

Mit Category Management die Kleinfläche profilieren



Professor Dr. Hendrik Schröder,
Universität Duisburg-Essen

Category Management hat seine Wurzeln in den Großflächen des Lebensmittel-Einzelhandels. Auch die Betreiber von Kleinflächen können dieses Konzept für sich nutzen. Sie müssen dabei vor allem auf kompetente Beratung und kundengerechten Service setzen, um sich Vorteile im Wettbewerb zu verschaffen.

Category Management – was ist neu?

Wie kann man ziemlich sicher die Verbreitung durchaus sinnvoller Gedanken und Konzepte behindern? Ganz einfach, man nehme Begriffe, die nicht jeder auf Anhieb versteht. Eine Auswahl aus den letzten Jahren gefällig? Customer Relationship Management, Supply Chain Management, Efficient Consumer Response, Shareholder Value, Collaborative Planning Forecasting and Replenishment, Customer Lifetime Value... Und so gelangt man auch zu dem Begriff Category Management.

Ich habe in den letzten Jahren die Erfahrung gemacht, dass insbesondere die Inhaber und Manager kleiner und mittlerer Betriebe Vorbehalte gegen derartige Begriffe haben, aber auch in Großunternehmen stößt man nicht unbedingt auf offene Ohren. Diese Vorbehalte kann ich teilen. Zum einen wird so oft alter Wein in neuen Schläuchen angeboten, zum anderen soll man offensichtlich gar nicht richtig verstehen, worum es geht, um somit Beratungsbedarf zu provozieren.

Category Management bedeutet Warengruppen-Management und war unter dieser Bezeichnung schon vor vielen Jahren in etlichen Nachschlagwerken zu finden. Also nichts Neues? Der Begriff nicht unbedingt, aber die konsequente Ausrichtung an den Bedürfnissen der Kunden, die darauf ausgerichtete Gestaltung der Vermarktungsmaßnahmen und die systematische Planung und Messung der Ergebnisse.

Klare Ziele setzen

Im Mittelpunkt steht die Beantwortung der Frage: Mit welchen Sortimenten und Dienstleistungen will ein Händler welche Kundengruppen erreichen? Category Management in Großflächen wie Verbrauchermärkten und SB-Warenhäusern heißt in der Regel, Warengruppen (Categories) zu bewirtschaften, die sehr breit und sehr tief angelegt sind. Der Kunde hat dann eine große Auswahl an verschiedenen Produkten und Marken. Er hat dann aber auch oft Orientierungsprobleme und die Qual der Wahl.



Wer die Wahl hat, hat die Qual: Unübersichtliche Sortimente können eine Kaufentscheidung verhindern.

Die Betreiber von Kleinflächen müssen sich entscheiden, ob sie ihren Kunden mehr Breite oder mehr Tiefe bieten wollen. Beides zusammen geht wegen der begrenzten Fläche nicht. Für mehr Breite und weniger Tiefe stehen z.B. die Tankstellen-Shops. Der Kunde findet hier neben Lebensmitteln und Drogerieartikeln auch Zeitschriften und Zeitungen sowie Geschenkartikel, Freizeitartikel und Blumen. Dagegen bieten Fachgeschäfte wie Parfümerien, Apotheken und Boutiquen ein schmales und tiefes Sortiment.

Die Bedürfnisfelder der Kunden zu identifizieren und die potenziellen Kunden zu quantifizieren gehört zu den zentralen Zielen des Category Managements. Erst dann lassen sich die geeigneten Sortimente und Dienstleistungen definieren. Vor zwei Fehlern ist an dieser Stelle zu warnen. Erstens: der Glaube, allein die Präsenz der Ware genügt, die Kunden zu gewinnen. Zweitens: die Waren allein unter Lieferantenaspekten oder Materialgesichtspunkten zusammenzustellen.

Beides wird dem Gedanken des Category Managements nicht gerecht und beides wird im Wettbewerb um die Kunden nicht funktionieren. Ein Beispiel zu dem zweiten Punkt: In einer Verbraucherkette liegen der Einkauf für Kaffee und Kaffeefilter in unterschiedlichen Zuständigkeiten. Das hat dazu geführt, dass die Kaffeefilter bei den Papierwaren standen – weit entfernt vom Kaffee. Verstanden haben die Kunden das nicht. Sie interessieren nicht interne Beschaffungsprozesse, sondern Bedürfnisse wie schneller Einkauf, gute Orientierung und Entlastung bei der Suche.

■ Kundengruppen identifizieren

Für selbstständige Händler ist die Kenntnis der Kunden und der örtlichen Konkurrenz das Nadelöhr zum Erfolg. Die besten Marktforscher im lokalen Umfeld sind die Mitarbeiter des eigenen Betriebes. Durch den unmittelbaren Kontakt zu den Kunden sowie durch den Zugang zu den Angeboten der Konkurrenz gewinnen sie Einblicke in die Bedürfnisse und Verhaltensweisen der Kunden und einen Überblick über das Leistungsspektrum im Markt.



Marketing-Instrument Kundenbefragung: hilft Stärken und Schwächen zu erkennen und maßgeschneiderten Service anzubieten.

Es sei an dieser Stelle angemerkt, dass die Großen im Handel zwar über einen umfangreichen Fundus an Daten verfügen, die in Haushalts- und Handelspanels ihre Quellen haben. Diese Daten haben aber bei weitem nicht die lokale Aussagekraft, wie sie ein Händler vor Ort durch seinen Blick auf die Kunden und – was sehr wichtig ist – auf die Nicht-Kunden erlangen kann.

Worauf sollte ein Händler bei seinen Kunden achten? Da sind erstens harte Fakten wie Haushaltsgröße, Kaufkraft, Altersstruktur und Kaufverhalten. Diese Daten kann man aus persönlichen Gesprächen mit den Kunden und Beobachtungen (Abverkaufsdaten) gewinnen oder durch den Einsatz von Kundenkarten, wie sie schon in vielen Apotheken, Parfümerien und Boutiquen zu finden sind.

Auch hier wieder ein Erfahrungswert: Es reicht nicht, eine Kundenkarte auszugeben und die Daten ungenutzt zu lassen. Kundenbindung entsteht nicht durch die Kundenkarte als solche, sondern durch die Analyse der Stammdaten (Soziodemographie) und der Kaufdaten der Kunden und die daraus gezogenen Schlussfolgerungen für die Ableitung kundenbezogener Maßnahmen.

Neben den harten Fakten gibt es zweitens weiche, nicht weniger wichtige Fakten, wie z.B. das Gesundheitsbewusstsein, die Suche nach Abwechslung und das Bedürfnis nach Convenience. Informationen hierüber lassen sich durch das Verkaufspersonal, durch Gruppendiskussionen und durch schriftliche Befragungen gewinnen. Insbesondere Gruppendiskussionen sind ein effizientes Mittel, um in kurzer Zeit wertvolle Erkenntnisse über die Stärken und Schwächen des eigenen Geschäftes sowie der Konkurrenz zu erlangen. Diese können von den Mitarbeitern und den Inhabern selbst durchgeführt werden. Der Vorteil liegt in dem unmittelbaren Kontakt mit den Kunden. Der Nachteil liegt in der Abwehrlage der Mitarbeiter gegenüber unbequemen Antworten, die dann nicht ihr Ziel erreichen; in diesem Fall bietet sich die Moderation durch Dritte an. Im Übrigen ist zu empfehlen, die Zusammenarbeit zu nutzen, sei es mit Herstellern, sei es mit der Handelskooperation, der ein Kleinbetrieb bereits angehört oder beitreten kann. Hier lassen sich deutliche Synergieeffekte erzielen.

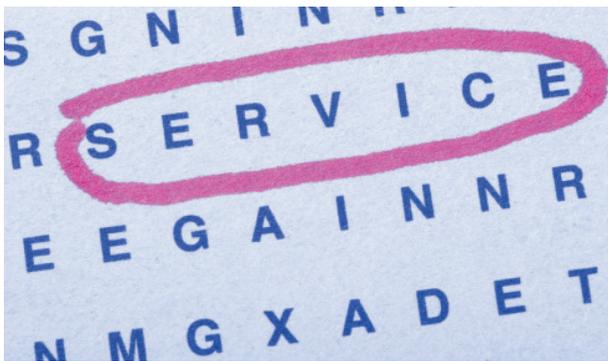
■ Das Personal einbeziehen

Category Management hat auch die Dimension der Personalführung. Großen Handelsunternehmen gelingt es bisweilen nicht, den Gedanken des Category Managements bis an das Regal, sprich das Verkaufspersonal heranzutragen. Eine Konsequenz ist, dass Planogramme nicht umgesetzt und Waren nicht rechtzeitig nachgeräumt werden. Gesuchte Waren stehen dann nicht an der erwarteten Stelle im Regal oder fehlen schlicht.

Gerade in kleinflächigen Handelsbetrieben mit einer geringen Anzahl an Mitarbeitern ist es zwingend notwendig, dass klare Vorgaben entwickelt und alle Beteiligten in den Category Management-Prozess einbezogen werden. Mit anderen Worten: Alle Beteiligten verpflichten sich der gemeinsamen Sache, den Markt kundenorientiert zu bearbeiten. Neudeutsch spricht man auch von „Commitment“.

Durch Beratung und Service profilieren

Seit geraumer Zeit wird in der öffentlichen Diskussion der Eindruck erweckt, Händler könnten nur noch als Discounter oder als Premiumanbieter im Wettbewerb bestehen. Diese Polarisierung verkürzt zum einen das tatsächliche Geschehen im deutschen Handel und vernachlässigt zum anderen die Bedürfnisse einer breiten Schicht von Kunden.



Herausragender Service als wichtiges Unterscheidungsmerkmal

Natürlich haben die Discounter in vielen Branchen Marktanteile gewonnen und Händler im Premiumsegment den Zuspruch einer zahlungskräftigen Klientel. Damit sind aber längst nicht alle Kundenbedürfnisse abgedeckt. Es gibt zwischen den Anbietern, die weitgehend auf aufwändige Ladenausstattung und Bedienung verzichten, und den Händlern, die jeden Wunsch von den Augen ablesen, das Bedürfnis nach Leistungen zu einem akzeptablen Preis. Und wichtige Leistungen sind die Beratung und der Service.

Kaum eine Chance im Wettbewerb haben jene, die glauben, jeden Preiskampf mitmachen zu können, obwohl ihnen dies weder Kostenstruktur noch Kundenzahl erlauben. Sie haben zu hohe Kosten und zu wenige Kunden, die ihnen die geringen Margen über die Menge nach oben hebeln könnten. Wer in dieser Situation sein Erfolgspotenzial beschneidet, indem er die Personalkosten reduziert, hat schon verloren. Geschäfte, in denen Personal fehlt oder nicht hinreichend in der Beratung und im Umgang mit den Kunden qualifiziert ist, produzieren unzufriedene Kunden. Und unzufriedene Kunden kommen selten wieder.

Es sind gerade die Kleinbetriebe, die sich immer wieder durch gute Noten im Service und in der Zufriedenheit der Kunden auszeichnen. Das belegen die Untersuchungen des Kundenmonitors Deutschland und ähnliche Studien. Die Gewinner sind Optiker, Friseure, Apotheken, Reisebüros und Automobilclubs, also Betriebe, in denen die Dienstleistung am Kunden im Vordergrund des Leistungsprozesses steht. Dies kann nur Mut zu mehr Kundenorientierung machen!

■ Ende und Anfang ist die Kontrolle

Planung ohne Kontrolle ist sinnlos, Kontrolle ohne Planung unmöglich. Ein wesentliches Merkmal von Category Management ist die Orientierung an Kennzahlen in allen Phasen des Prozesses, bei der Festlegung der Ziele ebenso wie bei der Steuerung des Warenflusses und der Überprüfung der Ergebnisse. Die Kennzahlen lassen sich in qualitative und quantitative Größen unterscheiden. Zu der ersten Gruppe zählen z.B. die Beurteilung der Warenpräsentation, die Zufriedenheit mit dem Personal und das Vertrauen in das Geschäft.

Bestehen hier Defizite, kann dies die Erklärung für Schwächen bei der Erreichung quantitativer Größen sein, zu denen z.B. Umsatz, Umschlaghäufigkeit und Rohertrag zählen. Die Kunst des Category Managements liegt darin, solchen Größen den einzelnen Warengruppen und damit auch Kundengruppen zuzuordnen. Dann geht die Gleichung „Warengruppe gleich Kundenbedürfnis“ auf, und das ist das Wesentliche am Category Management.

Lesetipps:

Hendrik Schröder: Category Management – Aus der Praxis für die Praxis. Konzepte – Kooperationen – Erfahrungen, Frankfurt/M. 2003

Hendrik Schröder, Andreas Rödl: Category Management – Kooperative Sortimentspolitik, in: Handbuch Handel, Wiesbaden 2006, S. 567–595

Nadine Berghaus: Eye-Tracking im stationären Einzelhandel – Eine empirische Analyse der Wahrnehmung von Kunden am Point of Purchase, Lohmar – Köln 2005

Professor Dr. Hendrik Schröder ist seit 1996 Inhaber des Lehrstuhls für Marketing & Handel an der Universität Duisburg-Essen sowie Leiter des Forschungszentrums für Category Management in Essen.