdeutlicht zum einen die enorm gestiegene Marktmacht der Discounter. Zum anderen wird aber auch deutlich, dass die Wachstumsraten der Eigenmarken im Wesentlichen geprägt sind durch die Schwächen der Nicht-

discounter gegenüber dem Disconthandel. Den massiven Investitionen der Discounter in Erneuerung und Expansion des Ladennetzes und in die Pflege des Preisimages wurde von Nichtdiscountern zu wenig Wirksames entgegengesetzt. (GfK Panel Services Consumer Research, Deutschland, 2003). Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass das Kundenvertrauen in Handelsunternehmen und Warenangebote nur sehr schwach ausgeprägt ist. So wurden zum Thema „Markenvertrauen“ Handelsmarken (Tchibo, Karstadt, C&A, Edeka, Schlecker, Obi, Rewe, Praktiker und andere) in Bezug auf kaufrelevante Kriterien wie „Image“, „Kompetenz“ und „Loyalität“ untersucht. Die Ergebnisse sind ernüchternd: Trotz hoher Markenbekanntheit schneiden die meisten Handelsunternehmen vor allem in den Bereichen „Sortimentskompetenz“ und „Servicequalität“ überaus schwach ab (Quelle: Institut für Handelsmanagement der Universität Münster, 2002). Im Handel, insbesondere im Lebensmittelhandel, werden durchschnittlich 70 Prozent aller Kaufentscheidungen am Regal getroffen. Die große Mehrheit der Konsumenten kauft Produkte des täglichen Bedarfs überwiegend bedarfsorientiert nach Warengruppen. Der Verbraucher plant in den seltensten Fällen ganz konkrete Artikelkäufe, es überwiegen Impulskäufe am Regal. Untersuchungen zur Fragestellung, wie Kunden Lebensmittelhändler (Discounter und Nichtdiscounter) hinsichtlich Preis, Sortiment, Service/Mitarbeiter und Gesamteindruck bewerten, kommen zu sehr aufschlussreichen Ergebnissen. Kunden bewerten demnach Discounter nicht nur hinsichtlich des

Preisniveaus, sondern auch in Bezug auf das zentrale Beurteilungskriterium „Preis-Leistungsverhältnis“ deutlich besser als die Nichtdiscountern. 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. Gerade einmal 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. Es stellt sich grundsätzlich die Frage, inwieweit eine Kundenbindung im LEH möglich ist, da das Ergebnis der Nichtdiscounter im Durchschnitt nur unwesentlich besser ausfällt (vgl. KPMG 2005: Der deutsche Lebensmittel-einzelhandel aus Verbrauchersicht). Auffällig bei dieser Studie ist das gute Abschneiden der SB-Warenhäuser, das vor allem auf eine ausgewogene Marken- und Sortimentskompetenz in Bezug auf Food- und Nonfood-Artikel zurückzuführen ist. Kunden, denen ein schneller und unkomplizierter Einkauf, bzw. die Möglichkeit des One-Stop-Shoppings wichtig sind, und diese Möglichkeiten in ihrem bevorzugten SB-Warenhaus vorfinden, zeichnet eine signifikant höhere Einkaufsstättentreue und geringere Wechselbereitschaft aus, als Kunden anderer Handelsunternehmen (Supermärkte, Discounter, Lebensmittelabteilungen der Warenhäuser etc.).

Mehr Erfolg durch professionelles Warengruppen-Management

Diese ausgewählten Ergebnisse verdeutlichen wesentliche Herausforderungen des Handels im Kampf um Kunden, Loyalität und Rendite. Sie zeigen aber auch, dass es schon lange nicht mehr ausreicht, sich einseitigen Preiskämpfen hinzugeben. Zukünftig werden nur die Handelsunternehmen, bzw. Filialen dauerhaft erfolgreich sein, denen es gelingt, das gesamte Angebotsversprechen sowie die Sortimentskompetenz konsequent auf die tatsächlichen Kundenbedürfnisse abzustimmen. Ohne ein intelligentes Zusammenspiel zwischen Handel und Markenhersteller, ohne ein gemeinsames Produkt-/Sortiments-, Preis- und Vermarktungsverständnis wird dies nicht gelingen.

Einen derartigen Lösungsansatz verfolgt das „Warengruppen-Management“, auch „Category Management“ genannt. Hierbei handelt es sich um keine neue Managementmethode, sondern, bei ernsthafter Auseinandersetzung, um den ureigenen Leitgedanken kundenorientierten Handelns. Durch stetig wachsende Verkaufsflächen, zunehmend komplexere Sortimente und eine immer kürzere Verweildauer der Verbraucher in einer Filiale (und damit vor einem einzelnen Regal, bzw. vor einem einzelnen Artikel), kommt der professionellen Führung von Warenkategorien eine der wichtigsten Aufgaben im Handel zu. Eine nachhaltige Profitabilität setzt eine bedarfsgerechte Warengruppenplanung, übersichtliche Sortimentsstrukturen und Warenplatzierungen sowie eine

kontinuierliche Artikelaussteuerung voraus. Ziel muss es sein, den Kunden attraktive Entscheidungsalternativen direkt am Regal aufzuzeigen, und ihnen einfache, schnelle und sichere Entscheidungshilfen für den Kauf an die Hand zu geben. Welche Wertschöpfungspotentiale ein professionelles Warengruppen-Management ermöglicht, verdeutlichen ausgewählte Erfolgskennziffern unterschiedlicher Branchen:

- Reduktion von Stock-outs zwischen 50 und 80 Prozent!
- Steigerung von Käuferreichweiten zwischen 2 und 8 Prozent
- Marktanteilssteigerungen für Kernartikel zwischen 10 und 40 Prozent (nach Sortimentsbereinigung)
- Umsatzsteigerungen in der Warenkategorie von bis zu 40 Prozent
- Marktanteilssteigerungen zwischen 10 und 40 Prozent (Herstellerseite)
- Erhöhung von Käuferreichweiten
- Steigerung der Rohertragsrate zwischen 4 und 10 Prozent
- Deutliche Zunahme der Kundenzufriedenheit bzw. Marken- und Einkaufsstättentreue

(Quelle: McKinsey, 2002)

Diese Erfolgspotentiale sprechen für sich, sie bleiben aber im operativen Handelsalltag häufig noch ungenutzt. Es dominieren, vor allem im Lebensmittelhandel, mehr oder weniger austauschbare Preispromotions das Handelsmarketing. Doch diese zerstören Preislagen ebenso wie Roherträge.

Wie lassen sich nun aber erfolgreiche Sortimentsstrategien entwickeln und realisieren? Welche Bedingungen müssen gegeben sein, damit aus „Warenlagern“ kundenrelevante Warengruppen (Produktkategorien) werden? Ein in der Praxis erprobtes Vorgehen zur Planung, Umsetzung und Steuerung komplexer Sortimente beschreiben nachfolgende Maßnahmen:

1. Festlegung der Warengruppe

Die Warengruppe stellt einen klar definierten Ausschnitt des Gesamtsortiments eines Handelshauses, bzw. einer Filiale dar, mit dem sich der Handel im Wettbewerb differenzieren und profilieren muss. Warengruppen-Maßnahmen können deshalb auch nicht losgelöst von der Einkaufsstätte betrachtet werden. Nach dem Ansatz des „Kundenorientierten Managements“ werden Warengruppen so zusammengestellt, dass der Kundennutzen erhöht und Ergebnisverbesserungen sowohl auf Handelsals auch auf Industrieseite nachhaltig erzielt werden. Um bedarfsgerechte Warengruppen festzulegen, bzw. um ganze Sortimente für eine Filiale zu schaffen, kommen Händler kaum umhin, die folgenden Fragen zu beantworten:

- Wo habe ich in meinem Sortiment „weisse Flecken“? Welche interessanten Marktsegmente bediene ich noch nicht ausreichend und professionell?
- Mit welchen Artikeln und Produktinnovationen lassen sich bestehende und neue Kunden ansprechen? Wie Sorge ich dafür, dass einzelne Innovationen in meinem Gesamtangebot nicht einfach untergehen?

- Wie strukturiere ich mein Sortiment in Bezug auf Kern- und Standardartikel, Kompetenz- und Profilierungsartikel, bzw. Sonder- und Aktionsartikel?
- Wie strukturiere ich mein Gesamtsortiment, aber auch meine Warengruppen so, dass das Leistungsversprechen meines Gesamtangebotes für den Kunden auch wirklich wahrnehmbar wird?
- Wie müssen meine Warengruppen im Hinblick auf Markenartikel (Industriemarken und Eigenmarken) bestückt sein? Inwieweit nutze ich Marken konsequent genug als wichtige Differenzierungs- und Profilierungsmöglichkeit meines Gesamtsortiments und somit auch meiner Filiale?
- Wie kann die Platzierung eine Warengruppe auf der Fläche, bz. im Regal optimiert werden?
- Welche Preisstrategie in Bezug auf Dauerpreise, Aktionspreise, regionale Preisdifferenzierungen etc. können und müssen realisiert werden?
- Mit welchen Maßnahmen kann ich den Abverkauf meiner Warengruppen aktiv am Regal unterstützen? Welche Vkf-Maßnahmen erreichen den Kunden tatsächlich? Wie können Handel und Industrie effektiv und effizient am POS kooperieren?

Diese ausgewählten Fragen verdeutlichen, wie wichtig eine nachfrageorientierte Sortiments- und Warengruppengestaltung ist. Die Praxis zeigt jedoch, dass diese häufig noch weit von einer nachfragegesteuerten Warengruppenbündelung

entfernt ist. Es überwiegt vielerorts eine angebots-, bzw. preisorientierte Einkaufsmentalität. Mengeneffekte und Preiskämpfe stehen im Mittelpunkt alltäglicher Austauschbeziehungen zwischen Markenartikelhersteller und Handelsunternehmen. Ein erfolgreiches Warengruppen-Management benötigt aber eine Verzahnung von Einkaufs- und Verkaufsaktivitäten auf der Basis aussagestarker Kennziffern. Ziel des Warengruppen-Managements muss sein, das bestmögliche Sortiment am jeweiligen Standort zur Profilierung des einzelnen Handelsbetriebes zu realisieren. Um dies zu erreichen, ist ein tiefes Wissen über das jeweilige Sortiment und entsprechender Kundenbedürfnisse unabdingbar.

2. Analyse und Bewertung der Warengruppe

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, bzw. zur kontinuierlichen Sortimentsoptimierung objektiviert werden. Denn mit einer bedarfsgerechten und ertragsstarken Sortimentsstruktur, der richtigen Warenanordnung und optimalen Regalbestückung lässt sich der Absatz messbar steigern. Um die Daten auszuwerten, müssen nicht nur die richtigen Fragen gestellt, sondern auch die richtigen Kommunikations- und Informationstechniken bereitgestellt werden. Mit dem Fortschreiten von Internet- und Intranet-Technologien,

EDI-Tools und Spacemanagement-Software kann das Informations- und Kommunikationsmanagement zwischen Industrie und Handel auf eine transparente und wirtschaftlich solide Basis gestellt werden.

Folgende ausgewählte Fragen stehen stellvertretend für die Analyse einer Warenkategorie:

- Welche Bedürfnisse hat der Verbraucher?
Nach welchen Kriterien kaufen Verbraucher ein?
- Wer sind die aktuellen Kunden (Stammkunden) und wer die (potentiellen) Kunden?
- Welche Bedeutung nimmt die Warenkategorie innerhalb des Gesamtsortiments für das Handelsunternehmen, bzw. für die jeweilige Filiale ein?
- Welche Markenlistungen (Industrie) und Handelsmarken liegen in Bezug auf die Warengruppe vor? Welche Produktinnovationen plant die Industrie innerhalb der Warengruppe?
- Welche Kunden kaufen häufig, welche weniger häufig, welche gar nicht?
- Was geben Kunden der Warengruppe bei Wettbewerbern aus? Was kaufen sie bei Wettbewerbern zu welchem Preis? Wie häufig kaufen Kunden beim Handelspartner ein, wie häufig beim Wettbewerb?

Die Beantwortung derartiger Fragen und die Analyse zentraler Kennziffern zeigt einmal mehr die Notwendigkeit einer engen Zusammenarbeit zwischen Handel und Hersteller auf. 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.

3. Strategische Ausrichtung der Warengruppe

Auf der Basis einer detaillierten Warengruppenanalyse erfolgt in einem nächsten Schritt die Festlegung der Warengruppenstrategie. Hierbei sollten vor allem folgende Maßnahmen berücksichtigt werden:

Markenportfoliostategie

Die Frage nach der „richtigen“ Marken- und Produktportfoliostategie berührt den Kern einer zwischen Markenartikelindustrie und Handel aufzubauenden Warengruppen-Strategie. Starke Markenartikel genießen beim Verbraucher – insbesondere bei „Qualitätskäufern“ und „Smart Shoppers“ – ein hohes Vertrauen, egal ob es sich um Lebensmittelmarken oder Marken im Nonfood-Segment handelt. Starke Marken verkörpern mehr als das reine Leistungsversprechen. Sie haben einen über den rationalen Produktnutzen hinausgehenden Wert und wecken beim Kunden Assoziationen, die aus vergleichbaren Produkten subjektiv ‚überlegene‘ Produkte entstehen lassen, die sich einem direkten Preisvergleich entziehen. Die Kundengruppen „Qualitätskäufer“ und „Smart Shopper“ verkörpern über 65 Prozent der Kunden im bundesdeutschen Lebensmittelhandel. Die „restlichen“ 35 Prozent stellen die sogenannten „Schnäppchenjäger“ dar, die sich primär durch eine starke Preisorientierung

auszeichnen. Markenartikel leisten darüber hinaus eine Frequenzsteigerung auf der Verkaufsfläche sowie einen wertvollen Image- und Kompetenztransfer auf den jeweiligen Handelspartner und seine Filiale. Sicherlich können auch gut geführte Eigenmarken des Handels das Profil eines Warensortiments schärfen. Erfolgsentscheidend hierfür wäre jedoch, dass der Handel mit seiner Eigenmarkenpolitik eine glaubwürdige Leistungs- und Profilierungsstrategie verfolgt. Doch die bisherigen Eigenmarken-Aktivitäten sowohl der Discounter als auch der Nichtdiscounter haben primär die Verbesserung der Rendite zum Ziel. Verkaufsförderungen erfolgen bei Eigenmarken noch immer primär über den Preis. Zugleich ist die Identifikation und Loyalität von Kunden gegenüber Eigenmarken relativ schwach ausgeprägt. Die Kernkompetenzen des Handels liegen in der Vermarktung sowie im Kundenmanagement, die der Industrie im Aufbau und in der Führung starker Produktmarken. Im Idealfall sollten Markenartikel und Eigenmarken so aufeinander abgestimmt werden, dass sich die jeweiligen Kompetenzen zu einem unverkennbaren Mehrwert ergänzen und nicht kannibalisieren. Erst dann profitieren Handel und Hersteller gleichermaßen von der Kraft starker markenorientierter Warengruppen.

Produkt- und Sortimentsstrategie

Das „richtige“ Sortiment ist die Basis des Erfolges im Handel. Verschiedene Studien in Märkten mit schnell drehenden Verbrauchsgütern (Fast Moving Consumer Goods Märkte) weisen einen direkten

Einfluss von Sortimentsumfang auf den Sortimentsumsatz nach: Je überschaubarer und profilierter das Sortiment oder die Warenkategorie, desto höher fällt der Kategorieumsatz aus. Vor dem Hintergrund eines Überangebotes in nahezu allen Konsumgüterbranchen kommt deshalb, neben einer sorgfältigen Sortimentsplanung und -optimierung, der Sortimentsreduzierung eine zentrale Bedeutung zu. Ein Beispiel für eine derartige Reduktion liefert das Unternehmen UNILEVER, das in den letzten Jahren die Anzahl seiner Marken von 1600 auf 400 reduziert hat, um so mehr Transparenz beim Kunden zu schaffen.

Allerdings gilt der Fall UNILEVER in der Praxis auch als Beispiel für die Probleme einer überhasteten Marken- und Sortimentsreduktion. Ähnlich wie die Weiterentwicklung eines Sortiments muss auch die Reduktion desselben konsequent vom Markt und den Kundenbedürfnissen her gedacht werden und darf nicht ausschließlich an Kennzahlen ausgerichtet sein. Wer das nicht berücksichtigt, kann schnell Irritationen bei Kunden und Handelspartnern hervorrufen.

Beim Aufbau einer kundenorientierten Warenkategorie müssen sich dementsprechend Industrie und Handel gemeinsam mit der Bedarfs- und Sortimentsanalyse beschäftigen und folgende Fragen beantworten:

- Welche Rolle nimmt die jeweilige Warenkategorie heute ein und welche Bedeutung kommt ihr morgen zu?
- Besitzen die Produkte den erforderlichen Mehrwert, um vom Kunden als überlegen bewertet zu werden?

- Werden strategische Lücken im Sortiment sichtbar, die eine Neuentwicklung, bzw. Produktdifferenzierung rechtfertigen?
- Ist die Sortimentsstruktur in Breite und Tiefe für den Kunden relevant und nachvollziehbar? Kann der Kunde sich schnell und sicher durch ein Sortiment bewegen?

Mit einem praxisorientierten Portfolio-Ansatz lassen sich Warengruppen definieren und aussteuern. In Anlehnung an die klassische Portfolio-Analyse ergeben sich vier Produkt-, bzw. Sortimentscluster:

Marktattraktivität Marktwachstum

Die Achsen „Marktattraktivität“ und „Marktwachstum“ können wie folgt beschrieben werden:

Marktwachstum: definiert durch Kenngrößen wie „Marktanteils- und Umsatzwachstum“

Marktattraktivität: setzt sich aus Kenngrößen wie „Marktpotenzial“, „Preisentwicklung“, „Innovationsquote“ und „Produktlebenszyklus“ zusammen.

Mit diesem einfachen Portfolio-Ansatz und entsprechenden Marktinformationen lassen sich ganze Sortimente aufbauen und zielgenau steuern. Auch kann es hilfreich sein, eine Strukturierung der Warengruppe in folgende Subkategorien vorzunehmen:

Profilierungsartikel: Produkte zum Image-, Kompetenz- und Frequenzaufbau; aber auch zur Bedarfsweckung und -befriedigung so genannter Markenkäufer (Qualitätskäufer)

Standardartikel: zur Abdeckung vorhandener „alltäglicher“ Kaufwünsche bzw. Bedürfnisse (überwiegend „Low-Involvement Produkte“)

Basisartikel: Preis-Einstiegsartikel zur Befriedigung von Basisanforderungen (reine Bedarfsdeckung). Die Festlegung der Sortimentsstrategie und Warenkategorie muss sich grundsätzlich am Kaufverhalten des Verbrauchers orientieren.

Preisstrategie

Wie schon angedeutet, reduziert eine gut strukturierte Warenkategorie die Sortimentskomplexität und fördert somit zugleich die Entscheidungsfindung im Such- und Kaufprozess. Die mögliche Einteilung in „Profilierungsartikel“, „Standardartikel“ und „Basisartikel“ führt zugleich zu der Frage nach einer zielgruppenorientierten Preisstrategie. Für die zu gestaltende Warenkategorie ist ein Preiskorridor für alle benötigten Preis-Leistungssegmente festzulegen. Grundsätzlich kann zwischen Einstiegspreislagen, mittleren und Premium-Preisklassen unterschieden werden. Hierbei ist zu beachten, dass die definierten Endverbraucherpreise konform mit der Markenportfolio- und Positionierungsstrategie laufen. Nicht selten zerstören willkürliche Preisaktionen das Vertrauen in Marken und Produkte.

4. Umsetzung und Steuerung von Warengruppen

Das gemeinsame Ausrichten der gesamten Wertschöpfungskette auf den Kunden verlangt eine offene, transparente Zusammenarbeit und vernetzte Abläufe. Dies ist für beide Seiten neu, denn häufig ist das

Sortimentsmanagement nach klassischen Wareneinteilungen, anstatt nach themen- und kundenbezogenen Kategorien aufgestellt. Ein integriertes Warengruppen-Management greift somit in bestehende Abläufe und Verantwortlichkeiten ein. Entsprechend sind auch die Beharrungstendenzen, am Bestehenden festzuhalten, groß. Im Idealfall sollte jedoch ein „Category Manager“ die Warengruppenverantwortung tragen. In diesem Zusammenhang muss zugleich geklärt werden, auf welcher Seite – Hersteller oder Handel – der Sortimentsverantwortliche organisatorisch verankert wird. Da Handelsunternehmen die für sie strategisch relevante Sortimentspolitik nur selten ausgliedern, ist der Warengruppenverantwortliche in der Praxis häufig auf der Handelsseite zu finden. Die Zusammenarbeit mit den einzelnen Herstellern erfolgt mehr oder weniger durch bereichsübergreifende (multifunktionale) „Kategorie-Teams“, wobei deren Mitglieder sich sowohl aus der Industrie als auch dem Handelsunternehmen zusammensetzen sollten.



Die wichtigsten Aufgaben des Warengruppen-Verantwortlichen können wie folgt zusammengefasst werden:

- Kontinuierliche Optimierung der Warenkategorie zur nachhaltigen Erhöhung des „Warengruppen-gewinns“
- Kontinuierliche Optimierung und Pflege des Verkaufsregals
- Kennzahlenoptimierte Bestandsführung
- Planung, Durchführung und Steuerung von Promotions (Sonderaktionen etc.)
- Regelmäßige Warenkorb-, bzw. Verbraucheranalysen.

Sortiments- und Warengruppenmanagement als wertschöpfende Dienstleistung

Im Rahmen der konzeptionellen und operativen Führung von Warengruppen hat sich in den vergangenen Jahren ein hoch professioneller Dienstleistungsmarkt rund um das Thema Sortiments- und Warengruppen-Management etabliert. Die Serviceleistungen externer Sortimentspartner reichen von der „Regalpflege“ bis hin zur Planung und Steuerung (Bewirtschaftung) ganzer Warengruppen im Food- oder Nonfood-Segment. Unternehmen wie zum Beispiele Lekkerland, Univeg oder WTS stehen stellvertretend für eine wachsende Zahl von Voll-Service-Partnern rund um die Planung, Führung und Steuerung komplexer Warengruppen im Handel. Bei diesen von externen Dienstleistern geführten Warengruppen, handelt es sich nicht nur um einfache, bzw. unbedeutende „Randsortimente“.

Gerade wenn es um komplexe und für den Handel neue Sortimente geht – wie z.B. Convenience Artikel, Bio- Produkte oder Nonfood-Sortimente (Schreibwaren, Drogerie- und Haushaltsartikel, Mediaprodukte), wird die konzeptionelle und operative Kompetenz externer Sortimentsexperten und Dienstleister zunehmend von Handelsunternehmen und der Markenartikelindustrie in Anspruch genommen.

Mit zunehmender Warenkomplexität auf der Handelsseite und einer gleichzeitig gestiegenen Professionalisierung externer Sortimentsdienstleister wird die Frage nach dem „Category Captain“, bzw. nach dem Warengruppen-Verantwortlichen neu beantwortet werden müssen. Da der Sortiments bzw. Warengruppenverantwortliche weitgehende Informationen und Markkanalysen über sein Sortiment besitzt, kommt ihm die Aufgabe zu, das Handelsunternehmen, bzw. die Filiale bei den vielfältigen Entscheidungen im Aufbau und der Aussteuerung der Warengruppe zu unterstützen. In diesem Zusammenhang hat der Sortimentsverantwortliche auch Aufgabe und Verantwortung, Wettbewerbsprodukte im Rahmen der Warengruppen-Zusammenstellung zu berücksichtigen. Doch derartige Aufgaben führen nicht selten zu Interessenskonflikten beim Verantwortlichen der Kategorie; insbesondere dann, wenn dieser auf der Herstellerseite organisatorisch verankert ist und in der Regel für den Erfolg der eigenen, jedoch nicht für den Erfolg von Konkurrenzprodukten vergütet wird. Eine mangelnde Unabhängigkeit, aber auch subjektive Entscheidungen zu Gunsten der eigenen

Produkte können sich negativ auf die strategischen Empfehlungen innerhalb einer Warengruppe auswirken.

Übernimmt der Handel die Verantwortung für die Warengruppe, so müssten notwendige Analysen (z.B. Trend-, Markt- und Wettbewerbsanalysen, Auswertung von Kennziffern etc.) komplett vom Handel selbst erstellt werden. Die hier anfallenden Opportunitätskosten sollten sorgfältig bedacht und mit der hohen Effektivität und Effizienz externer Dienstleister verglichen werden. Zahlreiche Praxisbeispiele zeigen immer wieder die hohe Wirtschaftlichkeit externer Warengruppen-Manager auf. Sie tragen schon lange einen deutlichen Beitrag zur Verbesserung des Kategorie-Umsatzes, zur Reduzierung von Personalkosten und zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit und Loyalität im Handel bei. Die nachfolgenden Beispiele geben einen Einblick in die Vielfalt, Professionalität und Servicequalität externer Warengruppen-Optimierer:

Lekkerland

Convenience hat sich in der heutigen Konsumlandschaft etabliert, sei es in Tankstellen-Shops, Kiosken, Tabakwarenfachgeschäften, Bäckereien oder Getränkemärkten: vom Riegel über ein gekühltes Getränk bis hin zum Sandwich für zwischendurch ist das Angebot vielfältig. In diesem Marktumfeld hat sich das Unternehmen Lekkerland vom Großhändler zum führenden Sortimentsspezialisten mit einem umfangreichen Dienstleistungsangebot entwickelt. Lekkerland beliefert in Deutschland rund 67.000 Tankstellen-Shops, Kioske, Tabakwaren-

fachgeschäfte, Getränkefachmärkte, Kaufhäuser, Lebensmittelmärkte, Bäckereien, Kantinen und Convenience-Stores mit einem Vollsortiment aus Süßwaren, Snacks, Convenience-Sortimenten, Tiefkühlkost, Frische-Produkten, Getränken, Telekommunikationsprodukten bis hin zu Non-Food Artikeln. Das Sortiment von Lekkerland umfasst insgesamt mehr als 30.000 Artikel. Bei dieser Vielzahl von Produkten sind Orientierungs- und Entscheidungshilfen durch einen stetig wachsenden Sortimentsdschungel unabdingbar. Sortimentsmanagement bedeutet somit für Lekkerland weitaus mehr, als das bloße Bereitstellen von Waren. Die für die Wertschöpfung wichtigste Leistung für den Handelskunden besteht in der richtigen Zusammenstellung von Produkten und Sortimenten, die die Wünsche der Verbraucher in einer Filiale oder Betriebsstätte treffen und somit den wirtschaftlichen Erfolg erst sicherstellen. Um immer wieder Kaufimpulse zu setzen, sind Produktinnovationen enorm wichtig. In diesem Zusammenhang kommt Lekkerland auch die Aufgabe zu, rechtzeitig Trends zu erkennen und ohne Zeitverlust in die Convenience Sortimente aufzunehmen. Das sichert den entscheidenden Wettbewerbsvorteil für den Handelspartner. Denn Tankstellen-Shops, Kioske und Convenience-Stores sind und bleiben die Innovationsträger im Handel. Die Lust der Käufer nach neuen Produkten in diesem Markt ist ungebremst.

WTS Wenko-Team-Service

Ein weiterer führender Dienstleister für komplexe und serviceintensive Sortimente ist das Unternehmen

WTS. WTS hat sich auf das Segment „andere Tabakwaren“ (Other Tobacco Products – OTP) spezialisiert, das durch die Menge an Produkten zu einer der vielschichtigsten Kategorien im Handel gehört und deutlich an Bedeutung zugenommen hat. Heute umfasst die Warengruppe OTP mehrere Hundert Artikel. Die Fokussierung auf dieses spezifische Sortiment, und die hiermit verbundenen breite und tiefe Sortiments- und Marktkenntnis, machen WTS zum unentbehrlichen Sortiments- und Ertragsspezialisten für die Kategorie ‚OTP‘ im gesamten Handel. Mit etwa 130 Mitarbeitern bietet WTS bundesweit einen Vollservice am Regal, von der Sortimentsplanung bis hin zu einer verkaufsfördernden Warenpräsentation. Ausgangspunkt ist in der Regel eine Analyse der vorhandenen Warenkategorie in Abhängigkeit zu den Verbraucherbedürfnissen, die sich, je nach Region und Filiale, sehr unterschiedlich darstellen können. Auf einer fundierten Datenbasis werden dann konkrete Empfehlungen in Bezug auf Sortimente und Artikel erarbeitet. Wichtig ist hierbei die hohe Flexibilität und individuelle Aussteuerung des Sortiments nach Abverkäufen in einem Einzelhandelsgeschäft und nicht die Bestückung des Regals nach einmal festgelegten Bestückungsplänen. Grundsätzlich versteht sich WTS als unabhängiger Kategorie-Anbieter, und nicht als Anbieter von Einzelprodukten oder bestimmten Marken. WTS kann somit als ganzheitlicher Sortimentsspezialist und Servicepartner zwischen Industrie und Handel gesehen werden. Mit dieser Ausrichtung ist WTS in der Lage, alle anfallenden Aufgaben – vom Einkauf, über die

Warenwirtschaft bis hin zur Regalpflege effektiv und effizient zu übernehmen. Diese Ganzheitlichkeit ist es auch, die maßgeblich zur Senkung der Logistikkosten und zur Erhöhung der Flächenproduktivität sowie des Rohertrags beiträgt. Das Beispiel WTS verdeutlicht einmal mehr die hohe lösungs- und ertragsorientierte Dienstleistung rund um eine klar definierte Warengruppe.

Wenco

Das ein professionelles Warengruppen-Management für nahezu alle Sortimente im Handel realisiert werden kann, zeigt der service- und handelsorientierte „Warensystemer“ WENCO. WENCO betreut über 20.000 Verkaufsstellen des Lebensmittelhandels und beliefert sie mit einem umfangreichen Nonfood-Sortiment. Das WENCO-Sortiment ist in die Warengruppen Baby, Haarschmuck, Haushaltswaren, Kurzwaren, Schreibwaren und Spielwaren unterteilt. Die Entwicklung sowie der Aufbau der Sortimente ist ständigen Veränderungen unterworfen. In Abhängigkeit von Trends und Kundenbedürfnissen werden Teilsortimente kontinuierlich überarbeitet, bzw. neu entwickelt. Hierbei ist es für WENCO überaus wichtig, dass sowohl qualitative als auch quantitative Aspekte beachtet werden. Hierzu zählen Preis- und Konditionsfragen ebenso, wie Sortiments-, Warengruppen-, bzw. Bausteinzuordnungen.

Insbesondere für den Lebensmittelhandel, der sich nur bedingt um Nonfood-Artikel kümmern kann und dementsprechend auch nur wenig Sortimentskompetenz besitzt, bietet WENCO dem Handel eine

Vielzahl von Problemlösungen rund um das Nonfood-Geschäft an – angefangen von der Planung, über die Warenwirtschaft und verkaufunterstützenden Präsentationssystemen bis hin zum konkreten Erfolgsnachweis durch definierte Erfolgskennziffern und Analysen.

Den Blick nach vorn

Die Frage für oder gegen ein professionelles Category Management, bzw. Warengruppen-Management stellt sich angesichts der aufgezeigten Herausforderungen und Erfolgspotenziale nicht mehr. Category Management – in dem hier dargestellten ganzheitlichen Verständnis – bietet für Hersteller und Handel eine nachhaltige Profilierungs- und Wachstumsstrategie: Es erhöht die Kundenzufriedenheit, stärkt das Markenvertrauen und die Loyalität, erhöht Käuferreichweiten, steigert Roherträge und schafft Wachstum, um noch einmal die zentralen Erfolgspotenziale zusammenzufassen. Egal, ob Sortimente und/oder Warengruppen primär durch ein internes Warengruppen-Management oder durch externe Sortimentsspezialisten geplant und geführt werden: Ein professionelles Warenmanagement bildet nicht nur den eigentlichen Zukunftswert zwischen Handel, Markenartikelhersteller und Kunde: Es ist als Wertschöpfungsgröße und Werttreiber auch tatsächlich gestaltbar!

Günter Moeller

Managing Partner | hm+p Herrmann,
Moeller + Partner | Unternehmensberater
www.hmp-innovation.com
g.moeller@hmp-innovation.com