

Das Sortiment

Ein wichtiger Faktor für das erfolgreiche Agieren im Markt für ein Handelsgeschäft ist die optimale Sortimentsgestaltung. Die Sortimentsbildung und der Markenaufbau beziehungsweise das Markenprofil sind hier von Bedeutung.

Diesen Artikel möchte ich mit einem Dialog aus Lewis Carrolls klassischer Erzählung »Alice im Wunderland« beginnen. Wie Sie vielleicht wissen, kommt Alice an eine Weggabelung; von dort führen zwei Wege weiter, allerdings in entgegengesetzte Richtungen. Da sieht sie die Grinsekatz und fragt diese: »Würdest Du mir bitte sagen, wie ich von hier aus weitergehen soll?« Die Katze antwortete: »Das hängt zum großen Teil davon ab, wohin Du möchtest.« »Nun ja, eigentlich ist es mir ziemlich egal«, sagte Alice. Die Katze erwiderte: »Wenn du nicht weißt, wohin du willst – dann ist es auch egal, wie du weitergehst.«

Viele Händler versuchen durch Anpassung der Sortimente stark umkämpfte Märkte zu umgehen und neue Umsatzpotenziale zu erschließen: So ist Aldi der größte deutsche Computerhändler oder Tchibo hat einen höheren Anteil an Non-Food-Produkten als an Kaffee.

Das Waren- und Dienstleistungsangebot ist der originäre Kern eines jeden Einzelhandelsbetriebes. Alle unternehmerischen Tätigkeiten sind auf dieses hin ausgerichtet. Ein Einzelhandelsunternehmen kann sich durch ein unverwechselbares Sortiment am Markt positionieren und gegenüber der Konkurrenz profilieren. Dies ist bei den steigenden Verbraucheransprüchen und dem durch neue Vertriebsformen und neuen Vertriebskanälen rapide steigendem Konkurrenzdruck zwingend notwendig. Am Anfang stehen daher folgende Fragen:

- Warum sollte ein Kunde zu mir kommen?
 - Hauptmotiv des Kunden: Er hat ein Bedürfnis!
- Wie kann ich viele Bedürfnisse des Kunden erfüllen?
 - Was sucht der Kunde noch?
 - Welches Bedürfnis kann ich wecken?
- Wie kann ich die Bedürfnisse vieler Kunden erfüllen?
 - Verkaufbares, ausgewogenes Sortiment
 - Aber: Ware allein ist austauschbar.
 - Weiche Faktoren werden somit immer wichtiger!

Alle Entscheidungen rund um die Sortiments- und Servicestrategie müssen vier Hauptbausteine berücksichtigen:

- Sortimentsbildung
- Markenaufbau / Markenprofil
- Sortimentssteuerung
- Dienstleistungen

Sortimentsbildung

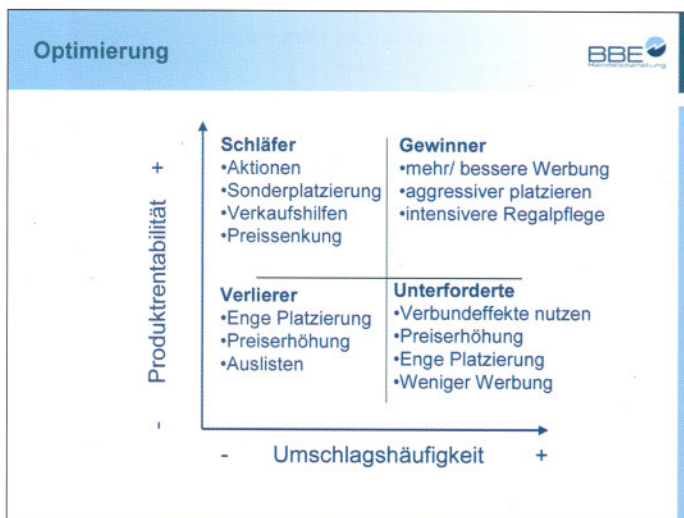
Der Prozess der Sortimentsbildung muss zunächst strategisch ausgerichtet

sein und sich an der Zielgruppe, dem Standort und den Wettbewerbern orientieren. Ziel ist es, eine hohe Kompetenz und ein möglichst eindeutiges Profil zu erreichen. Entscheidend ist eine ganzheitliche Sichtweise. Merkmal der strategischen Sortimentsplanung ist der mittel- bis langfristige Planungshorizont. Sie kann nur schwer von der Geschäftsleitung delegiert werden, sie ist schwer korrigierbar und erfordert unter Umständen ein hohes Maß an organisatorischen Veränderungen. Sie findet auf der Warenebene statt und hat erhebliche Auswirkungen auf andere Basisstrategien der Unternehmung.

Um dann im Markt zu bleiben ist eine operative Sortimentsplanung notwendig. Die operative Sortimentsplanung ist gekennzeichnet durch die kurzfristige Orientierung, sie wird sofort wirksam und kann relativ leicht korrigiert werden. Sie kann von der Geschäftsleitung delegiert werden, erfordert in der Regel keine oder nur geringe organisatorische Veränderungen und findet auf der Artikelgruppenebene statt. Die operative Sortimentsplanung hat in der Regel keine Auswirkungen auf die Basisstrategien des Unternehmens.

Es sind Grundsatzentscheidungen über die Sortimentsbreite (additive Kaufmöglichkeiten) und Sortimentstiefe zu treffen. Wie breit ein Sortiment ist, hängt davon ab, wie viele verschiedene Warengruppen (grundsätzlich verschiedene Produkte) geführt werden. Bei einem »Tante-Emma-Laden« kann von einem sehr breiten Sortiment gesprochen werden, denn dort werden zum Beispiel Lebensmittel, Tabakwaren, Postwaren, Drogerieartikel etc. angeboten.

Wie tief ein Sortiment ist, hängt davon ab, wie viele Varianten einer Warengruppe angeboten werden. Es kann von einem tiefen Sortiment gesprochen werden, wenn es viele verschiedene Ausführungen eines Artikels gibt. Bei-



Grafik 1 zeigt die strategischen Merkmale einer Optimierung der Sortimentsgestaltung.

Für Handelsunternehmen ist es nicht egal, wie sie »weitergehen«, denn der Markt bestraft Fehler unmittelbar. Die Situation im Einzelhandel ist geprägt von stagnierender Flächenproduktivität, Preiswettbewerb und rückläufigen Konsumausgaben. Viele Händler haben ihre Kosten bereits deutlich reduziert, sodass hier nur noch wenig Spielraum bleibt. Die Vertriebsseite muss daher wieder in den Mittelpunkt der Betrachtung rücken. Im Handel ist eine zunehmende Vermischung von Betriebstypen und Sortimenten zu beobachten.

spielhaft ist das Sortiment eines »Tante-Emma-Ladens« nicht sehr tief, denn es gibt nur eine sehr geringe oder gar keine Auswahl des einzelnen Artikels.

Eine systematische Vorgehensweise ist also bei der Sortimentspolitik unabdingbar. Die Realität schaut jedoch in der Mehrzahl der Fälle anders aus. In vielen Unternehmen sind die Sortimentsstrukturen aus der Historie heraus eher zufällig entstanden: Nachfrage von einzelnen Kunden, aktive Außendienstler der Industrie, Produktneuheiten, Empfehlungen von Kollegen, eventuell noch verfügbare Verkaufsflächen etc. sind oft Bausteine der Sortimentsentwicklung. Kundenbedürfnisse werden daher oftmals nicht systematisch berücksichtigt.

Markenaufbau / Markenprofil

Marken sind zu einem wichtigen Baustein im Sortiment eines Einzelhandelsunternehmens geworden. Der Verbraucher erwartet bestimmte Marken, die er kennt und die er mit verschiedenen Qualitäten und Preisen verknüpft. Sie dienen dem Kunden daher als Orientierungshilfe bei der Einkaufsstättenwahl oder beim Einkauf im Ladenlokal. Durch diese Marken kann sich das Unternehmen selber am Markt platzieren, es kann von der Bekanntheit der Marken profitieren. Es kann besonders interessiert sein, solche Markenwaren anzubieten, die bei den Konsumenten bekannt, vertraut und beliebt sind, um so das Verkaufsrisiko zu minimieren beziehungsweise das Risiko falsch eingekaufter Ware zu reduzieren. Unabhängig davon, ob es sich bei der angebotenen Ware um Herstellermarken oder Handelsmarken handelt, besteht zudem die Möglichkeit zu gezielteren Marketing-Maßnahmen, etwa bei der Werbung oder der Preisgestaltung. Marken können dem Kunden die Kaufentscheidung erleichtern.

Mit den rechtlich geschützten Marken können häufig höhere Kalkulationsspannen erzielt werden. In bestimmten Markenbereichen gibt es oft legale Nachahmungsprodukte, die Bestandteile und Erkennungsmerkmale der Originalmarken kopieren oder jenen sehr ähnlich sind (so genannte »Me-too«-Waren). Diese profitieren von Design-, Innovations-, Qualitäts- und Funktionspotenzialen erfolgreich eingeführter (Hersteller-)Marken.

Strategien zur Profilierung über Marken gehören zu den wichtigsten Marketing-Entscheidungen im Rahmen der Sortimentspolitik. Ist das Handelsunternehmen von den Herstellermarken abhängig, so muss der Unternehmer die Lieferanten-Strategien kennen und in der Sortimentsplanung berücksichtigen. Die Hersteller können verschiedene Markenstrategien wie Einzelmarkenstrategien, Mehrmarkenstrategien, Markenfamilienstrategien oder Dachmarkenstrategien verfolgen. Der Handel kann daher nur bedingt aktiv agieren. Bei einer zu einseitigen Festlegung auf eine Marke verliert auch der Handel an Umsatz, wenn die Nachfrage nach dieser Marke beim Verbraucher generell zurückgeht.

Ein Einzelhandelsunternehmen kann auch selbst zur Marke werden (Geschäft als Marke). Angebotene Markenwaren können dabei in den Hintergrund treten, es werden nur eigene Handelsmarken angeboten und/oder auf (Herstellermarken-)Ware völlig verzichtet. In der nächsten Ausgabe befassen wir uns mit der Sortimentssteuerung und dem Faktor Service beziehungsweise Dienstleistung.

Sortimentssteuerung

Es muss eine Auswahl der Artikelaufnahme ins Sortiment getroffen werden. Dazu bedarf es aller Maßnahmen zur Planung, Kontrolle und Analyse. Im Rahmen der Sortimentsziele und der Sortimentsplanung wird die geplante Marktpositionierung festgelegt. Es wird eine Lieferantenauswahl getroffen und die Beschaffung so wie der Wareneingang geplant. Kontinuierlich sind die umgesetzten Maßnahmen daraufhin zu kontrollieren, ob die geplanten Vorgaben erreicht wurden. Dazu ist ein EDV-gestütztes Warenwirtschaftssystem für die meisten Unternehmen unerlässlich.

Eine fundierte Analyse und ein Verständnis des Kundenverhaltens sind die Voraussetzungen für ein aktives und differenziertes Sortimentsmanagement. Preis- und Mengenoptima müssen ermittelt werden. Preiselastizitäten müssen zur Verbesserung der Margen herangezogen werden. Kundenverhaltens- und Kundenlaufstudien im Ladenlokal müssen zur Optimierung der Sortimente, der Platzierung im Laden und der Verkaufsflächen he-

rangezogen werden. Suchlogiken und Koppelungskäufe müssen verstanden werden. Die Mitarbeiter vom Einkauf bis zum Verkauf müssen durch integrierte und am Gesamtoptimum ausgerichtete Führungs- und Steuerungsinstrumente unterstützt werden. Die gesamte Aufbau- und Ablauforganisation ist anzupassen.

Steuerung und Kontrolle des Sortimentes erfolgt insbesondere durch artikelspezifische Erfolgsindikatoren im Rahmen der operativen Sortimentspolitik, beispielsweise durch folgende Kennzahlen:

Umsatz-Kennzahlen:

- Absatzmenge pro Monat / pro Jahr (numerische Distribution)
- Umsatz pro Monat / pro Jahr (Umsatzkraft)
- Umsatz pro qm Verkaufsfläche
- Flächenleistung nach Warengruppen
- Lagerumschlag

Kosten-Kennzahlen in % vom Umsatz:

- Personalkosten
- Werbekosten
- Mietkosten
- Telefonkosten
- Versicherungskosten

Rentabilitäts-Kennzahlen:

- Rohertrag pro Warengruppe (Umsatz minus Wareneinsatz)
- Rohertrag pro qm Verkaufsfläche
- Lagerumschlagnutzen
- Kapitalbindung

Daraus ergeben sich folgende Erkenntnisse:

- Welches sind meine stärksten Produkte (Kompetenz, Ertrag)?
- Welches sind meine Renner?
- Was sind meine wichtigsten Lieferanten?
- Welche Sortimentsbereiche (Frequenzbringer, Saisonsortimente etc.) fehlen?

Die Ergebnisse können in einer Matrix in Abhängigkeit von Lagerumschlag und Produktrentabilität abgebildet werden: Je nachdem, ob es sich um »Gewinner«, »Verlierer«, »Schläfer« oder um »Unterforderte« handelt gibt es verschiedene Ansatzpunkte zur Optimierung:

- Platzierung/ Präsentation
- Preispolitik
- Lieferantenwahl
- Kommunikation
- Aktive Verkaufsförderung (Verkaufsgespräche). **!**

Martin von Poschinger