

Category Management: Wieviel Consumer Insight hat der Handel tatsächlich?

Prof. Dr. Hendrik Schröder – Dipl.-Kfm. Marc Feller

Efficient Consumer Response und vor allem Category Management scheinen auf der Stelle zu treten. Die Erfolgsmeldungen werden seltener, und der Enthusiasmus schwindet. Worin können die Gründe liegen, wo besteht Handlungsbedarf, wie weit sind Handel und Industrie in der Lage, Kundenorientierung am POS zu realisieren? Diesen und weiteren Fragen ist die aktuelle Studie zu ECR des Lehrstuhls für Marketing und Handel an der Universität Essen nachgegangen. Die Ergebnisse im Hinblick auf den „Consumer Insight“ des Handels werden im folgenden vorgestellt.

Vor circa sechs Jahren haben in Deutschland die ersten Händler angefangen, Efficient Consumer Response umzusetzen. Der **Anspruch** war, neben der effizienten Gestaltung unternehmensinterner und unternehmensübergreifender Prozesse, vor allem durch Category Management die „**Kunden in den Mittelpunkt**“ zu stellen. Die wichtigsten Ziele der deutschen Händler in Category Management-Projekten sind auch heute noch „Erhöhung der Kundenzufriedenheit“ und „Steigerung des Stammkundenanteils“. Diese Ziele stehen weit vor „Kostensenkung“ oder der „Reduktion der Artikelzahl“.

Wie weit hat der Handel diese Ziele bisher erreicht? Sind die Kunden zufriedener als in der Zeit vor ECR? Sind die Vertriebslinien in den Augen der Kunden klarer positioniert? Und, der entscheidende Maßstab für Erfolg, sind die Anfang der neunziger Jahre sehr unbefriedigenden **Renditen** besser geworden? Es gibt wenige deutsche Händler, für die man diese Fragen mit „Ja“ beantworten kann. Statt dessen scheint für viele Unternehmen die einzige **strategische Option** der **Preis** zu sein. Das ist zwar auch eine Form der Kundenorientierung, an die sich die Deutschen inzwischen sehr gewöhnt haben, aber es sollte im Interesse der Unternehmen nicht die einzige sein.

Zusammenarbeit und Informationsaustausch, die gemeinsame Nutzung des Wissens über die Kunden, sind wesentliche Bestandteile von Category Management. Zwar wird Category Management immer noch als der Lösungsansatz für die Herausforderungen, denen sich der Handel gegenüber sieht, gesehen. Aber die Zufriedenheit sowohl mit der Form als auch mit den Ergebnissen der Zusammenarbeit mit der Industrie erreicht im Durchschnitt lediglich ein „Befriedigend“. Das ist eine Einschätzung, die umgekehrt von den Herstellern geteilt wird. Neben den bekannten Problemen zwischen Händlern und Herstellern hinsichtlich Vertrauen und Konditionen zeigt sich auf beiden Seiten der Wunsch nach mehr und besseren Informationen. Beispielsweise benötigt der Handel Informationen über die Zusammenhänge im

Sortiment aus Sicht der Kunden, da in Zukunft Bedarfs- und Emotionsverbund die wesentlichen Kriterien der Sortimentsbildung sein sollen, die Herstellerorientierung dagegen zurücktritt. „**Consumer Insight**“ ist die Voraussetzung, um die Zufriedenheit der Kunden zu erhöhen, sie an Vertriebslinien zu binden und den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen. Es stellt sich die Frage, über welche Informationen der Handel tatsächlich verfügt und wo Defizite bestehen. Die aktuelle Studie des Lehrstuhls für Marketing und Handel zu ECR zeigt, welche Informationen der Handel zu Ware und Kunden verwendet und welche Informationen grundsätzlich für sinnvoll gehalten werden.

Über welche Informationssysteme die Handelsunternehmen, die an der Studie teilgenommen haben, verfügen, zeigt Abbildung 1.

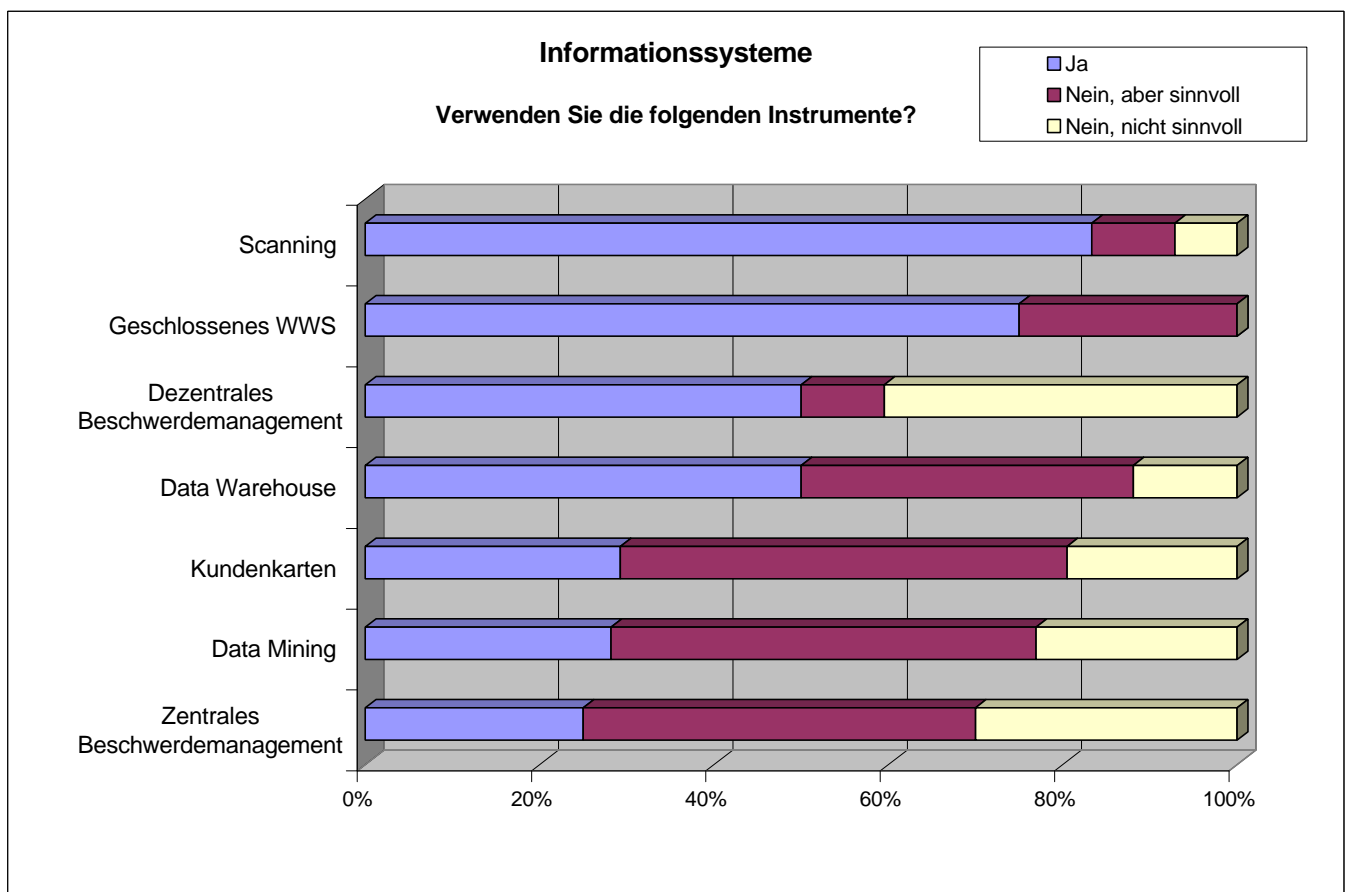


Abbildung 1. Informationssysteme

Über Basistechnologien, wie **Scanning** und **Geschlossene Warenwirtschaftssysteme**, verfügen die meisten Händler. Auf kundenorientierte Informationssysteme **Kundenkarten**, **Data Mining** und ein **zentrales Beschwerdemanagement** können jeweils **weniger als 25%** der Händler zurückgreifen. Von jeweils mehr als 20% werden solchen Instrumente als nicht sinnvoll eingeschätzt. Diese Händler legen

offensichtlich wenig Wert auf die Information, ob ihre Kunden unzufrieden sind und was die Ursachen dafür sein könnten.

Nahezu die Hälfte der Händler verfügt über ein **Data Warehouse** und von den übrigen halten fast 40% dieses Informationssystem für sinnvoll. Einblick in die (mögliche) Nutzung der mit diesen Informationssystemen gewonnenen Daten gibt die Analyse der **warenbezogenen Informationen** in Abbildung 2.

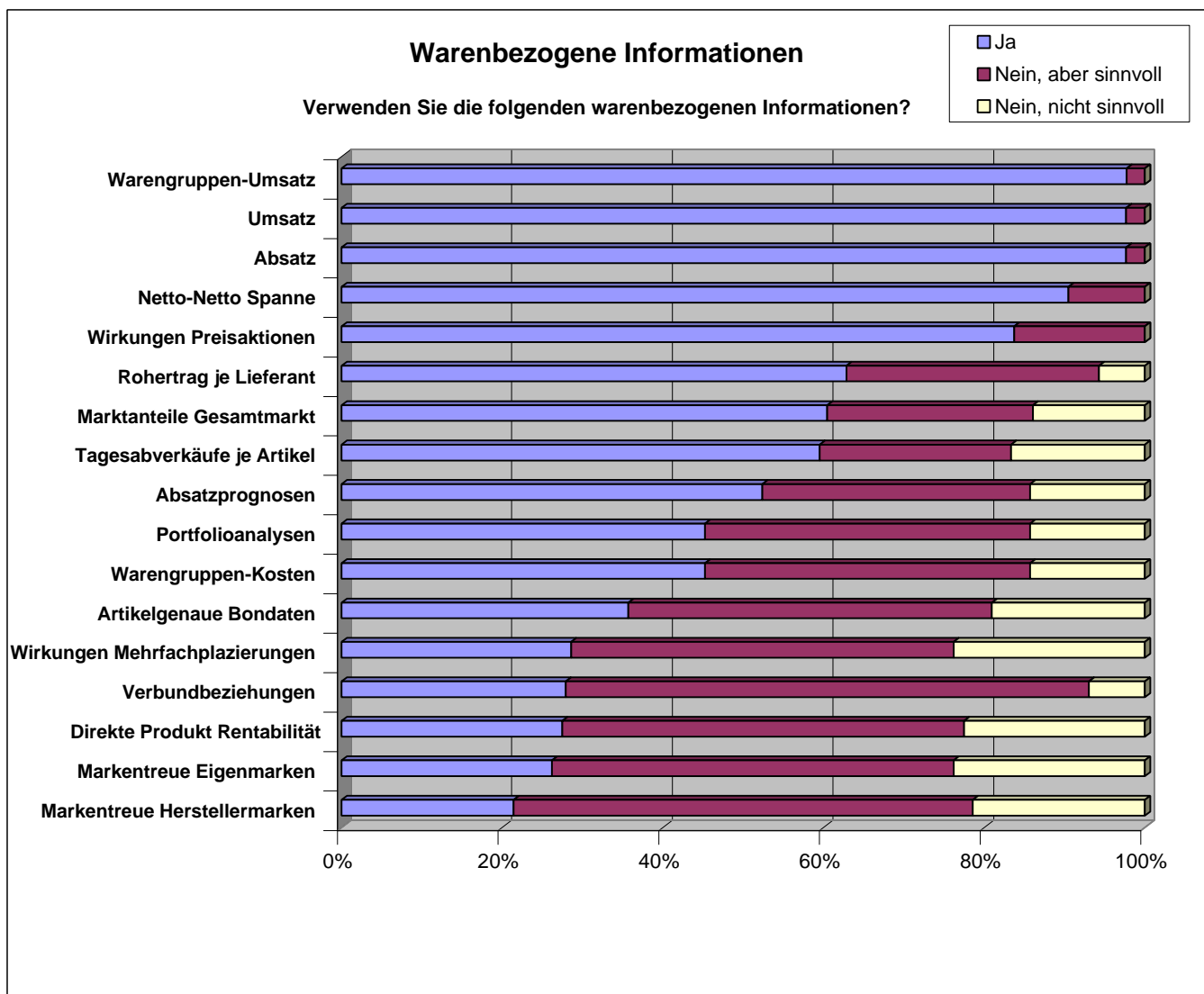


Abbildung 2. Warenbezogene Informationen

Absatz, Umsatz und **Spanne** kennen nahezu alle Händler und wer nicht darüber verfügt, hält diese Informationen für sinnvoll. Bei allen anderen Informationen kann man erkennen, daß, je detaillierter die Informationen werden, die Verbreitung immer weiter abnimmt. Der Wunsch nach Information ist allerdings durchgehend hoch. Um die 80% der Händler verfügen bereits über detaillierte Informationen zu

ihrer Ware oder sie halten diese für sinnvoll. Besonders über **Verbundbeziehungen** wollen Händler mehr erfahren. Die Grundlage für die Aufdeckung von Verbundbeziehungen, **artikelgenaue Bondaten**, halten jedoch deutlich weniger für sinnvoll.

Über 80% der befragten Händler geben an, über Informationen zu Wirkungen von Preisaktionen zu verfügen. Nach dem Marktgeschehen zu urteilen und aus Sicht der Hersteller findet diese Information aber eine wesentlich geringere Verwendung.

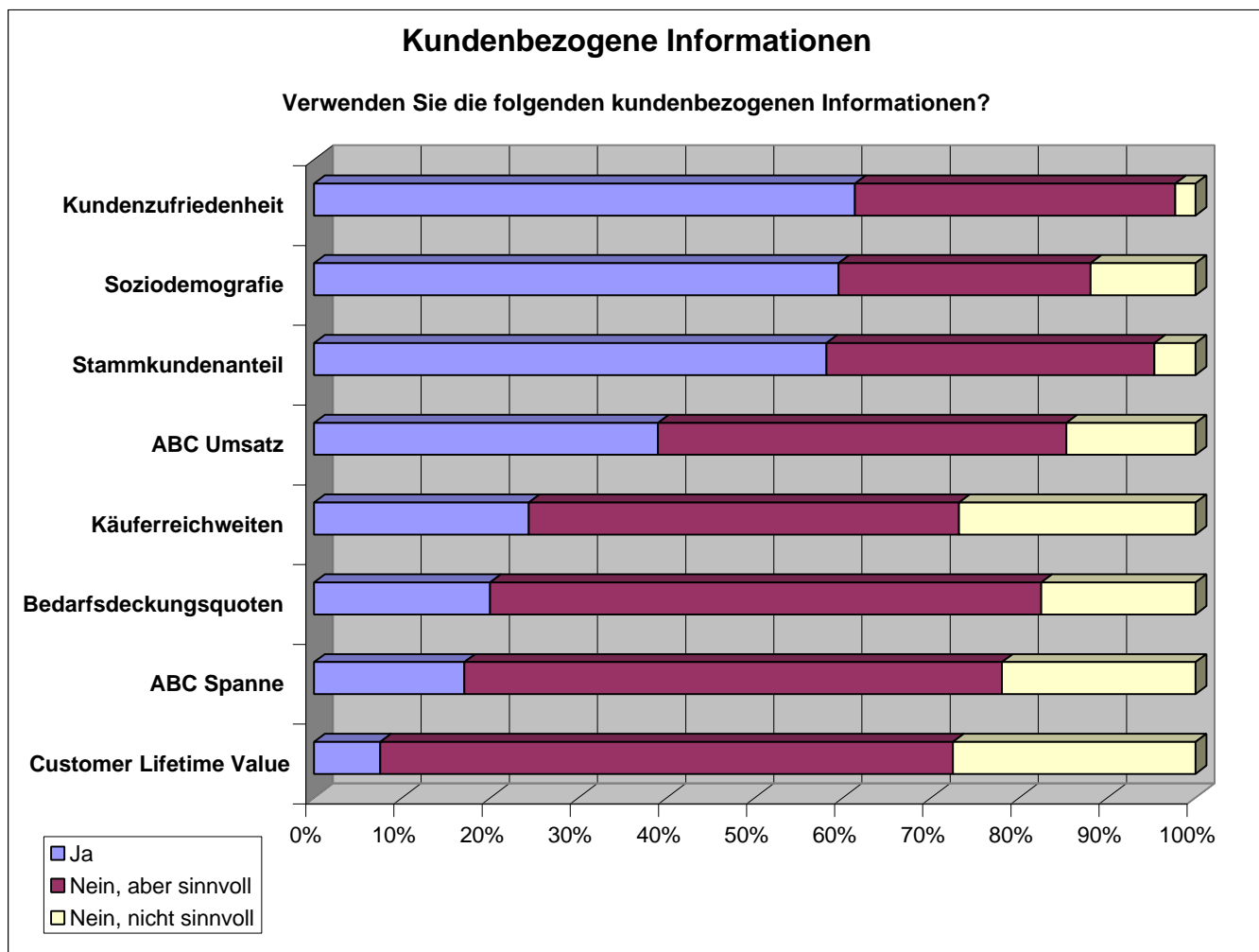
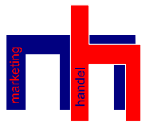


Abbildung 3. Kundenbezogene Informationen

Nach der Betrachtung der Informationssysteme und der warenbezogenen Informationen werden in Abbildung 3 die **kundenbezogenen Informationen** dargestellt. Die Verfügbarkeit kundenbezogener Informationen ist insgesamt deutlich niedriger als die warenbezogener Informationen. Durchschnittlich nahezu ein Viertel der Händler, die nicht auf diese Informationen zugreifen können, halten diese auch nicht für sinnvoll. Am weitesten verbreitet und gewünscht werden **Kundenzufriedenheit** und **Stammkun-**



denanteil. Die Aussagekraft dieser Informationen ist allerdings eingeschränkt: Vor allem fehlt der Bezug zu Waren- und Ertragsinformationen.

ABC-Analysen nach Umsatz, Käuferreichweiten und **Bedarfsdeckungsquoten** sind Kennzahlen, die den Bezug zwischen Kunden und Waren herstellen. Die Verbreitung dieser Informationen liegt nur um 20%.

Die Verknüpfung von Kunden- mit Ertragsinformationen in **ABC-Analysen nach Spannen** und im **Customer Lifetime Value**, dem Gesamtwert des Kunden für das Unternehmen, wird von deutlich weniger als 20% der Händler vorgenommen. Mit diesen Kennzahlen läßt sich feststellen, ob man die „richtigen“ Kunden hat, somit welche Kunden profitabel sind und ob sich Investitionen in bestimmte Kunden (-gruppen) lohnen.

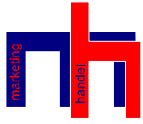
Durchschnittlich etwa 50% der Händler halten diese Kennzahlen jedoch für sinnvoll. Allerdings legen mehr als 25% auf Ertragsinformationen über ihre Kunden keinen Wert.

Eine Gefahr in der Interpretation dieser Ergebnisse liegt in der Person der Bearbeiter des Fragebogens: Der Fragebogen ist von Experten ausgefüllt worden, die sich intensiv mit ECR und Category Management auseinandergesetzt haben. In ihren Unternehmen zählen sie sicher zu den Vordenkern. Außerdem bedeutet, über eine Information zu verfügen, noch lange nicht, daß sie auch sinnvoll angewandt wird. Der in seiner Tendenz positive Wunsch nach mehr und besserer Information muß zum einen zur Einführung entsprechender Systeme und Kennzahlen führen, zum anderen bedeutet die Existenz dieser Kennzahlen noch nicht die Nutzung im Tagesgeschäft.

Die **Feinsteuerung von Sortimenten**, die **Identifikation** und Deckung von **Kundenbedürfnissen**, die **Profilierung von Vertriebsschienen** gegenüber dem Wettbewerb sind nach diesen Ergebnissen bei weitem nicht von allen Händlern zu leisten, da dafür die notwendigen Informationen noch weitgehend fehlen. Ohne artikelgenaue Bondaten, Kundenkarten und zumindest die Handelsspanne, um nur einige wenige Punkte zu nennen, fehlen wesentliche Voraussetzungen, um wertvolle Steuerungsinformationen zu erhalten.

Diese Defizite zu beheben erfordert zum einen Investitionen in Technik und Know-How, aber vor allem die Überzeugung, daß diese Informationen für das Unternehmen wertvoll sind. Schließlich müssen Einkäufer oder Category Manager die vorhanden Informationen auch verwenden.

Der Kunde kann nur in den Mittelpunkt gestellt werden, wenn seine Bedürfnisse und Verhaltensweisen bekannt sind. Das erst versetzt sowohl Händler wie Hersteller in die Lage, ihre Kunden zufriedenzu-



stellen oder zu begeistern. Mancher Händler kann dies „aus dem Bauch“ heraus, aber die objektive Entscheidungsgrundlage sind die oben dargestellten Kennzahlen. Wertvolle Informationen liefern zusätzlich auch qualitative Analysen des Kaufverhaltens, z. B. durch Kundenbefragungen oder Analysen über ein zentrales Beschwerdemanagement.

Efficient Consumer Response und darin besonders Category Management fehlt überwiegend noch die Informationsbasis, um die angestrebten Ziele zu erreichen. Die Defizite in der Informationsversorgung werden in weiten Teilen im deutschen Handel gesehen, und es besteht der Wunsch nach Abhilfe. Nur ein kleiner Teil der Unternehmen meint, auf kundenorientierte Informationen verzichten zu können.

Erfolgreich werden diejenigen sein, die den Anspruch des „Kunden im Mittelpunkt“ erfüllen. Allein die Supply Side zu optimieren reicht nicht. Oder, um mit einer Aussage eines ECR-Experten zu schließen: „Was hilft es, ineffiziente Sortimente effizient durch die Gegend zu fahren.“

Der Artikel basiert auf den Ergebnissen der Studie „Efficient Consumer Response - Strategien und Konzepte für die Zukunft des Handels?“ des Lehrstuhls für Marketing und Handel, Universität Essen. Die Herstellerseite betreut Herr Dipl.-Kfm. Markus Großweischede, die hier vorgestellte Handelsseite Marc Feller. In Zusammenarbeit mit der KPMG Unternehmensberatung sind, nach Durchführung umfangreicher Expertengespräche, Handel und Industrie detailliert befragt worden. Die 45 Handelsunternehmen, die an der Studie teilgenommen haben, verfügen über einen kumulierten Umsatz von 246 Mrd. DM und decken damit über 70% des lebensmittelnahen Einzelhandels ab.