

Was der Kunde wirklich wünscht

Kundenorientierte Sortimentsgestaltung

Der Autor

Nils Michaelis, Diplom-Kaufmann, ist seit Dezember 2010 Managing Director Central Europe bei emnos. In seiner Funktion verantwortet er die Geschäfte im deutschsprachigen Raum, ebenso in Osteuropa und BeNeLux. Er verfügt über zehn Jahre internationale Erfahrung im strategischen Consulting sowie umfangreiches Hintergrundwissen in den Bereichen Handel, Konsumgüter und ECommerce. Zuvor war er bei Capham Partners, McKinsey und Bertelsmann tätig.

nils.michaelis@emnos.com

Die klassische Situation im Supermarkt: Ein Kunde steht vor den Regalreihen auf der Suche nach einem Produkt. Wo ist die Tomatensoße, auf welcher Höhe steht die Lieblingsmarke und sind Nudeln nicht gerade im Angebot? Bei der Präsentation ihrer Sortimente vertrauen die Händler in der Regel auf lang etablierte Konventionen oder ihr Bauchgefühl. Die Kundenperspektive und insbesondere die tiefen Einblicke in das tatsächliche Kundenverhalten werden immer noch stark vernachlässigt. Dabei ist das Wissen über die Kaufentscheidung am Regal eine wichtige Voraussetzung zur Steigerung von

Kundenzufriedenheit und -bindung. So haben beispielsweise Senioren ein komplett anderes Kaufverhalten als die junge Durchschnittsfamilie oder Singles mit hohem Einkommen. Oft zeigt sich aber, dass die Einzelhändler ihre Kunden nicht wirklich kennen, obwohl gerade dieses detaillierte Kundenwissen einen entscheidenden strategischen Vorteil darstellt: Kennt der Einzelhandel die Bedürfnisse seiner Kunden und richtet er seine Services und Produkte daran aus, kann er sich entscheidende Wettbewerbsvorteile im Kampf um die Verbrauchergunst sichern.

Nicht nur bei Sortimentsentscheidungen sollte sich der Einzelhandel demnach am tatsächlichen Kaufverhalten der Kunden orientieren. Die Erkenntnis, dass der so genannte *one size fits all approach* schon länger ausgedient hat, ist leider bei vielen Unternehmen noch keine gängige Praxis. Häufig werden lediglich ad-hoc Studien durchgeführt oder auf die Analyse durch qualitative Marktforschung zurückgegriffen, um Einblicke in das Kundenverhalten zu erlangen. Gegenüber Kunden- und Transaktionsdaten kann die klassische Marktforschung zwar Erkenntnisse über das allgemeine Konsumentenverhalten liefern, nicht aber über das tatsächliche Shopperverhalten am Point of Sale.

Dabei werden über 70 Prozent aller Kaufentscheidungen jedoch erst direkt am POS getroffen. Aktuelle Entwicklungen wie zum Beispiel in den Bereichen Online und Mobile Couponing werden diesen Trend zusätzlich verstärken (siehe Abbildung 1). Das Münchner Service- und Beratungsunternehmen emnos zeigt, dass es auch anders geht und unterstützt internationale führende Handelskonzerne – neben der Gestaltung einer kundenzentrierten Marketing- und Vertriebsstrategie – auch bei der Optimierung ihrer Sortimentsgestaltung. Die wesentliche

Grundlage hierfür bildet die Arbeit mit dem Software-Produkt *emnos Ranger*, einem Analyse-Tool, das das Einkaufsverhalten am Regal und damit die tatsächlichen Kundenbedürfnisse transparent macht. Dies ermöglicht ein kundenzentriertes Marketing zum Beispiel hinsichtlich Preis-, Promotion- oder Sortimentsgestaltung, das auf einem ganzheitlichen Verständnis des Kunden in seinen Rollen als Verbraucher und Shopper beruht (siehe Abbildung 2).

Anpassung des Filialsortiments an die tatsächlichen Kundenbedürfnisse

Nach ausführlicher Analyse von Kunden- und Shopperverhalten und der darauf aufbauenden Definition des eigentlichen Wunschkunden beginnt dann die tatsächliche Arbeit. Zunächst wird das Warenangebot detailliert betrachtet: Passt dieser Artikel überhaupt noch zu unserer neuen Zielgruppe? Welche Artikel sollten wir zusätzlich ins Sortiment aufnehmen? Auf welche Produkte können wir verzichten? Dies sind nur einige der Fragen, die an zentraler Stelle im Unternehmen entschieden werden müssen.

Im Auftrag einer Drogeriemarktkette wurden die Kunden der Innenstadtfilialen analysiert. Das Ergebnis: Die Bereiche Snacks und Herren-Körperpflege wurden erweitert, das klassische Sortiment reduziert. Innerhalb eines Jahres gewannen die optimierten Filialen vier Prozent Marktanteil hinzu.

Umsortierung steigert den Umsatz

Ein weiteres Beispiel: Bei einem internationalen Handelskonzern wurde der Umsatz mit Tiefkühlkost analysiert. Dabei wurde festgestellt, dass in der Warengruppe Tiefkühlpizza bei den Kunden ein eindeutiges Bedürfnis nach Großpackungen besteht und diese häufig den entscheidenden Kauffaktor darstellen. Eine große Anzahl Kunden wechselte zwar zwischen verschiedenen Marken und Geschmacksrichtungen,



Kurzfassung

Handel und Konsumgüterindustrie sind gleichermaßen gekennzeichnet von hohem Wettbewerbsdruck. Das Ziel: Nachhaltiges Unternehmenswachstum generieren. Wer hier bestehen will, muss sich von der Konkurrenz klar differenzieren, indem er seine Kunden in den Mittelpunkt seiner Angebots- und Servicegestaltung stellt. Ein möglicher Weg: Die kundenzentrierte Sortimentsgestaltung. Die Basis dafür sind tiefe Einblicke in das tatsächliche Kundenverhalten. Der Artikel zeigt, wie Analysen die Kaufentscheidungen der Shopper am POS nachvollziehbar machen. Praxisbeispiele internationaler Handelsunternehmen belegen den positiven Effekt auf Umsatz und Marge.

Abstract

Both the retail and the consumer goods industry are marked equally by a highly competitive environment. The aim for all players in the market: Generating sustainable corporate growth. Whoever wants to persist has to differentiate clearly from their rivals by putting their customers at the heart of their offering and service portfolio. A possible approach is a customer focused assortment. The basis are deep insights into actual customer behavior. The article shows how advanced analytics make purchasing decisions more comprehensible. Practical examples with leading international trading companies proof the positive effect on sales volume and margin.

blieb aber in der Regel den Großpackungen treu. Deshalb änderte der Handelskonzern die Warensortierung seiner Supermärkte wie folgt: Er löste die gängige Markensortierung im Tiefkühlregal ab und platzierte stattdessen Großpackungen unterschiedlicher Marken zusammen. Das ermöglichte den Kunden eine deutlich schnellere Auswahl, da sie auf einen Blick das gesamte Angebotsspektrum überschauen konnten. Zudem zeigten die Ergebnisse, dass eine entsprechende Eigenmarke fehlte, die das Bedürfnis nach Großpackungen erfüllt. Die Kette ergänzte ihr Tiefkühlpizzasortiment deshalb durch ein entsprechendes Eigenmarkenprodukt. Diese Erweiterung in Kombination mit der entsprechenden Umgestaltung der Tiefkühlregale führte zu einem Umsatzzuwachs von 15 Prozent und einer Steigerung der Gewinnmarge um neun Prozent in der Kategorie Tiefkühlkost (siehe Abbildung 3).

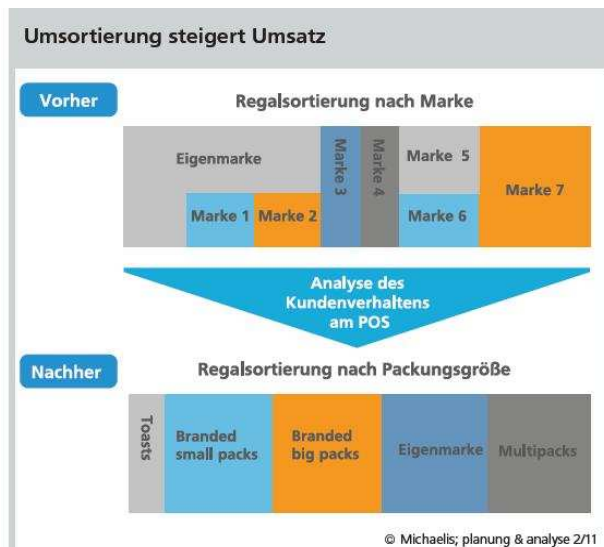
Neusortierung des Pralinenangebots erhöht den Absatz

Bei einem weiteren Kunden wurde nach der Analyse die Artikelplatzierung in der Kategorie Süßwaren umgestellt. Die Analyse der Kunden- und Transaktionsdaten hatte hier ergeben, dass beim Kauf von Pralinen mehrere Faktoren ausschlaggebend sind: Neben der Pralinenart spielen für den Kunden auch die Preislage, die Sorte (zum Beispiel gefüllt) und die möglichen Konsumenten (zum Beispiel Kinder) eine Rolle. Mit diesem Wissen änderte der Konzern die Sortimentsanordnung. Er trennte die klassischen Pralinen stärker von den Snackpralinen. Statt einer üblichen horizontalen Markenplatzierung, also der Präsentation sämtlicher Produkte einer Marke nebeneinander, strukturierte er das Regal vertikal nach den ermittelten Bedürfnissen. So wurden zum Beispiel Pralinen unterschiedlicher Marken, die

aber die gleiche Zielgruppe ansprechen, zusammen platziert. Für die Kunden ist es so deutlich einfacher, ihren Bedürfnissen entsprechend einzukaufen. Das erfreuliche Ergebnis: Der Einzelhändler steigerte seinen Umsatz im Pralinensegment um fünf Prozent!

Innovative Datenanalyse als Grundlage für mehr Kundenorientierung

Die Basis für diese Projekte bilden Kunden- und Transaktionsdaten auf Einzelartikelebene. Im Idealfall verfügt der Händler über eine Datenbasis, die ein bis zwei Jahre zurückreicht. So lassen sich auch Veränderungen im Zeitverlauf feststellen. Aus diesen Daten werden Verbundkäufe analytisch identifiziert. Anschließend visualisiert der emnos Ranger die Kaufentscheidung des Kunden. So kann der Händler direkt erkennen, wie der Kunde eine Produktkategorie *sieht* und welchen Bedürf-



nissen er beim Einkauf folgt. Typischerweise trifft er dabei Entscheidungen zwischen Qualitäts- und Budgetprodukten, zwischen Marken und Eigenmarken. Zusätzlich werden Produkteigenschaften wie Packungsgröße, Geschmack, Geruch und Anwendung berücksichtigt.

Ausblick

Nicht immer lassen sich aber die durch Analyse gewonnen Erkenntnisse von heute auf morgen im Unternehmen umsetzen. Ein wesentlicher Knackpunkt: die Hersteller. Bislang stand bei dieser Interessensgruppe vor allem Absatzmaximierung im Vordergrund, nicht Kundenorientierung. Promotions-Aktionen sollen den Umsatz ankurbeln. Eine abwegige Idee, wenn man bedenkt, dass

diese gar nicht greifen können, wenn elementare Informationen über den Kunden nicht vorliegen.

Handel und Konsumgüterindustrie sind jedoch gleichermaßen gekennzeichnet von hohem Wettbewerbsdruck. Wer hier nachhaltiges Wachstum erzielen will, muss sich von der Konkurrenz klar differenzieren, indem er seine Kunden in den Mittelpunkt seiner Angebots- und Service-Gestaltung stellt. Auf Industrie-seite kommen hybride und somit komplexere Kunden, immer kleinere Kernzielgruppen, der Kampf um knappe Regalplätze sowie Reiz- und Informationsüberflutung der Kunden am POS hinzu. Die Zukunft kann daher nur heißen: Gemeinsam in die gleiche Richtung.

Speziell für die Handelsunternehmen ein schwerer Schritt, denn bislang halten Einblicke in das Kundenverhalten und die damit verbundenen Analysen den fixen Status von Kronjuwelen. Dies begünstigt die Erschließung neuer Marktpotenziale nicht unbedingt. Handelsunternehmen müssen verstehen, dass die Nutzung so gewonnener Erkenntnisse sie nicht schwächt, sondern stärkt, indem es die Hersteller enger an sie bindet. Nur gemeinsam können maßgeschneiderte Produkte und Angebote entstehen, die die Kundenbedürfnisse befriedigen. In Kombination mit einem stringent an der Zielgruppe ausgerichteten Marketing lassen sich weitere Umsätze erzielen, Boden gegenüber den Mitbewerbern gutmachen, ohne einen Cent bei den Margen aufgeben zu müssen.