

Category Management

Erlöse und Erträge kundenorientiert und kooperativ fördern

Sonntag, 15.02.2015

Eine gut geplante Sortimentsgestaltung ist eine der zentralen Leistungen des Einzelhandels. Denn der Konsument bevorzugt diejenigen Handelsunternehmen, die seinen Einkaufs- und Konsumbedürfnissen am besten entsprechen. Category Management (CM) oder auch Warengruppen-Management heißt die nachfragerseitige Dimension des Efficient Consumer Response (ECR), die sich mit der Sortimentierung im Handel beschäftigt.

Kooperativ zum Erfolg

ECR betrachtet die gesamte Wertschöpfungskette, von der Produktion bis zur Kaufentscheidung der Verbraucher im Handel, als ganzheitlichen Prozess. ECR bezeichnet ein kooperatives Konzept zwischen Herstellern und Händlern, denn im Idealfall werden die vertikale Kompetenz des Herstellers hinsichtlich der jeweiligen Produktwelten mit der horizontalen Kompetenz des Handels zur optimalen Aussteuerung der Warengruppen untereinander kombiniert. Der Händler hat im Idealfall sehr viel Wissen über den Kunden als Shopper, während die Industrie bessere Daten über den Kunden als Verwender der Produkte besitzt.

Win-win-win-Situation

Gemeinsames Ziel von ECR ist einerseits die Aufdeckung logistikseitiger Optimierungs- und Rationalisierungspotenziale zur Kostenreduktion sowie Effizienzsteigerung bei gleichzeitigem Marktwachstum durch konsequente Orientierung an Konsumentenbedürfnissen und Maximierung des Kundennutzens andererseits. Die Kooperation zwischen Industrie und Handel soll Verbraucherwünsche aufgreifen sowie den Nutzen für den Kunden erhöhen. Sie soll dabei Potenziale aufdecken und eine Ergebnisoptimierung realisieren, die durch eine isolierte Betrachtung nicht möglich gewesen wären. Und zwar in der Form, dass alle Beteiligten, Industrie, Handel und Endkunde, davon profitieren.

Verbesserte Ergebnisse durch höheren Kundennutzen

CM setzt dies methodisch auf der Vermarktungsseite um und bildet damit das Pendant zum Supply Chain Management (SCM). Als strategischen Ansatz überträgt Category Management die Kundenorientierung systematisch auf die Sortimentspolitik, um Kundenzufriedenheit und -loyalität zu sichern sowie parallel die Erträge zu steigern.

Die Philosophie ist, Unternehmen auf der Basis strategischer Geschäftseinheiten zu organisieren und zu managen, die auf Warengruppen beruhen. Grundlage ist, dass Handel und Industrie gemeinsam und gezielt Produktgruppen, die der Marketing-Experte "Categories" nennt, nach Kundenbedürfnissen zusammenstellen und optimal präsentieren.

Nicht mehr nur in Marken oder Produkten, sondern in Kategorien denken

Category Management zielt nicht auf den Einzelartikel, sondern immer auf den Erfolgsbeitrag definierter Warengruppen beziehungsweise Kategorien. Die Zusammensetzung der Sortimente verknüpft bewusst

Produkte unterschiedlicher Produktparten zu einer zielgruppengerechten Kategorie. Das einzelne Produkt und die einzelne Marke wird Baustein zur Optimierung einer neuen Warengruppenstruktur sowie der Ertragsmaximierung einer Kategorie. Eine gemeinsam verbesserte Sortimentsstruktur und Produktpräsentation, ausgerichtet an Verbraucher- und Shopperwünschen, befriedigt die Wünsche der Kunden besser, erhöht die Wertschöpfung und steigert Erlöse und Erträge von Handel sowie Industrie.

Kurze Wege und Impulskäufe

Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist, herauszufinden, welche Produkte aus Sicht welcher Kunden in welcher Kaufsituation zusammengehören. Der Kunde soll die Produkte zum einen dort finden, wo er sie intuitiv erwartet. Und zwar stationär, online oder mobil. Dies verkürzt die Wege beim Einkauf, reduziert die Ablenkung und schafft mehr Sicherheit bei der Kaufentscheidung. Produkt, Produktnutzen oder Marke können aber auch dort attraktiv inszeniert werden, wo der Kunde Relevanz durch einen sinnvollen oder emotionalen Kontext empfindet. Dies ermöglicht Begehrlichkeiten zu wecken und Impulskäufe auszulösen.

Im Zentrum steht immer wieder die Frage: Was würde welcher Kunde zu welchem Zeitpunkt, in welchem Kontext und an welchem Ort beziehungsweise Kanal noch kaufen wollen? CM fragt konsequent nach den Kundenbedürfnissen und stellt die gewonnenen Erkenntnisse immer wieder neu infrage. Systematik, aber auch Agilität in der Warensortierung stellen die klassische Einkaufs- und Verkaufsgliederung im Handel auf den Kopf. Das gilt gleichermaßen für den klassischen Einzelhandel, den Versandhandel wie E-Commerce.

Im Tankstellenshop, dem Supermarkt oder Online-Shops sind die Beispiele für jeden offensichtlich:

- Teenager, die „Young-Care-Produkte“ wie Anti-Pickel-Creme kaufen, bekommen direkt daneben Modeschmuck oder Merchandise-Artikel einschlägiger TV-Soaps oder Boygroups angeboten.
- Spielzeugregale werden neben Tierfutterregalen positioniert, da junge Familien besonders häufig Haustiere haben.
- Windeln werden nicht nur im Babyregal, sondern auch neben der Palette mit dem Wochenangebot für Bier drapiert. Denn Papa nimmt sich gerne auch was mit, wenn Mama ihn losschickt für den Nachwuchs einzukaufen.
- Abends werden auf der Event-Fläche, auf der morgens noch Kaffee und Brötchen standen, Grillwürstchen, Holzkohle und Bier für den Feierabend präsentiert.
- Am Promotionstand werden ausgewählte Personen zu bestimmten Tagen und Tageszeiten und am optimalen Standort in überlegter Art und Weise zum Probieren neuer Produkte oder anderen Interaktionen animiert.
- Im Online-Shop wird das Cross-Selling-Angebot aus der passenden Kategorie darüber hinaus noch vom sozialen Faktor flankiert, denn es wird dem Kunden als Empfehlung anderer Kunden mit ähnlichen Interessen dargestellt, im besten Fall sogar ganz konkreter Freunde oder Bekannter.

Kunden im Fokus

Mit der systematischen Bewertung der einzelnen Kategorien können Ladenbaukonzepte, Produktpräsentationen, Marketing- und Verkaufsförderungsaktivitäten zielgruppenspezifischer und effizienter gestaltet werden. Eng verbunden mit dem ganzheitlichen Ansatz des Customer Relationship Managements (CRM) stellt Category Management den Kunden in den Mittelpunkt sämtlicher Unternehmensaktivitäten. Durch eine effizienter gestaltete – konsequent an den Erwartungen der Kunden orientierte – Anordnung der Sortimente und Warengruppen können Verbrauchervünsche besser erfüllt und die Kundenloyalität aufgebaut werden.

Die zielgruppengerechte Strukturierung und Inszenierung der Kategorien sorgt für Profilierung im Wettbewerb, denn sie verschafft dem Kunden das Wohlgefühl, sich verstanden und beheimatet zu fühlen. Er findet sich einerseits intuitiv zurecht und entdeckt dennoch seine Produktwelten situativ immer wieder neu, auf seine Interessen und Bedürfnisse zugeschnitten. Das schafft Kaufanreize aber auch Loyalität,

denn aus Kundensicht ist es bewährt und bequem, aber veränderlich und spannend zugleich.

Herausforderung Daten und Technologien

Auch in der Möbelbranche gibt es viele sehr erfolgreiche Beispiele von Konzepten, die durch eine enge und kooperative Zusammenarbeit von Hersteller, Verband und Handel zum Teil sehr gute erste Ansätze von CM-Grundgedanken verfolgen. Sie bleiben bislang jedoch noch sehr an der Oberfläche und sind in die Beziehungen und Prozesse zwischen Handel und Industrie nicht wirklich implementiert. Ein Grund liegt in der Infrastruktur und Prozesslandschaft unserer Branche.

Die Voraussetzung für die erfolgreiche Implementierung eines modernen Category Managements ist die permanente Analyse der eigenen Verkäufe sowie der Bedürfnisse und des Verhaltens der Kunden. Der Category Manager typologisiert und modularisiert bei seinen Kauf- und Marktanalysen bis ins Detail und analysiert, wer, wann, wie, wo, warum und in welchem Zusammenhang ein bestimmtes Produkt erwirbt. Im optimalen Fall bezieht er sogar die gesamte Customer Journey über verschiedene Stadien des Kaufentscheidungsprozesses ein. So kann er systematisch nach Potenzialen suchen, die Wünsche der Kunden früher und besser zu erkennen. Er wird simulieren, interpretieren und kategorisieren, um an jedem Touchpoint situativ das individuell optimale Angebot für Information, Kommunikation, Interaktion oder Transaktion zu servieren: kundengerecht, mediengerecht und bedarfsgerecht, allerdings auch prozess- und ertragsoptimiert für das Unternehmen. Gerade im Möbelhandel, wo es um komplexe, beratungsintensive sowie aus Verbrauchersicht auch investive Gebrauchsgüter geht, kann die Customer Journey bis zur endgültigen Kaufentscheidung lang und von vielen Kanalsprüngen geprägt sein.

Der Prozess der Kategorisierung geeigneter Produkte und Warengruppen sowie deren Analyse und die Optimierung aus Konsumentensicht ist komplex und stützt sich auf eine faktenbasierte Methodik. Sie bezieht neben möglichst detaillierten innerbetrieblichen Daten z.B. über Abverkäufe, qualitativ hochwertige Kundendaten, Kundenzufriedenheitsanalysen, auch wettbewerbsspezifische Daten anderer Händler sowie Marktforschungsdaten aus Panels oder Haushaltsumfragen ein.

Category Management erfordert somit neben einer entsprechend strategischen kundenorientierten Ausrichtung und einer gelebten Partnerschaft mit Lieferanten auch eine zeitgemäße, vernetzte IT-Infrastruktur, Prozesslandschaft und Datenhaltung. Stichworte wie BusinessIntelligence (BI) oder BigData liefern Hinweise darauf, wo andere Branchen bereits längst stehen. Leistungsfähige Frontend-, Middleware- und Backendsysteme bilden die leistungsfähige Architektur, stellen Daten, Funktionalitäten, Verknüpfungen sowie Workflows zur Verfügung und vernetzen Prozesse über die gesamte Wertschöpfungskette.

Schaffung einheitlicher Standards

Identifikations-, Kommunikations- und Prozessstandards bilden die Basis für versorgungskettenübergreifende Maßnahmen zur Rationalisierung, verbunden mit solchen zur Realisierung von Marktwachstumspotenzialen. Sie regeln, dass in den Prozessen alle Schritte und die Kommunikation einheitlich und unmissverständlich erfolgen.

Auch wenn es nicht gerne gehört wird, zur Optimierung strategischer und operativer Maßnahmen zur Erhöhungen des Kundennutzens, zur Steigerung von Erlösen und Erträgen sowie für Effizienz- und Imageverbesserungen geht, ist Technologiekompetenz inzwischen ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Neue Impulse aus dem Category Management sind in der Einrichtungsbranche daher vor allem durch neue Player zu erwarten. Beispielsweise Handelsunternehmen anderer Branchen, für die professionelles Category Management seit den 1990er-Jahren eine Selbstverständlichkeit geworden ist. Sie wollen mit neuen Kategorien bestehende und neue Zielgruppen besser erreichen und damit in die rentablen Produktwelten unserer Branche wachsen.

Deutlicher werden Ansätze aber voraussichtlich aus dem Distanz- sowie Onlinehandel erkennbar sein. Zum einen verfügen diese Unternehmen über Know-how und Infrastruktur in den Segmenten Technologie, Daten und Prozesse, organisch gewachsen aus ihrem Kerngeschäft. Zum anderen stehen viele erfolgreiche Anbieter, getrieben von den Potenzialen und Herausforderungen des E-Commerce, der konsequenten

Orientierung am Kunden kulturell deutlich näher als viele stationäre Möbelhändler. Und drittens wird sich die Online-Vermarktung im Einrichtungsmarkt zukünftig wandeln. Die Konversion aus preisorientierten Trefferlisten zielgerichteter Produktsuche und dafür generierten Produktdetailseiten wird abnehmen. Zunehmend entwickeln sich technologische, methodische und gestalterische Instrumente, um die digitale Inszenierung komplexer, variantenreicher Produktwelten an allen Touchpoints zu perfektionieren – stationär, online und mobil. Die Verbraucher zu inspirieren und zu einem Impulskauf zu verführen, sollte in unseren emotionalen Produktwelten kein grundsätzliches Problem sein.

Category Management