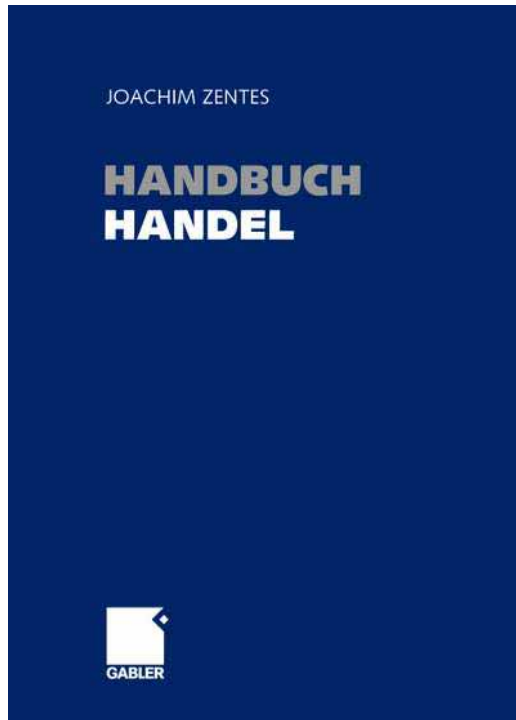


# Category-Management – Kooperative Sortimentspolitik

Hendrik Schröder, Andreas Rödl



aus: Zentes, J. (Hrgs.)

## Handbuch Handel

Strategien - Perspektiven – Internationaler Wettbewerb

Gabler Verlag, Wiesbaden 2006

S. 567-595

Hendrik Schröder/Andreas Rödl

# Category Management - Kooperative Sortimentspolitik

1	Einleitung.....	569
2	Grundbegriffe.....	570
2.1	Category Management .....	570
2.2	Sortimentspolitik .....	574
2.3	Kooperation.....	577
3	Ziele und Zielkonflikte einer kooperativen Sortimentspolitik.....	580
4	Datenbasis einer kooperativen Sortimentspolitik.....	583
4.1	Datenquellen und Datenarten.....	583
4.2	Probleme der Eignung und der Verfügbarkeit der Daten.....	586
5	Entscheidungen und Umsetzung einer kooperativen Sortimentspolitik .....	589
	Literatur	

---

Univ.-Prof. Dr. Hendrik Schröder ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing & Handel, an der Universität Duisburg-Essen, Campus Essen, sowie wissenschaftlicher Leiter des Forschungszentrums für Category Management in Essen.

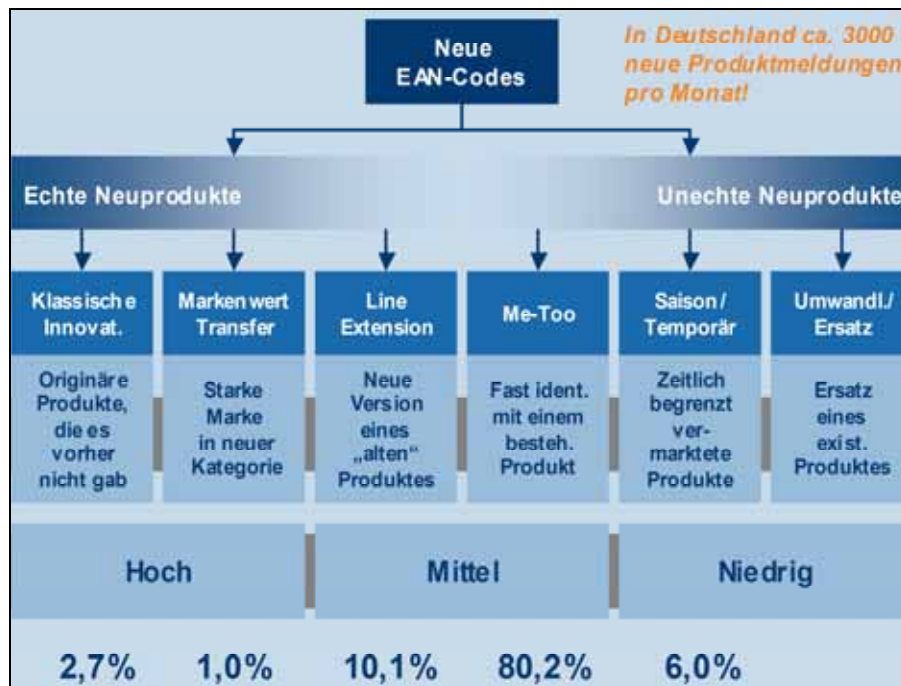
Dipl.-Kfm. Andreas Rödl ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing & Handel, an der Universität Duisburg-Essen, Campus Essen, sowie Geschäftsführer des Forschungszentrums für Category Management in Essen.



# 1 Einleitung

Jährlich suchen über 30.000 neue Artikel – Maßstab für die Messung ist die Zahl der neu vergebenen Internationalen Artikelnummern (EAN) – im deutschen Lebensmittel-Einzelhandel den Weg zum Endkunden. Der überwiegende Teil dieser Neuprodukte scheitert. Die Angaben zur Floprate neuer Produkte schwanken zwischen 50 und 90 Prozent (Haller 1980, S. 9; Stockmeyer 2001, S. 144 f.; IRI 2005). Dabei ist zu berücksichtigen, dass etliche Produkte Saisonartikel oder Sondereditionen sind, deren Marktaustritt bereits bei der Markteinführung geplant ist und oft noch im selben Jahr liegt. Aber selbst wenn man „etwas Luft“ aus diesen Zahlen lässt und damit die Misserfolgsquote relativiert, so bleibt am Ende doch die Feststellung, dass die Zahl der Misserfolge erheblich ist. Nach einer Studie von ACNielsen und Ernst & Young aus dem Jahr 1998 (ACNielsen 2005, S. 5) weisen die meisten Produkte kaum einen neuen Nutzen für die Endkunden auf (siehe *Abbildung 1*).

**Abbildung 1:** Tatsächliche Neuartigkeit von Neuprodukten



Quelle: A.C. Nielsen 2005, S. 5; CCG 2001.

Und der Umfang der ineffizient eingesetzten Ressourcen ist immens, insbesondere auf der Seite der Industrie. Unter allen Vorbehalten, die man gegenüber der Bezifferung von Kosten aufbringen muss, vor allem mit Blick auf das Zurechnungsproblem, sind Angaben wie die folgenden zu verstehen: Die Kosten der Einführung einer neuen Marke werden auf 30 Millionen Dollar geschätzt, fünf Millionen für eine neue Variante (Quelch/Kenny 1995, S. 95). Sattler (1997, S. 1 f.) beziffert die Einführungskosten ausgewählter Marken auf 20 bis 25 Millionen Euro.

Angesichts dieser Situation stellen sich folgende Fragen:

- Orientieren sich die Hersteller bei der Entwicklung neuer Produkte tatsächlich an den Bedürfnissen der Endkunden? Haben sie bei ihren Planungen nur das eigene Produkt oder die gesamte Warengruppe, wie sie sich im Handel präsentiert, im Blick?
- Sind es eher leistungsfremde Anreize, die Händler bewegen, Produkte zu listen oder auszulisten?
- Verzichten Händler darauf, sich bei der Gestaltung und Vermarktung ihrer Warengruppen von den Herstellern unterstützen zu lassen?

Das Ziel dieses Beitrages ist es, diese Fragen vor dem Hintergrund der Philosophie des Category Managements – kurz gefasst ist dies die Bewirtschaftung von Warengruppen nach den Bedürfnissen der Endverbraucher – zu beantworten. Category Management ist die ureigene Aufgabe eines Händlers und setzt nicht zwingend eine Kooperation mit einem Hersteller voraus. Dieser Beitrag beleuchtet die aufgeworfenen Fragen zur Sortimentspolitik explizit vor dem Hintergrund einer vertikalen Kooperation, das heißt der wirtschaftsstufenübergreifenden Zusammenarbeit von Industrie und Handel. Anschauungsbeispiele stammen aus dem Handel mit Lebensmitteln.

## 2 Grundbegriffe

### 2.1 Category Management

Es mangelt nicht an Definitionen, die das Wesen des Category Managements zu erfassen versuchen. Hier eine Auswahl aus den Anfängen der Verbreitung dieses Konzepts:

- „Die Betrachtung der Warengruppe als strategische Geschäftseinheit, eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen Handel und Herstellern bei der Entwicklung von Strategien und Maßnahmen zur Verbesserung der Leistung der Warengruppen sowie die Verschmelzung der Einkaufs- und Verkaufsfunktionen der Handelsbe-

triebe – diese drei Aspekte stehen im Mittelpunkt der Category-Management-Theorie“ (Gerling 1994, S. 7).

- „Category Management is a distributor/supplier process of managing categories as strategic business units, producing enhanced business results by focusing on delivering consumer value“ (Category Management Subcommittee - ECR Best Practices Operating Committee and The Partnering Group 1995, S. VII).
- „Unter Category Management ist ein Instrumentarium des Handels zur strategischen und operativen Planung und Steuerung von Sortiment und Warenwirtschaft zu verstehen, das den Category Manager mit weitestgehender Verantwortung für alle einkaufs- und verkaufsbezogenen Aktivitäten für eine Category ausstattet und eine intensive, (strategisch und operativ orientierte) produktbezogene Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handel impliziert“ (Feld 1996, S. 8).

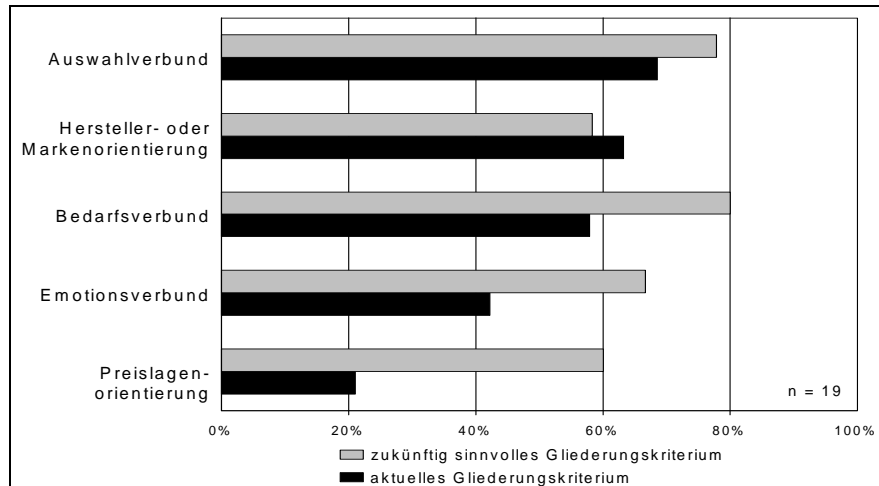
An diesen und ähnlichen Definitionen (vgl. zum Überblick z.B. Feld 1996, ECR Europe 1997, Hahne 1998, Holzkämper 1999) fallen drei diskussionswürdige Punkte auf. Erstens: Das Objekt von Planung, Steuerung und Kontrolle sind Categories. Was ist nun das Charakteristische von Categories? Es ist die Zusammenstellung von Produkten zu einem Sortiment, das sich konsequent an bestimmten Verbraucherbedürfnissen orientiert. Oder: “A distinct, manageable group of products/services that consumers perceive to be interrelated and/or substitutable in meeting a consumer need.” (Category Management Subcommittee - ECR Best Practices Operating Committee and The Partnering Group 1995, S. XIX)

Nach unserer Ansicht ist die Bildung von Warengruppen nach Kundenbedürfnissen das einzige konstitutive Merkmal von Category Management. Dabei reicht es nicht aus, bisherige Warengruppen, die nach anbieterbezogenen Kriterien (z.B. Lieferant, Materialien, Marken) gebildet wurden, nun als Categories zu (re)definieren (Schröder 2001, S. 265 f.). Vielmehr erfüllt nur diejenige Warengruppe die Anforderungen einer Category, die nach nachfragerbezogenen Kriterien zusammengesetzt wird, was nicht ausschließt, dass auch anbieterbezogene Kriterien zum Tragen kommen. So kann das Thema „Rund um das Haar“ aus Produkten der Coloration (Anzahl der Farben, Haltbarkeit etc.), des Stylings (Haarsprays/Lacke, Haarfestiger, Gele/ Wachse/Cremes, Heimdauerwellen etc.) und der Pflege (Shampoos, Spülungen, Kuren, Haarwasser etc.) bestehen, ebenso aber zusätzlich aus Kämmen, Bürsten, Lockenwicklern, Haarspangen und Haartrocknern.

Dass Category Management einen Prozess des Umdenkens im Handel einleitet oder bereits eingeleitet hat, zeigen Untersuchungsergebnisse zu den Kriterien, nach denen Händler ihre Warengruppen gliedern (*Abbildung 2*). Danach treten an den Bedürfnissen der Verbraucher ausgerichtete Kriterien der Warengruppenbildung verstärkt in den Vordergrund, während die Hersteller- oder Markenorientierung an Bedeutung verliert.

Relevant ist, welche komplementären und substitutiven Produkte welcher Verwendungszwecke und welcher Marken die Kunden in einer bestimmten Einkaufsstätte erwarten bzw. welche Kundengruppe ein Händler mit einer Category aus Problemlösungen erreichen will. Die Beantwortung dieser Fragen ist nur möglich, wenn sich die Category Manager den Kunden und ihren Bedürfnissen zuwenden und eine klare Vorstellung von der Positionierung der Category im Wettbewerb haben. Übrigens: Soweit Unternehmungen diesem Gedanken der Kundenorientierung schon länger gefolgt sind, betreiben sie Category Management, ohne es so bezeichnet zu haben.

**Abbildung 2:** Kriterien von Händlern mit CM-Erfahrung bei der Bildung von Categories



Quelle: Schröder u.a. 1999, S. 9.

Zweitens: Müsste man das Merkmal der strategischen Geschäftseinheit als konstitutiv ansehen, dürften viele in der Praxis anzutreffenden Categories nicht als solche bezeichnet werden, da sie die Voraussetzungen einer strategischen Geschäftseinheit nicht erfüllen.

- Eine Category muss aus klar zugeordneten Produkten und Zielgruppen bestehen: Diese Voraussetzung lässt sich durchaus erfüllen. Bei Kenntnis der Kundenbedürfnisse und der Produkte, die geeignet sind, diese Bedürfnisse anzusprechen, lassen sich Produkte verschiedenen Kategorien zuordnen. Soweit ein Produkt geeignet ist, mehrere Bedürfnisse zu befriedigen, kann es mehreren Kategorien zugeordnet werden, mit allen Konsequenzen, die sich für die Marktbearbeitung ergeben, wie Platzierung, Bewerbung usw.

- Eine Category muss sich hinsichtlich der Kundenbedürfnisse und Marktverhältnisse von anderen Categories unterscheiden: Diese Voraussetzung lässt sich in der Beziehung zwischen einem Einzelhändler und seinen Kunden kaum erfüllen, da die Attraktivität einer Einkaufsstätte für viele Kunden aus dem Konglomerat mehrerer Warengruppen resultiert, die Warengruppen damit interdependent sind.
- Für eine Category müssen unabhängig von anderen Categories Strategien und Maßnahmen geplant werden können: Wenn es einer Category an der Selbstständigkeit mangelt, sie eben keine von anderen Categories unabhängige Marktaufgabe wahrnimmt, kann auch diese Voraussetzung nicht erfüllt werden.
- Eine Category muss einen eigenständigen Beitrag zur Erzielung des Unternehmungserfolges leisten: Die Erfüllung dieser Voraussetzung scheitert sowohl auf der Umsatz- als auch auf der Kostenseite. Der Umsatz eines Artikels, der nicht nur einer Category zugeordnet ist, lässt sich nicht eindeutig einer Category zurechnen, da dem gekauften Artikel nicht anzusehen ist, aus welchem Grund und damit aus welcher Category er gekauft wurde. Soweit es sich bei den Kosten der Category um Gemeinkosten handelt, wie etwa bei einer für mehrere Categories verantwortlichen Person, sind auch diese nicht eindeutig einer Category zuzurechnen. Daher gilt: Die Interdependenzen zwischen den Categories einer Handelsunternehmung sind so groß, dass sie die Bewirtschaftung von Categories als strategische Geschäftseinheiten verhindern.

Drittens weisen die Definitionen eine Reihe von Aspekten aus, die Grundprinzipien betriebswirtschaftlichen Denkens und Handelns darstellen und sich daher nicht originär dem Thema Category Management zurechnen lassen. Hierzu gehören z.B.

- die innerbetriebliche Organisation von Handelsfunktionen,
- die Gestaltung von Prozessen zur Versorgung des Managements mit relevanten Informationen,
- die Konzeption und Umsetzung von Marktbearbeitungsmaßnahmen (Strategien und Maßnahmen des Marketings) sowie
- die Konfiguration von Wertschöpfungspartnerschaften (horizontale und vertikale Kooperationen, Netzwerke).

Die Konzeption eines „neuen“ Managementansatzes v. a. an der Kombination vorhandener Prinzipien auszurichten ist zu wenig. Dies bietet allenfalls Nahrung für neue Überschriften, nicht aber für neue Inhalte. Es ist aber durchaus innovativ, die Planung, Steuerung und Kontrolle von Warengruppen konsequent an den Bedürfnissen der Kunden auszurichten. Dies kann zugleich die Grundlage für verschiedene Formen der Kooperation in Industrie und Handel sein. Die Kooperation auf dem Gebiet der Planung, Steuerung und Kontrolle von Warengruppen ist also kein „Muss“, sondern



allenfalls ein „Kann“ des Category Managements. Denn Category Management ist eine Aufgabe des Händlers.

Fazit: Category Management ist die Bewirtschaftung von Warengruppen, die nach Kundenbedürfnissen zusammengesetzt werden. Die Steigerung von Effektivität und Effizienz ergibt sich aus der inner- wie überbetrieblichen Organisation, aus der Unterstützung durch Informationsprozesse und aus dem Einsatz adäquater Instrumente zur Marktbearbeitung.

## 2.2 Sortimentpolitik

Wer heute die Sortimente im deutschen Einzelhandel mit denen von vor fünf, zehn oder mehr Jahren vergleicht, stellt schnell fest, dass kaum noch etwas so ist, wie es einmal war. Discounter bieten Produkte zur Selbstmedikation an, Apotheken offerieren Lebensmittel, Kaffeeröster erzielen mehr als 50% ihres Umsatzes mit anderen Produkten als mit Kaffee, Tankstellen dehnen ihr Food- und Non-Food-Sortiment weiter aus, ein Textilkaufhaus führt Artikel aus der Warengruppe „Glas, Porzellan, Keramik“ und zahlreiche auf enge und tiefe Sortimente ausgerichtete Händler treten in den Markt. Ferner haben sich Betriebstypen auf die Vermarktung von Restposten, Überschussprodukten, Zweite-Wahl-Ware und Havarieprodukten spezialisiert (Schröder 1999, S. 907 f.).

Einige Betrachter sprechen bei dieser Entwicklung von Sortimentsverwilderung, die anderen sehen hierin den natürlichen Prozess, um den Kundenwünschen ein Stück näher zu kommen. Wenn ein etablierter Anbieter nicht in der Lage oder willens ist, die Bedürfnisse der Verbraucher zu befriedigen, ist es nur selbstverständlich, dass andere Handelsunternehmen ihre Chance erkennen und sich auf den „Weg zu neuen Ufern“ machen.

Das Aufbrechen herkömmlicher Sortimentsstrukturen berührt alle Glieder in der Versorgungskette, Handelskonkurrenten ebenso wie Hersteller und Verbraucher: Einzelhändler nehmen neue Warengruppen auf, überwinden damit ihre „angestammten“ Sortimentsgrenzen und treten in Konkurrenz zu Betrieben, mit denen sie bislang geringe oder keine Berührungspunkte hatten. Ein Teil der Verbraucher wechselt die Anbieter; so entstehen neue Wettbewerbsbeziehungen, oder schwach ausgeprägte Wettbewerbsbeziehungen gewinnen an Intensität. Für einen anderen Teil der Verbraucher eröffnet sich der Bezug von Waren, der ihnen bislang überwiegend aus finanziellen und zeitlichen Gründen verschlossen war.

Der Einzelhandel ist daher gefordert, seine Sortimentpolitik auf diese Entwicklung einzustellen. Die Sortimentpolitik umfasst „alle Maßnahmen zur Planung, Realisation und Kontrolle des Sortiments“ (Ausschuss für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft 1995, S. 76). Das Sortiment von Einzelhandelsbetrieben wird

nach Gümbel (1963, S. 59) als „die gedankliche Zusammenfassung der zu einem bestimmten Zeitpunkt getroffenen Auswahl verschiedenartiger selbständiger Sachleistungen zum Zweck der Verwertung im Absatzmarkt, unter Einschluss der durch handelsübliche Manipulationen im Betrieb neu entstandenen Sachleistungen“ definiert. Das „klassische“ Handelssortiment wird heute – der Entwicklung im Handel folgend – durch Dienstleistungen und Rechte erweitert (z.B. Müller-Hagedorn 2002, S. 156; Hansen 1990, S. 202). Aus dem Sortiment erwächst das „akquisitorische Potential“ (Gutenberg 1979, S. 243) eines Einzelhandelsbetriebes. Die Art eines Sortiments lässt sich anhand verschiedener Merkmale charakterisieren (*Abbildung 3*), die zugleich Gegenstand der sortimentspolitischen Entscheidungen sind.

Mit dem Sortimentsumfang und den Verbundbeziehungen erläutern wir hier zwei Charakteristika näher. Der Sortimentsumfang lässt sich durch drei Dimensionen beschreiben. Die Sortimentsbreite definiert die Anzahl der geführten Produkte und damit additive Kaufmöglichkeiten, Beispiel: DVD-Player, TV-Gerät, Plattenspieler, Lautsprechersysteme etc. Die Sortimentstiefe gibt die Anzahl der Varianten pro Produkt und damit alternative Kaufmöglichkeiten an, z.B. die Anzahl der angebotenen Marken von TV-Geräten oder die verschiedenen Modelle von TV-Geräten einer Marke. Mit der Sortimentshöhe (auch: Sortimentsmächtigkeit) legt man die Anzahl der Stücke pro Sorte (bzw. pro kleinste Einheit des Sortiments) fest; sie ist die maximale Vorratsmenge in der Einkaufsstätte (Schröder 2002, S. 63 f.).

Unter einem Sortimentsverbund versteht man die nach absatzpolitischen Prinzipien erfolgende Zusammenfassung unterschiedlicher Artikel und Warengruppen mit folgendem Merkmal: Durch die Elimination eines oder mehrerer Artikel geht nicht nur deren Umsatz verloren, sondern auch der Umsatz verbleibender Artikel (Barth/Hartmann/Schröder 2002, S. 188 f.). Beim Bedarfsverbund stehen Artikel in einem komplementären Ge- oder Verbrauchsverhältnis und beziehen sich auf die Breitedimension des Sortiments. Der Auswahlverbund umfasst artgleiche Artikel, die aus der Sicht der Kunden austauschbar sind und damit die Tiefendimension des Sortiments ansprechen. Beim Nachfrageverbund fassen die Kunden solche Artikel zusammen, mit denen sie ihren Beschaffungsvorgang rationalisieren (One-Stop-Shopping). Der Nachfrageverbund berührt sowohl die Breiten- als auch die Tiefendimension des Sortiments. Im Rahmen des Akquisitionsverbundes (auch: Kaufverbund) werden solche Artikel zusammengefasst, die Gegenstand einer kurzfristig angelegten absatzpolitischen Förderung sind. Sie sollen geplante Käufe und Impulskäufe der Kunden fördern.

**Abbildung 3:** Merkmale zur Charakterisierung von Sortimenten

Merkmal	Ausprägungen
Präsenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestellsortiment</li> <li>• Lagersortiment</li> </ul>
Schwerpunkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kernsortiment</li> <li>• Zusatzsortiment</li> <li>• Randsortiment</li> </ul>
zeitliche Zugehörigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardsortiment (Basissortiment)</li> <li>• Saisonsortiment</li> <li>• Aktionsortiment</li> </ul>
Lebenszyklus des Artikels	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Testsortiment</li> <li>• Trendsoriment</li> <li>• Auslaufsortiment</li> <li>• Nachverwertungssortiment</li> </ul>
Dispositionsfreiheit des Verkaufsstättenleiters	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mussortiment</li> <li>• Sollsortiment</li> <li>• Kannsortiment</li> </ul>
Preislage	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hoch</li> <li>• mittel</li> <li>• niedrig (Preiseinstieg)</li> </ul>
Anteil an Herstellermarken Anteil an Handelsmarken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hoch</li> <li>• mittel</li> <li>• gering</li> </ul>
Sortimentsumfang (Sortimentsdimensionen)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sortimentsbreite</li> <li>• Sortimentstiefe</li> <li>• Sortimentshöhe (Sortimentsmächtigkeit)</li> </ul>
Sortimentsverbund	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedarfsverbund</li> <li>• Auswahlverbund</li> <li>• Nachfrageverbund</li> <li>• Akquisitionsverbund (Kaufverbund)</li> </ul>

Quelle: Schröder 2005, S. 154, in Erweiterung von Hansen 1990, S. 209; Möhlenbruch 1994, S. 12; Müller-Hagedorn 1998, S. 403.

In der Literatur herrscht Übereinstimmung, „daß der Sortimentspolitik als Teilbereich der Leistungs politik des Handels absolute Dominanz im Retailing-Mix zuerkannt wird. Denn die Sortimentspolitik bestimmt nicht nur die Gesamtheit der abzusetzenden Güter und Dienstleistungen, sondern definiert auch die zu bearbeitenden Märkte mit ihren Käufern und Konkurrenten“ (Möhlenbruch 1994, S. 31). Zwischen der Sortimentspolitik und den übrigen Instrumenten des Handelsmarketings bestehen allerdings starke Interdependenzen. Keines der Instrumente kann eingesetzt werden, ohne die Auswirkungen auf die übrigen zu bedenken. Aus diesem Grund haben die Autoren u.a. das Merkmal der Preislage aufgenommen, um ein Sortiment zu charakterisie-

ren. Denn die von einem Handelsbetrieb abgedeckten Preislagen tragen maßgeblich zur Attraktivität und zur Akzeptanz des Sortimentes bei.

## 2.3 Kooperation

Wenn rechtlich und wirtschaftlich selbstständige Wirtschaftssubjekte eine Zusammenarbeit eingehen, bei der sie in einem vertraglich vereinbarten Umfang die jeweilige Unabhängigkeit zugunsten einer gemeinsamen Willensbildung aufgeben, spricht man von Kooperation. Gehen Unternehmungen derselben Wirtschaftsstufe eine solche Zusammenarbeit ein, liegt eine horizontale Kooperation vor, arbeiten Unternehmungen verschiedener Wirtschaftsstufen zusammen, eine vertikale Kooperation. Die Bereitschaft zu kooperieren hängt erstens davon ab, wie hoch der (monetäre oder nicht-monetäre) Kooperationsgewinn ausfällt, und zweitens davon, ob der Anteil an dem Kooperationsgewinn für eine Partei hoch genug ist, um auf die eigene Unabhängigkeit zu verzichten. Jede Unternehmung wird für sich ermitteln, ob die Anreize, die sie aus der Zusammenarbeit erhält, ausreichen, um die von ihr geleisteten Beiträge zu kompensieren.

Category Management zählt zu den zentralen Aufgaben des Handels. Eine Kooperation, egal ob zwischen Handelsunternehmungen oder zwischen Industrie und Handel, ist kein konstitutives Gestaltungselement für dieses Konzept. Wie für jedes andere Feld wirtschaftlicher Betätigung können auch hier Kooperationskonzepte entwickelt werden, um die Effizienz des Wirtschaftens zu erhöhen. Grundsätzlich sind verschiedene Konstellationen denkbar, in der Vertreter aus Industrie und Handel auf dem Gebiet des Category Managements zusammenarbeiten (siehe *Abbildung 4*).

**Abbildung 4:** Partner eines kooperativen Category Managements

Anzahl der Hersteller \ Anzahl der Händler	einer	mehrere
einer	(1) z.B. dm – Henkel Metro – P&G Karstadt – Schwarzkopf & Henkel	(3) z.B. Zusammenarbeit eines Herstellers mit einer Handelskooperation
mehrere	(2) z.B. Merz und Queisser (für die Industrie); Globus mit Unilever Bestfoods und Arla Foods	(4) [keine Anwendungsbeispiele bekannt]

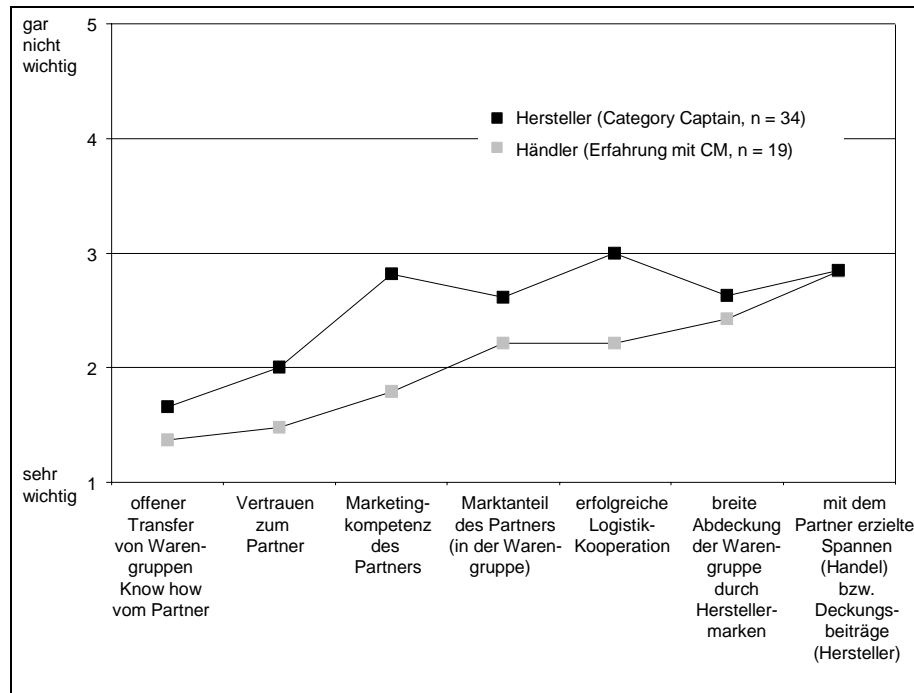
In Fall (1) handelt es sich ausschließlich um eine vertikale Kooperation, in den übrigen Fällen (2), (3) und (4) liegt auf mindestens einer Wirtschaftsstufe zusätzlich eine horizontale Kooperation vor. Die höchste praktische Bedeutung hat die vertikale Kooperation zwischen einem Hersteller und einem Händler. Dass die anderen Konstellationen weitaus weniger häufig in der Praxis anzutreffen sind, liegt zum einen daran, dass jede Beziehung zwischen Wettbewerbern von Misstrauen und der Sorge begleitet ist, dass der Wettbewerber unerwünschte Einblicke in das eigene Geschäftsgebaren erhält, und zum anderen daran, dass der Kooperationsgewinn auch zwischen Wettbewerbern anfallen und aufgeteilt werden muss. Praktische relevante Beispiele für den Fall (2) sind vor allem trilaterale Kooperationen, in denen ein Händler mit zwei Herstellern zusammenarbeitet (Borchert/Lehmann/Ritzek 2003; Ebsen 2003).

Wenn ein Hersteller von einem Händler Aufgaben des Category Managements übernimmt, wird er häufig auch als Category Captain, Category Advisor oder Category Consultant bezeichnet; in der Regel nennen sich die Hersteller selbst Category Captain. Von allen Begriffen wird dieser dem Sachverhalt aber am wenigsten gerecht, wenn letztlich der Händler über die Gestaltung der Warengruppe entscheidet und der Hersteller lediglich Vorschläge entwickelt. Insoweit sind die Bezeichnungen Category Advisor und Category Consultant treffender. Aufgrund der größeren Bekanntheit und Verbreitung bleiben wir hier bei der Bezeichnung Category Captain.

Der Category Captain entwickelt ein Konzept, aus welchen Artikeln sich eine Warengruppe zusammensetzen und wie sie vermarktet werden soll. Diese Form der Arbeitsteilung erfordert die enge Zusammenarbeit von Industrie und Handel und damit die Koordination verschiedener Tätigkeiten. Vertikale Kooperation und vertikales Marketing, d.h. die Abstimmung der Marktbearbeitung zwischen Industrie und Handel, sind dann Bestandteil des Category Managements.

Wie bei jeder Kooperation zwischen Industrie und Handel ist auch hier zu klären, unter welchen Voraussetzungen die Zusammenarbeit zustande kommt und welche Faktoren für den Erfolg und die Stabilität der Kooperation verantwortlich sind (siehe *Abbildung 5*).

**Abbildung 5:** Kriterien bei der Auswahl von Kooperationspartnern im Bereich des Category Managements



Quelle: Schröder/Feller/Großweischede 2000b, S. 57.

Für Hersteller und Händler, die vor der Entscheidung stehen, eine wirtschaftsstufenübergreifende Category Management-Allianz einzugehen, hat bei der Partnerwahl die Sicherstellung eines offenen Transfers des warengruppenbezogenen Know-how - vom Partner zur eigenen Unternehmenseinheit - oberste Priorität. Hohe Bedeutung hat auch das Vertrauen zum Partner, ohne das eine Kooperation im informationssensiblen Absatzbereich kaum denkbar ist. Eher nachrangig ist für Category Captains, ob der Handelspartner über Marketingkompetenz verfügt. Für die Händler ist dies dagegen ein wesentliches Auswahlkriterium (Großweischede 2000, S. 176). Vergleicht man das Wertenniveau, auf dem sich die Antworten von Industrie und Handel in der hier zitierten Untersuchung bewegen, so lässt sich die Tendenzaussage formulieren, dass die Händler bei der Auswahl der Kooperationspartner höhere Erwartungen an die Industrie haben als umgekehrt.

Die weiteren Ausführungen beziehen sich auf die bilaterale Kooperation von Industrie und Handel, die mit der Philosophie des Category Managements auf dem Gebiet der Sortimentspolitik zusammenarbeiten.

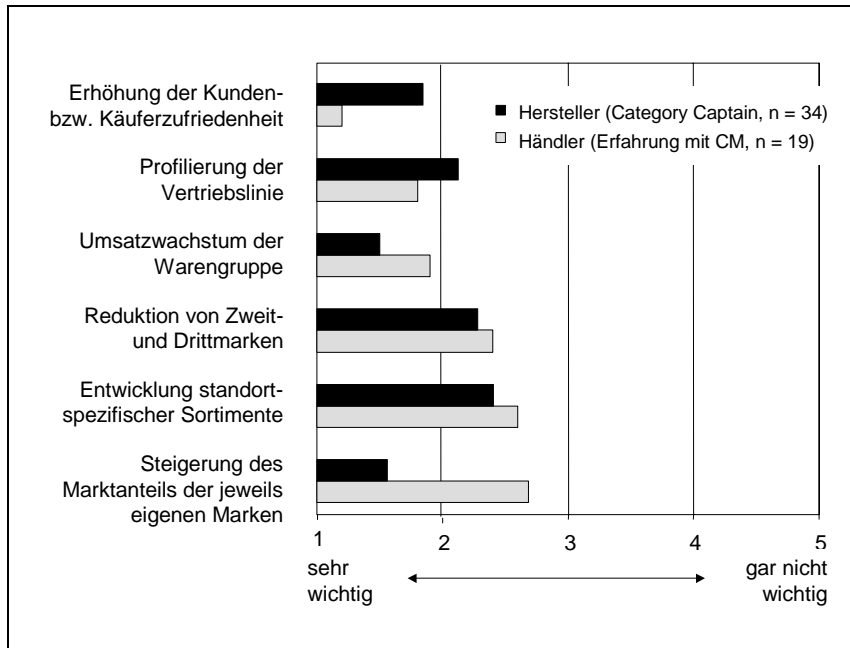
### 3 Ziele und Zielkonflikte einer kooperativen Sortimentspolitik

Ziele sind die Grundlage der Planung, Steuerung und Erfolgskontrolle sowie der Entwicklung von Anreizsystemen. Ein Blick in verschiedene Publikationen zum Category Management, insbesondere in Handbücher (z.B. Category Management Subcommittee - ECR Best Practices Operating Committee and The Partnering Group 1995; CCG 2001), lässt ein stringentes Zielsystem nicht erkennen. Vielmehr finden sich Ziele auf verschiedenen Stufen des Category Management-Prozesses, wie etwa bei der Festlegung der Rolle einer Category: „Die Kategorie-Rolle sollte den gewünschten Zustand beschreiben und erklären, was der Händler mit jeder Kategorie erreichen möchte.“ (CCG 2001), bei der Leistungsanalyse: „Die Kategorie-Leistungsanalyse fixiert die Ziele, die gemeinsam von Hersteller und Händler für die Umsetzung des Kategorie-Geschäftsplans bestimmt werden.“ (CCG 2001), bei den Kategorie-Strategien und schließlich bei den Kategorie-Taktiken. An dieser Stelle sei die Anmerkung erlaubt, dass die unter „Kategorie-Strategien“ aufgeführten „Marketingstrategien“ (Steigerung der Kundenfrequenz, Erhöhung des Transaktionswertes, Gewinnsteigerung, Erhöhung des Cashflows, Wecken von Aufmerksamkeit, Aufwertung des Images) keine Strategien, sondern Ziele sind (Schröder 2003, S. 16 f.).

Sowohl innerhalb von als auch zwischen Unternehmungen können Zielbeziehungen komplementär, neutral oder konfliktär sein. Bei einer komplementären (konfliktären) Beziehung begünstigt (beeinträchtigt) die Erreichung eines Zieles die Erreichung eines anderen Zieles. Ohne gegenseitigen Einfluss bleiben Ziele in einer neutralen Beziehung. Zielbeziehungen in einer wirtschaftsstufenübergreifenden Kooperation betreffen somit nicht nur das Verhältnis von Industrie und Handel, sondern auch das Verhältnis der einzelnen Organisationseinheiten eines Herstellers oder eines Händlers. In der Industrie sind insbesondere die Belange des Produkt-Managements, des Category Managements, des Marketings, der Logistik und des Vertriebs zu berücksichtigen, im Handel vor allem jene des Einkaufs, der Logistik und des Category Managements.

Nach einer Untersuchung des Essener Lehrstuhls für Marketing & Handel dominieren bei Category Management-Projekten in der Industrie als auch im Handel dieselben Ziele (siehe *Abbildung 6*).

Abbildung 6: Bedeutung von Zielen in Category Management-Projekten



Quelle: Schröder/Feller/Großweisdede 2000a, S. 57.

Stark divergierende Bedeutungen bei den Zielinhalten lassen sich nicht ausmachen. Es fällt allenfalls auf, dass Category Captains das Umsatzwachstum in der Warengruppe (in der ihre Produkte gelistet sind) noch stärker betonen als die befragten Händler. Die Entwicklung standortspezifischer Sortimente, ein klassisches Ziel in der Category Management-Literatur, nimmt 1999 – im Jahr der Erhebung – nur eine nachrangige Stellung ein; dies war nach Aussage von Praktikern auf den damals noch zu hohen Aufwand für ein Mikro-Marketing zurückzuführen. Dies könnte sich heute – 2005 – durch das zunehmende Angebot an mikrogeographischen Daten und durch entsprechende Dienstleistungen verändert haben. Unternehmungen, die gemeinsam Category Management praktizieren, zeichnen sich offensichtlich durch harmonische Ziele aus, eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Zusammenarbeit.

Zwischen Hersteller und Handel bestehen allerdings nicht nur entscheidungsträgerbedingte Zielbeziehungen, die sich über Inhalt, Ausmaß, Zeit- und Segmentbezug der Zielsetzungen definieren, sondern auch entscheidungsfeldbedingte Zielbeziehungen, d.h. es geht um die Instrumente, die Hersteller und Handel zur Erreichung der Ziele einsetzen. Konfliktäre Zielbeziehungen treten nicht bei sich entsprechenden oder di-



vergierenden Zielen auf, sondern erst, wenn eine Partei Maßnahmen ergreift, mit denen sie die Erreichung der Ziele der anderen beeinträchtigt (siehe *Abbildung 7*).

**Abbildung 7:** Zielkonstellationen und konfliktäre Zielbeziehungen

Zielerreichung **		
Zielsetzung *	Zielverträglichkeit	Zielkonkurrenz
Zielentsprechung	keine konfliktären Zielbeziehungen	Verteilungskonflikt
Zieldivergenz		Bewertungskonflikt
* entscheidungsträgerbedingt, ** entscheidungsfeldbedingt		

Quelle: Steffenhagen 1975, S. 78.

In der Entscheidungsgemeinschaft von Hersteller und Handel, bei der es um die Vermarktung einer Warengruppe (Category) geht, die sich aus herstellereigenen und herstellereigenen Produkten zusammensetzt, sind Verteilungskonflikte und Bewertungskonflikte möglich. Bei Verteilungskonflikten können sich die Parteien z.B. nicht über die Aufteilung der Kosten oder des Kooperationsgewinns einigen. Gerade die Frage, wer welche Kosten in einem Category Management-Projekt trägt, ist eine häufiger Grund für Konflikte und die Ursache dafür, dass ein Category Management-Projekt nicht in einen Category Management-Prozess mündet. Bewertungskonflikte treten auf, wenn sich die beiden Parteien nicht einig sind über die Art und die Intensität von Marketingmaßnahmen, z.B. die Bewerbung einer Category auf Handzetteln oder in der Tageszeitung.

Als wesentlicher Grund dafür, dass Industrie und Handel zu verschiedenen Maßnahmen greifen und damit konfliktäre Zielbeziehungen dokumentieren – sei es in der Ausprägung als Verteilungskonflikt, sei es als Bewertungskonflikt –, lässt sich der Informationsstand der Akteure nennen. Es ist denkbar, dass die jeweilige Marktseite davon ausgeht, im Besitz aussagekräftigerer Informationen zu sein, die rechtfertigen, eine bestimmte Maßnahme zu ergreifen.

## 4 Datenbasis einer kooperativen Sortimentspolitik

### 4.1 Datenquellen und Datenarten

Der Schlüssel zum Erfolg einer kooperativen Sortimentspolitik sind die Daten, mit denen Warengruppen analysiert, geplant und kontrolliert werden. Industrie und Handel verfügen in der Regel über verschiedene Datengrundlagen, die erst in ihrer Gesamtheit zu guten Entscheidungen über die Warengruppe führen. Während die Industrie Abverkaufszahlen ihrer Produkte im Handel (= Herausverkauf) grundsätzlich über Haushalts- und Handelspanels erhält, können die Handelsunternehmungen auf ihre eigenen Abverkaufsdaten zugreifen. Eine Kooperation zwischen Industrie und Handel ist auch erforderlich, wenn ein Hersteller das Kaufverhalten in den Einkaufsstätten untersuchen will (Shopper-Studien), und sei es nur, dass der Händler den Zugang zu seinen Geschäften erlaubt. Im Folgenden ist zu untersuchen, welchen Nutzen die verschiedenen Datenquellen und Daten stiften, um Entscheidungen im Rahmen der kooperativen Sortimentspolitik zu unterstützen.

Welche Daten werden nun benötigt? Da Categories nach Kundenbedürfnissen zusammengesetzt werden sollen, sind Kundenbedürfnisse der Ausgangspunkt für die Suche nach der richtigen Datengrundlage. Kunden lassen sich durch zwei verschiedene Datentypen charakterisieren: erstens Stammdaten, die die soziodemographischen Eigenschaften von Kunden beschreiben, zweitens Bewegungsdaten, die das Kaufverhalten von Kunden erfassen. Liegen Daten aus Kaufvorgängen vor, so bilden die hieraus resultierenden Transaktionsdaten das Fundament des Category Managements. Sie geben an, zu welchem Zeitpunkt ein Kunde welchen Artikel zu welchem Preis in welcher Menge gemeinsam mit welchen anderen Artikeln gekauft hat. Die Daten werden einschließlich des Gesamtkaufbetrages auf einem Bon gespeichert. Verknüpft man diese Daten mit kundenindividuellen Stammdaten, wie z.B. aus einer Kundenkarte, dann lassen sich einzelne Kunden identifizieren (Schröder/Rödl 2004, S. 520 ff.). Aus anonymen Daten werden personalisierte, zumindest aber – wenn man die Namen durch Zahlen oder Ähnliches, d.h. Pseudonyme, ersetzt – pseudonyme Daten. *Abbildung 8* zeigt die wichtigsten Typen von Transaktionsdaten, systematisiert nach der Marktabdeckung und dem Grad der Kundenkenntnis.

Scannerkassen erfassen anonyme Transaktionsdaten, die zunächst nur der jeweiligen Handelsunternehmung zur Verfügung stehen. Beim Kassiervorgang wird der Preis einer Ware durch Scannen des Barcodes ermittelt. Ein Bon enthält also neben Preisinformationen auch die dazu gehörigen Artikelidentifikationsnummern (EAN). Um die von dem Kunden zu zahlende Gesamtsumme zu ermitteln, werden die Preise aller gekauften Artikel addiert und gleichzeitig die EAN einer Bonnummer zugeordnet und entsprechend gespeichert.

Durch den Zwang der Preisermittlung ist gewährleistet, dass alle Bons vollständig erfasst werden. Hierbei können mehrere Probleme auftreten, wie z.B. das Fehlscanning: Anstatt beim Kauf unterschiedlicher Sorten (z.B. Geschmacksrichtungen eines Joghurts) jeden Artikel einzeln zu scannen, wird nur ein Artikel gescannt und mit der Zahl der gekauften Sorten multipliziert. Die Informationen über die Geschmacksrichtungen werden somit falsch erfasst. Andere Probleme ergeben sich aus fehlerhaften Datenbeständen im Warenwirtschaftssystem und aus der Verwendung proprietärer Artikelnummernsysteme (Ebbers 2003, S. 148 f.). Dies erschwert die Verknüpfung mit externen und anderen internen Daten und verhindert insbesondere die eindeutige Zuordnung von Artikelinformationen.

**Abbildung 8:** Systematisierung von Transaktionsdaten

Marktabdeckung Kenntnis der Kunden	eine Unternehmung	mehrere Unternehmungen
anonym	(1) Scannerdaten	(3) Handelspanel
pseudonym/personalisiert	(2) Kundenkartendaten; Bestelldaten im Distanzhandel	(4) Haushaltspanel

Scannerdaten sind auch die Grundlage für Handelspanels. Marktforschungsinstitute erhalten von Handelsbetrieben Scannerdaten, die sie auswerten und deren Ergebnisse sie den Händlern und Herstellern zur Verfügung stellen. So sind zeitpunkt- und zeitraumbezogene Betriebsvergleiche möglich, also Quer- und Längsschnittanalysen. Bei der Hochrechnung der Daten aus der Stichprobe ist das Abdeckungsproblem zu berücksichtigen: Nicht im Handelspanel erfasst werden insbesondere Harddiscounter (z.B. Aldi, Lidl, Norma), Fachgeschäfte (z.B. Metzgereien, Bäckereien, Friseure), ambulanten Handel (z.B. Heimdienste), Wochenmärkte, Versandhändler und Automaten.

Soweit Scannerdaten nicht mit persönlichen Daten der Kunden verknüpft werden, lassen sie keine kundenbezogenen Analysen zu. Die nächste Stufe der Abdeckung des Kaufverhaltens ist daher, dass sich Käufe einzelnen Kunden zurechnen lassen. Soweit die unter einem Pseudonym erfassten Nutzungsprofile nicht mit Daten über den Träger des Pseudonyms zusammengeführt werden (dürfen), bleiben die Personen anonym, die Daten können jedoch über den Zeitverlauf analysiert werden. Lassen sich demgegenüber die Stammdaten (Name, Adresse etc.) eines Kunden mit seinen Transaktionsdaten verbinden, so liegen personalisierte Transaktionsdaten vor.

Nennenswerte Quellen personalisierter Bondaten sind Kundenkartenprogramme im stationären Handel und Bestellvorgänge im Distanzhandel. Die Bestelldaten im Distanzgeschäft liegen „zwangsläufig“ personalisiert vor, da der Kunde seine Lieferadres-

se angeben muss. Probleme in der Zuordnung treten jedoch dann auf, wenn ein Kunde bei mehreren Käufen abweichende Lieferadressen angibt oder ihm bei mehreren Käufen abweichende Kundennummern zugewiesen werden. Etwas anders verhält es sich bei den Daten eines Kundenkartensystems im stationären Einzelhandel. Der Kunde unterliegt zum einen nicht dem Zwang, sich überhaupt eine oder mehrere Kundenkarten zuzulegen, zum anderen kann er Käufe tätigen, ohne seine Karte einzusetzen. Die Konsequenz ist, dass nicht die Käufe aller Kunden als personalisierte Transaktionsdaten erfasst werden und dass Kunden mit Kundenkarten unvollständige Daten ihrer Käufe liefern.

Kundenkartenprogramme liefern pseudonyme Daten, wenn Handelsunternehmungen auf ein proprietäres Kundenkartenprogramm verzichten und sich stattdessen einem Kundenkartenverbund (z.B. Payback, Happy Digits) anschließen. Das Pseudonym ist die Kartenummer. Soweit sich allerdings die teilnehmenden Kunden bei der Handelsunternehmung selbst (z.B. real oder Obi) für das Kartenprogramm angemeldet haben, kann der Händler alle pseudonymen Daten über die Kartenummer den Namen und Adressdaten zuordnen. Er erhält dadurch personalisierte Daten. Eine wesentliche Schwäche von Kundenkartendaten ist, dass weder der Zugang noch die Teilnahme am Programm kontrolliert werden kann. Es sind also weder der Einsatz der Karte bei jedem Einkauf noch die Repräsentativität der Stichprobe gewährleistet.

Während die gerade beschriebenen Arten der personalisierten Transaktionsdaten ausschließlich die Vorgänge in einer Handelsunternehmung erfassen, gibt es Datenquellen, die alle Einkäufe von Kunden in verschiedenen Einlaufsstätten berücksichtigen. Diese Quellen pseudonymer Transaktionsdaten sind die von Marktforschungsunternehmungen unterhaltenen Verbraucherpanels (Haushalts- und Individualpanels). Die Daten werden über Scanning im Einzelhandel oder durch In-Home-Scanning der Panelteilnehmer erhoben. Das Untersuchungsobjekt ist der Endkunde und nicht wie beim Handelspanel der Handelsbetrieb. So entsteht ein umfangreiches, wenn auch nicht immer vollständiges Bild des Kaufverhaltens der in die Erhebung einbezogenen Kunden.

Für Direktmarketing-Maßnahmen sind pseudonyme Daten jedoch nicht geeignet. Weiterhin kann es auch hier – wie bei der Gewinnung anonymer Daten – zu Fehlern bei der Erhebung und Speicherung von Daten kommen (Schröder/Rödl 2004, S. 522 f.). Zu einem weiteren Problem kann die Fallzahl werden, d.h. die Zahl der Haushalte oder Einzelpersonen, die hinter einem Kaufvorgang stehen. Je mehr die Daten „heruntergebrochen“ werden, z.B. Abverkaufsdaten einer Marke vom Gesamtmarkt über einen Betriebstyp (z.B. Verbrauchermarkt) bis hin zu einer Handelsschiene (z.B. Rewe), desto mehr verlieren sie an Repräsentativität und damit an Aussagekraft (Schröder/Rödl/Schmiegelt 2004, S. 147 ff.).

Die Kenntnis der Kundenadressen eröffnet die Möglichkeit, sie mit weiteren Stammdaten anzureichern: Datenbanken mit mikrogeographischen Daten ordnen sogenannten Mikrozellen (= mind. 5 Haushalte) soziodemographische und sozioökonomische

Haushaltseigenschaften zu, die aus vielfältigen, meist allgemein zugänglichen Datenquellen stammen. Doch nicht nur personalisierte Transaktionsdaten lassen dieses Datenmatching zu, inzwischen werden auch Verbraucherpaneldaten und mikrogeographische Daten synchronisiert. Die Panelteilnehmer werden anhand ihrer Wohnadresse den Mikrozellen zugeordnet. Die wesentlichen soziodemographischen und sozioökonomischen Haushaltseigenschaften dieser Mikrozeile werden genutzt, um auf das Kaufverhalten strukturgleicher Zellen zu schließen. So lassen sich Lücken anderer Datenquellen schließen.

Um einem Missverständnis vorzubeugen: Natürlich bilden Transaktionsdaten nicht „die Kundenbedürfnisse“ ab. Schließlich können die Kunden ihre Bedürfnisse hier nur durch Käufe von Artikeln artikulieren, die der Handel ihnen in seinen Sortimenten anbietet. Werden aber durch die Industrie die „falschen“ Produkte entwickelt, durch den Handel die „falschen“ Produkte gelistet oder durch die Category Management-Kooperation die Produkte falsch sortiert und platziert, so laufen die Kundenbedürfnisse ins Leere. Das Category Management benötigt folglich neben der quantitativen Abbildung des Kaufverhaltens auch die Erhebung qualitativer Sachverhalte, wie z.B. Einstellungen, Kaufmotive, Involvement und Zufriedenheit. Hierauf können wir an dieser Stelle nicht näher eingehen.

## 4.2 Probleme der Eignung und der Verfügbarkeit der Daten

Wenn ein Hersteller kaum regionale Spezialitäten anbietet, wenn die Produkte eines Herstellers einen hohen nationalen Distributionsgrad aufweisen, wenn die Produkte auf eine breite Akzeptanz in allen Zielgruppen stoßen und wenn zudem ihre Kaufhäufigkeit hoch ist (Fast Moving Consumer Goods), dann und nur dann liefern Panels der Industrie grundsätzlich eine brauchbare Datenbasis, um die kooperative Sortimentspolitik im Einzelhandel zu unterstützen.

Allerdings ist zu beachten, dass die Daten aus den Handelspanels in der Regel wochen- und vertriebsschienenweise aggregiert werden. Zur Verfolgung der Entwicklung von Marktanteilen genügen diese Daten. Zur Steuerung von Warengruppen in einzelnen Einkaufsstätten ist diese Aggregation jedoch zu grob, und sie ist zudem immer noch das Resultat von hochgerechneten Stichproben, da dem Panelbetreiber meist nicht die Daten aller Händler vorliegen (Liening 2005, S. 65 f.). Zudem liefern Handelspanels keine Bondaten; Verbundkäufe innerhalb einer oder über mehrere Warengruppen können so nicht betrachtet werden.

Verbraucherpanels unterstützen die „klassischen“ Category Management-Analysen, da sie als einzige das Kaufverhalten der Panelteilnehmer vollständig abbilden, soweit diese ihre tatsächlichen Einkäufe berichten. Neben der zeitpunktbezogenen Analyse

von Verbundkäufen ermöglichen die Daten aus Verbraucherpanels zeitraumbezogene Analysen wie Bedarfsdeckungsquoten, Käuferreichweiten und Käuferwanderungen. Vor der Sortimentsgestaltung steht allerdings das Fallzahlenproblem. Je mehr es sich um regionale Produktspezifitäten handelt, je geringer der Distributionsgrad der Produkte ist, je mehr die Produkte auf die Bedürfnisse weniger Kundengruppen zugeschnitten sind und je länger bei einem Produkt die Abstände zwischen zwei Käufen sind (Slow Moving Consumer Goods), desto geringer ist die Zahl aussagekräftiger Fälle (Schröder/Rödl/Schmiegelt 2004, S. 152 ff.).

Sofern die genannten Schwächen bei den Paneldaten auftreten, benötigt der Hersteller zur Analyse und Planung der Warengruppen Scannerdaten des Händlers. Ein entsprechend konzipiertes und gepflegtes Data Warehouse vorausgesetzt, ist eine Handelsunternehmung in der Lage, Transaktionsdaten selbst zu produzieren, die Hersteller ansonsten extern zukaufen müssen. Einige Nachteile der den Marktforschungsinstituten vorliegenden Daten können umgangen werden: Die Abverkäufe der Einkaufsstätten liegen vollständig vor und die Transaktionsdaten können grundsätzlich in sehr feiner Granularität gespeichert werden, wodurch aussagefähige Bonanalysen möglich sind. Bei der Feinabstimmung von Sortimenten ist die Vollständigkeit des sortiments- und einkaufsstättenbezogenen Längsschnitts dem kundenbezogenen Längsschnitt der Haushaltspaneldaten überlegen.

Allerdings sind auch hier einige technische und politische Voraussetzungen zu erfüllen. Die technischen Voraussetzungen stehen für den Hersteller im Vordergrund, da sie i. d. R. vom Datenlieferanten vorgegeben werden. Orientiert am Prozess der Datengewinnung, lassen sich die technischen Voraussetzungen der Erhebung, der Speicherung und der Übertragung von Daten zuordnen.

Eine funktionierende Datenerhebung setzt die vollständige Ausstattung mit Scannerkassen und vollständig gepflegte Artikelstammdaten voraus. Gerade an der Datenbasis können Fehler auftreten, da jede EAN dem richtigen Produkt zugeordnet werden muss und im System tagesaktuelle Preise und Promotions erfasst sein müssen. Neben Aktualität und Pflege ist der Umfang der Speicherung ein zentraler Aspekt. Idealerweise sollten sich die Transaktionsdaten auch später noch zu Bons zusammenführen lassen.

Auch die Speicherung setzt gepflegte Stammdaten voraus. Überschneidungen „historischer“ EAN sind ebenso zu vermeiden wie falsche Preise und Aktionen. Gerade Preise unterliegen einer starken Dynamik und müssen nicht als Stamm-, sondern als Bewegungsdaten gespeichert werden. Somit reicht nicht die Speicherung eines Preises pro Produkt, sondern der Preis muss mit jeder Position erfasst werden, tritt also genau so häufig auf, wie das jeweilige Produkt gekauft wurde.

Im Sinne der effizienten Datenhaltung liegt es nahe, auf den Ausweis detaillierter Einzelpreise zu verzichten und die Einzelpreise als Durchschnittspreise in die Stammdaten zu überführen. Diese Aggregation führt allerdings zu Informationsverlusten,

v.a., wenn als weitere Konsequenz auch auf Bonkennzeichnungen verzichtet wird und man sich mit tages- oder wochengenauen Abverkäufen begnügt. In diesem Falle würde sich der Informationsvorteil gegenüber dem Handelspanel lediglich auf die größere Abdeckung von Einkaufsstätten beschränken.

Im Fokus der Datenübertragung steht das Schnittstellenproblem, das aus den unterschiedlichen, teils gewachsenen Systemen bei Herstellern und Händlern resultiert. Hersteller beziehen Scannerdaten möglicherweise von mehr als einem Händler, müssen sich aber auf das jeweilige System des Partners einstellen. Somit müssen für jeden einzelnen Partner individuelle Voraussetzungen zum Datenaustausch geschaffen werden, standardisierte Auswertungsverfahren werden verhindert und das Zusammenspielen der Daten verschiedener Händler wird erschwert. Ein Nachteil, der im Handelspanel durch das Marktforschungsinstitut ausgeräumt werden muss und somit nicht in der Verantwortung von Hersteller oder Handel liegt.

Beim Austausch von Scannerdaten müssen weiterhin die politischen Rahmenbedingungen stimmen. Hierunter ist die Bereitschaft beider Parteien zur Kooperation zu verstehen. Für den Händler bedeutet dies, seine eigenen Transaktionsdaten dem Hersteller zur Verfügung zu stellen und damit den Informationsvorsprung an der Schnittstelle zum Endkunden aufzugeben. Der gesamte Warenumsatz und die Mengen aller Wettbewerbsprodukte werden für den Hersteller transparent. Durch den Informationsabfluss schwächt sich möglicherweise die Position des Händlers in den Jahresgesprächen. Durch die monetären und nicht-monetären Investitionen des Händlers in die Kooperation sinkt der Anreiz, zu einem anderen Hersteller als Category Captain zu wechseln.

Fehlen dem Hersteller die Erfahrung und die Kompetenz im Umgang mit Scannerdaten, so sind der Kooperation Rüstkosten im Sinne von Investitionen in den Partner vorgeschaltet. Der Händler läuft dann zum einen Gefahr, in eine möglicherweise (zu) kurzfristige Partnerschaft zu investieren, und zum anderen einen Partner zu schulen, der seine erlangten Kenntnisse zum Wohle konkurrierender Händler einsetzt. Dieser Effekt tritt ebenso auf, wenn der Hersteller über Erfahrungs- und Kompetenzvorsprünge verfügt und er seinen Händler schult. Die Informationsasymmetrie zwischen Hersteller und Händler sowie die daraus resultierende Unsicherheit über die Verhaltensweisen des Partners (z.B. opportunistisches Verhalten) sind ein wesentliches Problem der Kooperation (Schröder 2004, S. 240 ff.). Dass diese Aspekte wichtig bei der Wahl des Kooperationspartners sind, haben verschiedene Untersuchungen gezeigt (Schröder/Feller/Großweischede 2000b, S. 57; Wünschmann 2003).

Zum Schluss ist ein ganz anderes, aber zentrales Problem anzusprechen. Die bisherigen Ausführungen haben sich sehr stark an den Gepflogenheiten der Praxis orientiert. Es stehen Umsätze und Mengen im Vordergrund; Daten über Kosten, insbesondere Wareneinstandskosten, fehlen. Folglich liegen keine Informationen über Roterträge oder Deckungsbeiträge – im Einzelhandel mit Lebensmitteln ohnehin schwierig zu ermitteln – vor. Der Grund, dass der Händler seinem Category Captain diese Kosten-

informationen nicht liefert, ist fehlendes Vertrauen. Die Planungsergebnisse des Herstellers, sowohl was die Zusammenstellung der Warengruppe als auch seine Platzierung im Regal anbelangt, werden dann aber suboptimal ausfallen. Der Händler folgt entweder diesen suboptimalen Vorschlägen; dann können Misserfolge neuer oder vorhandener Produkte nicht überraschen. Oder er löst sich von den Vorschlägen und entwickelt eine eigene Warengruppenstruktur; dann liegt aber keine Kooperation mehr vor.

## 5 Entscheidungen und Umsetzung einer kooperativen Sortimentspolitik

Die kooperative Sortimentsgestaltung soll Industrie, Handel und Verbraucher zu einer „Win-Win-Win“-Situation führen. Die Kunden sollen bedarfsgerechtere Sortimente vorfinden, die Orientierung in den Warengruppen soll erhöht werden, der Einkauf soll angenehmer und leichter werden (Wünschmann/Müller 2005, S. 95). Die Hersteller, insbesondere die Category Captains, profitieren von einer besseren Position im Wettbewerb, sowohl gegenüber der Herstellerkonkurrenz als auch im Verhältnis mit ihren Handelspartnern. Spiegelbildlich fallen die Vorteile auf der Handelsseite aus: mehr Wettbewerbsvorteile, zufriedenerere Endkunden, mehr Umsatz, mehr Rohertrag.

Grundlage der Kooperation ist die organisatorische Verankerung des Category Managements in den jeweiligen Unternehmungen. Häufig kennen sich Hersteller und Händler aus den Treffen von Vertrieb und Einkauf. Insofern ist die organisatorische Einbindung des Category Managements in diese Abteilungen verbreitet, wenn dies auch in unterschiedlichen Ausprägungen geschieht (zu den Möglichkeiten der organisatorischen Einbindung des Category Managements vgl. Müller-Hagedorn/Zielke 2000, S. 874 f.; Münstermann 2003, S. 326 ff.). Beide Seiten müssen beachten, dass Category Management mehr Kenntnisse erfordert als reine Einkaufs- oder Vertriebsfunktionen. Folglich sind multifunktionale Teams notwendig, um z.B. Marktforschungskennnisse einzubringen. Der Category Manager übernimmt in der eigenen Unternehmung die Aufgabe eines Schnittstellenmanagers.

In der laufenden Zusammenarbeit können die Kompetenzen der beiden Partner genutzt werden. Mit der Maßgabe seines Handelspartners, wie er seine Warengruppe im Wettbewerb positionieren und damit seine Einkaufsstätte(n) profilieren will, entwickelt der Hersteller auf der Grundlage z.B. von Handels- und Haushaltspaneldaten die grundsätzliche Ausrichtung der Artikelzusammensetzung in dieser Warengruppe im Sinne eines Rahmensortiments (Schröder 2002, S. 78). Mikrogeographische Daten beleuchten die Kaufkraft und die soziodemographische Struktur im Einzugsgebiet einzelner Einkaufsstätten und unterstützen so die standortbezogene Ausgestaltung des

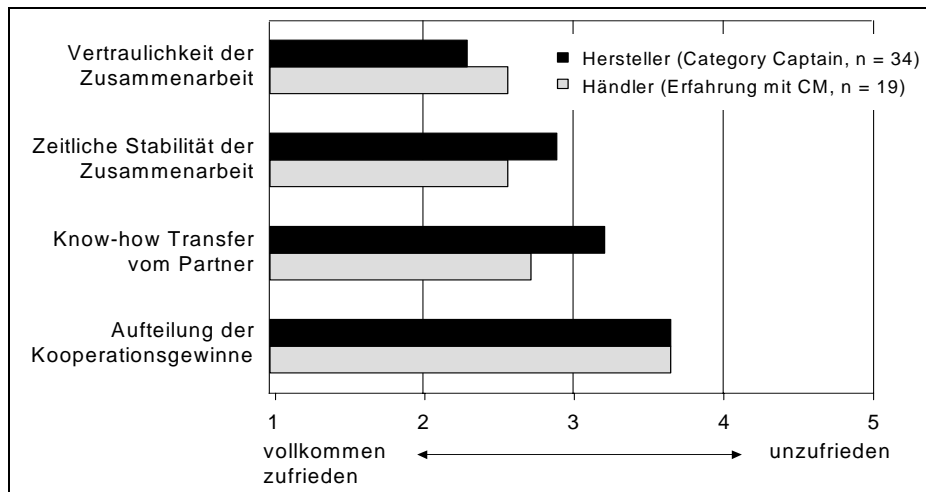


Sortimentes. Scannerdaten verfeinern die Planung des Detailsortiments für die jeweiligen Warenträger, oftmals als Module gestaltet, deren Größe sich nach den Profilierungszielen der Einkaufsstätten richtet. Mit diesen Daten werden Neuprodukte auf ihren Erfolgsbeitrag zu der jeweiligen Warengruppe hin getestet, eingeführte Produkte laufend überprüft, ob sie der bedarfsgerechten Gestaltung des Sortimentes dienen, und auslistungsverdächtige Produkte allein anhand leistungsbezogener Kriterien beurteilt.

So weit der idealtypische Fall einer kooperativen Sortimentpolitik. Die tägliche Praxis weicht hiervon teilweise erheblich ab. Zunächst stellt sich die Frage, inwieweit ein Category Captain die Sortimentpolitik zu seinen Gunsten und zum Nachteil der Herstellerkonkurrenz und des Handelspartners gestalten kann. Wenn der Hersteller daran interessiert ist, die Position des Category Captains zu erlangen und zu halten, kann er einen gewissen Spielraum gegenüber konkurrierenden Herstellern nutzen, ohne dabei die Interessen des Handelspartners zu verletzen. Beispielsweise kann vereinbart werden, dass der Umsatz der Warengruppe um 10% steigt oder dass der Umsatz der Warengruppe um 2-Prozentpunkte mehr steigt als der Umsatz im gesamten Markt. Innerhalb dieser Ziele ergeben sich für den Category Captain Freiräume in der Wahl der Mittel. Dies kann z.B. bedeuten, dass der Hersteller eher konkurrierende Produkte aus der Warengruppe eliminiert als eigene und eher eigene aufnimmt als konkurrierende (Schröder 2004, S. 242). Für die USA belegen dies Gruen und Shah (2000, S. 504), und für Deutschland haben uns verschiedene Category Captains ein solches Verhalten bestätigt.

Des Weiteren ist in vielen Fällen zu beobachten, dass Projekte nicht in Prozesse münden. Ein erster Grund ist vor allem die Aufteilung des Kooperationsgewinns (siehe *Abbildung 9*). Für Hersteller und Händler stellen sich zwei grundsätzliche Fragen: Wer bringt in welchem Umfang welche Ressourcen in die Kooperation ein? Wer erhält welchen Anteil an dem Mehrumsatz bzw. an der Kosteneinsparung? Solange diese Fragen nicht zur Zufriedenheit aller Beteiligten geklärt sind, ist die Fortführung der Zusammenarbeit gefährdet. Ob die richtige Lösung für eine stabile Kooperation darin besteht, dass der Händler von seinem Category Captain Geld für die Abgabe seiner Scannerdaten verlangt (Wünschmann 2003), während der Hersteller seine Daten ohne Berechnung in die Sortimentpolitik einbringt, ist eher fraglich. Ein zweiter Grund ist der wenig befriedigende Know-how Transfer. Wenn dies die Bereitstellung von Scannerdaten und Kosten durch den Handel und die wenig transparente Aufbereitung von Paneldaten durch den Hersteller betrifft, dann fehlen die Grundlagen, um die Qualität von Sortimentsentscheidungen zu verbessern.

**Abbildung 9:** Erfahrungen mit Category Management-Projekten



Quelle: Schröder/Feller/Großweischede 2000b, S. 59.

Eine Gefährdung der Kooperation und der Kooperationsgewinne geht auch von den Rahmenbedingungen aus, die der Händler vorgibt.

- Der Händler „setzt“ seine Handelsmarken, d.h. sie unterliegen nach Art und Umfang keiner Überprüfung ihrer Existenzberechtigung. So kann der Händler möglicherweise ein besseres Gesamtergebnis in der Warengruppe verhindern.
- Der Händler gibt einen bestimmten Rahmen an Regalfläche vor. Die Ausdehnung oder die Reduktion der Warengruppe sind damit nicht möglich. Der Grund für diese starre Haltung ist, dass Interdependenzen zwischen verschiedenen Warengruppen in den wenigsten Fällen Gegenstand von Category Management-Überlegungen sind. Am ehesten sind sie noch auf Kleinflächen (z.B. Tankstellen) anzutreffen, wenn es um die Optimierung der gesamten Verkaufsfläche geht.
- Nach wie vor sind Listungsgelder und Auslistungsverhinderungsgelder sowie alle übrigen leistungsfremden Konditionen der natürliche Feind einer leistungsorientierten Sortimentspolitik und damit einer Kooperation.
- In diesen Bereich fällt auch das Verhalten von Händlern, die die Position des Category Captains an einen Hersteller verkaufen, entweder tun sie dies selbst oder eine von ihnen beauftragte „Partner“unternehmung aus dem Dienstleistungsbereich. Sollte ein Category Captain nicht bereit sein, einen solchen Betrag zu entrichten,

verliert er diese Position bei dem Händler, und es darf sich ein anderer Hersteller „einkaufen“, auch wenn er nachweislich über weniger Kompetenz verfügt.

Was ist das Fazit aus diesen Überlegungen? Eine kooperative Sortimentspolitik kann Ressourcen sparen und zu Mehrumsätzen führen. Grundvoraussetzung ist, dass die Leistungsorientierung und die Kundenorientierung das Maß aller Dinge sind. Dann helfen die gemeinsam von Hersteller und Händler in die Analyse und Planung eingebrachten Daten, erfolgversprechende Artikel zu identifizieren und zu fördern, Überbestände sowie Fehlmengen zu reduzieren und weniger erfolgreiche Artikel zu eliminieren.

Solange jedoch Misstrauen und opportunistisches Verhalten das Miteinander von Hersteller und Händler bestimmen und die Bereitschaft, in eine längere Zusammenarbeit zu investieren, fehlt und am kurzfristigen Erfolg ausgerichtete (leistungsfremde) Forderungen dominieren, werden Innovationsprozesse in der Industrie und die Bewirtschaftung von Categories im Handel weniger effizient verlaufen.

## Literatur

ACNIELSEN (HRSG.) (2005): New Product Development. Voraussetzungen für ein erfolgreiches Finale. Letters from Modelling & Analytics, Ausgabe 1.

AUSSCHUSS FÜR BEGRIFFSDEFINITIONEN AUS DER HANDELS- UND ABSATZWIRTSCHAFT (Hrsg.) (1995): Katalog E, 4. Ausgabe, Köln.

BARTH, K.; HARTMANN, M.; SCHRÖDER, H. (2002): Betriebswirtschaftslehre des Handels, 5. Aufl., Wiesbaden.

BORCHERT, S., LEHMANN, S., RITZKE, J. (2003): Trilaterales Category Management im Frischesortiment eines SB-Warenhauses - Die komplementäre Sortimentsführung durch zwei Industrie- und ein Handelsunternehmen im Käse SB-Regal, in: Schröder, H. (Hrsg.), Category Management - Aus der Praxis für die Praxis. Konzepte - Kooperationen - Erfahrungen, Frankfurt am Main, S. 127-140.

CATEGORY MANAGEMENT SUBCOMMITTEE - ECR BEST PRACTICES OPERATING COMMITTEE AND THE PARTNERING GROUP (1995): Category Management Report.

CENTRALE FÜR COORGANISATION (CCG) (HRSG.) (2001): Handbuch ECR-Demand Side: Der Weg zum erfolgreichen Category Management, Köln.

- EBBERS, D. (2003): Welche Daten können was im Category Management-Prozess? - Leistungen der unterschiedlichen Datenquellen für ein effektives Category Management, in: Schröder, H. (Hrsg.), Category Management - Aus der Praxis für die Praxis. Konzepte - Kooperationen - Erfahrungen, Frankfurt am Main, S. 141-156.
- EBSEN, M. (2003): Die OTC-Allianz im Category Management, in: Schröder, H. (Hrsg.), Category Management - Aus der Praxis für die Praxis. Konzepte - Kooperationen - Erfahrungen, Frankfurt am Main, S. 111-126.
- ECR EUROPE (1997): Category Management Best Practices Report, London.
- FELD, C. (1996): Category Management im Handel, Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Handel und Distribution an der Universität zu Köln, Arbeitspapier Nr. 8, Köln.
- GERLING, M. (1994): Category Management – ein neues Erfolgskonzept?, in: dynamik im handel, Heft 6, S. 7-11.
- GROßWEISCHEDE, M. (2000): Category Management aus Sicht der Lieferanten des Lebensmitteleinzelhandels - Grundlagen und ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Ahlert, D.; Borchert, S. (Hrsg.): Prozessmanagement im vertikalen Marketing, Berlin u.a., S. 159-192.
- GRUEN, T., SHAH, R. (2000): Determinants and Outcomes of Plan Objectivity and Implementation in Category Management Relationships, Journal of Retailing, S. 483-510.
- GÜMBEL, R. (1963): Die Sortimentspolitik in den Betrieben des Wareneinzelhandels, Köln.
- GUTENBERG, E. (1979): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, Der Absatz, 16. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York
- HAHNE, H. (1998): Category Management aus Herstellersicht, Köln.
- HALLER, P. (1980): Spielregeln für erfolgreiche Produkte, Wiesbaden.
- HANSEN, U. (1990): Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels, 2. Aufl., Göttingen.
- HOLZKÄMPER, O. (1999): Category Management - Strategische Positionierung des Handels, Göttingen.
- IRI (HRSG.) (2005): Erfolgreiche Neuprodukte: Ein Ausweg aus der Konsumkrise. IRI präsentiert den neuen Launch Monitor – Benchmarks zur Steuerung von Neuprodukten. Presse-Information vom April 2005.
- LIENING, B. (2005): Neue Daten-Qualität, in: Lebensmittel Praxis, Nr. 12, Juni 2005, S. 65-66.

- MÖHLENBRUCH, D. (1994): Sortimentspolitik im Einzelhandel, Wiesbaden.
- MÜLLER-HAGEDORN, L. (1998): Der Handel, Stuttgart, Berlin, Köln.
- MÜLLER-HAGEDORN, L. (2002): Handelsmarketing, 3. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln.
- MÜLLER-HAGEDORN, L.; ZIELKE, S. (2000): Category Management, in: Albers, S.; Herrmann, A. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement, Wiesbaden, S. 859-882.
- MÜNSTERMANN, C. L. (2003): Veränderung der Organisation in Industrieunternehmen durch Category Management, in: Schröder, H. (Hrsg.): Category Management - Aus der Praxis für die Praxis. Konzepte - Kooperationen - Erfahrungen, Frankfurt/Main, S. 321-338.
- QUELCH, J. A.; KENNY, D. (1995): Lieber den Gewinn steigern als die Zahl der Varianten, in: Harvard Business Manager, Heft 1, S. 94-101.
- SATTLER, H. (1997): Monetäre Bewertung von Markenstrategien für neue Produkte, Stuttgart.
- SCHRÖDER, H. (1999): Veränderung von Sortimentsstrukturen und Konsequenzen für das Handelsmarketing, in: Beisheim, O. (Hrsg.): Distribution im Aufbruch - Bestandsaufnahme und Perspektiven, München, S. 907-925.
- SCHRÖDER, H. (2001): Wer hat bei Category Management an Efficient Shelf Presentation gedacht? Informationen für kundenorientierte Flächenzuteilung und Warenpräsentation im Lebensmittel-Einzelhandel, in: Ahlert, D.; Olbrich, R.; Schröder, H. (Hrsg.): Jahrbuch zum Handelsmanagement 2001 - Vertikales Marketing und Markenführung im Zeichen von Category Management, Frankfurt/Main, S. 261-291.
- SCHRÖDER, H. (2002): Handelsmarketing - Methoden und Instrumente im Einzelhandel, München.
- SCHRÖDER, H. (2003): Category Management - eine Standortbestimmung, in: Schröder, H. (Hrsg.): Category Management - Aus der Praxis für die Praxis. Konzepte - Kooperationen - Erfahrungen, Frankfurt/Main, S. 11-38.
- SCHRÖDER, H. (2004): Wie sicher ist die Position eines Herstellers als Category Captain? - Kooperation zwischen Handel und Industrie aus der Perspektive von Prinzipal und Agent, in: Bauer, H.H.; Huber, F. (Hrsg.): Strategien und Trends im Handelsmanagement, München, S. 231-249.
- SCHRÖDER, H. (2005): Multichannel-Retailing - Marketing in Mehrkanalsystemen des Einzelhandels, Berlin, Heidelberg, New York.
- SCHRÖDER, H.; FELLER, M.; GROßWEISCHÉDE, M. (2000a): Kundenorientierung im Category Management, in: ioManagement, Nr. 4, S. 56-63.

- SCHRÖDER, H.; FELLER, M.; GROBWEISCHEDE, M. (2000b): Die Rolle des Kunden in Category Management-Projekten, in: Management Berater, Nr. 3, S. 56-59.
- SCHRÖDER, H.; FELLER, M.; GROBWEISCHEDE, M. BRETZKE, W.-R. (1999): Efficient Consumer Response, Studie zum Stand der Kundenorientierung, Düsseldorf, Essen 1999.
- SCHRÖDER, H.; RÖDL, A. (2004): Der Nutzen von Transaktionsdaten für das Handelsmarketing in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung 2004, Köln, S. 519-538.
- SCHRÖDER, H.; RÖDL, A.; SCHMIEGELT, N. (2004): Die Steuerung von Handelsmarken als Aufgabe des Category Managements - Wie geeignet sind Daten aus einem Verbraucherpanel? in: Ahlert, D.; Evanschitzky, H.; Hesse, J.; Salfeld, A. (Hrsg.): Exzellenz in Markenmanagement und Vertrieb, Wiesbaden, S. 147-163.
- STEFFENHAGEN, H. (1975): Konflikt und Kooperation in Absatzkanälen, Wiesbaden.
- STOCKMEYER, B. (2001): Ansatzpunkte und Methoden zur Effizienzsteigerung im Innovationsmanagement der Ernährungsindustrie, Diss., München.
- WÜNSCHMANN, S. (2003): Category Management als Instrument von Herstellerunternehmen, Folienband TU Dresden.
- WÜNSCHMANN, S.; MÜLLER, S. (2005): Nutzen von Category Management aus Sicht der Hersteller, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung 2005, Stuttgart, S. 81-99.