

# **Leistungen des Controlling für eine kundenorientierte Sortimentsgestaltung im Lebensmittel-Einzelhandel**

von Hendrik Schröder, Marc Feller und Andreas Rödl

Auszug aus:

Antje Krey (Hrsg.)

## **Handelscontrolling**

*Neue Ansätze aus Theorie und Praxis zur  
Steuerung von Handelsunternehmen*

S. 145-199

2. überarbeitete Auflage

---

# Leistungen des Controlling für eine kundenorientierte Sortimentsgestaltung im Lebensmittel-Einzelhandel

von Hendrik Schröder, Marc Feller und Andreas Rödl<sup>1</sup>

## Inhaltsverzeichnis

1	Kundenbezogene Informationen als Voraussetzung der Sortimentsgestaltung im Lebensmittel-Einzelhandel.....	147
2	Sortimentsgestaltung und Controlling im Lebensmittel-Einzelhandel .....	149
2.1	Besonderheiten des Controlling .....	149
2.2	Sortimente als Controllingobjekte.....	151
2.3	Einzelhandelskunden als Controllingobjekte .....	155
3	Informationsbasis der kundenorientierten Sortimentssteuerung in Unternehmungen des Lebensmittel-Einzelhandels.....	157
3.1	Informationsbedarf .....	157
3.2	Informationsquellen.....	162
3.3	Informationsdefizite im deutschen Lebensmittel-Einzelhandel.....	165
3.4	Instrumente zur Deckung des Informationsbedarfs.....	170
3.4.1	Instrumente zur Gewinnung qualitativer Daten.....	171
3.4.2	Instrumente zur Gewinnung quantitativer Daten .....	175
3.4.2.1	Zeige mir, was mich interessiert!-Analysen.....	176
3.4.2.2	Finde heraus, was interessant ist!-Analysen .....	183
4	Zusammenfassung und Ausblick .....	193

---

<sup>1</sup> Prof. Dr. Hendrik Schröder, Dipl.-Kfm. Marc Feller, Dipl.-Kfm. Andreas Rödl, Lehrstuhl für Marketing & Handel, Universität Essen, Consumer Insights Academy ([www.marketing.uni-essen.de](http://www.marketing.uni-essen.de))

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Verweildauer und Reichweite neuer Warengruppen .....	152
Abbildung 2:	Systematik von Informationsquellen .....	163
Abbildung 3:	Kundenindividuelle Daten und ihre Quellen .....	165
Abbildung 4:	Informationsinstrumente in deutschen Handelsunternehmungen.....	167
Abbildung 5:	Warenbezogene Informationen in deutschen Handelsunternehmungen.....	168
Abbildung 6:	Kundenbezogene Informationen in deutschen Handelsunternehmungen.....	169
Abbildung 7:	Bedarf an qualitativen Informationen im Rahmen des Category Managements .....	171
Abbildung 8:	Anteile am Gesamtumsatz in Abhängigkeit von der Bonsummenklasse - Beispiel mit Verbrauchermarktdaten.....	177
Abbildung 9:	Kumulierte Umsatzanteile in Abhängigkeit von der Bonsummenklasse - Beispiel mit Verbrauchermarktdaten.....	177
Abbildung 10:	Bedarfsdeckung und Käuferreichweite einer Warengruppe an einem fiktiven Beispiel .....	178
Abbildung 11:	Wettbewerbsanalysen mit ausgewählten Parametern .....	179
Abbildung 12:	Kurve kumulierter Umsätze der gelisteten Artikel .....	180
Abbildung 13:	Sortimentsoptimierung am Beispiel Waschmittel .....	181
Abbildung 14:	Bedarfsdeckung und Customer Lifetime Value.....	182
Abbildung 15:	Assoziationsregeln zu Bons bis 15,- DM.....	186
Abbildung 16:	Warengruppen- und artikelbezogene Rabatte.....	187
Abbildung 17:	Ausschnitt einer Sequenzanalyse eines Electronic Shops .....	188
Abbildung 18:	Die Darstellung von Clusteranalysen - Teil 1.....	190
Abbildung 19:	Die Darstellung von Clusteranalysen - Teil 2.....	190
Abbildung 20:	Beispiel für die Visualisierung von Clusterergebnissen.....	191

## 1 Kundenbezogene Informationen als Voraussetzung der Sortimentsgestaltung im Lebensmittel-Einzelhandel

In kaum einem Bereich ist der Wettbewerb so intensiv und rigoros wie im bundesdeutschen Lebensmittel-Einzelhandel. Im Mittelpunkt stehen Sonderpreise, Dauerniedrigpreise und Preisnachlässe verschiedener Varianten, mit denen die Anbieter um die Gunst der Kunden werben. Insbesondere Handelsunternehmungen, die mit mehreren Angebotstypen am Markt vertreten sind, leiden oftmals unter der wenig ausgeprägten Profilierung ihrer Vertriebslinien. Ihre Sortimentsgestaltung kann nicht unbedingt als besonders kundenorientiert bezeichnet werden. Dies liegt zum einen daran, dass vielerorts im deutschen Handel der Einkauf die Gestaltung der Sortimente dominiert und dabei stärker von Überlegungen hoher Bestellmengen und Rabatte als von den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden getrieben wird. Das Motto scheint zu sein: "Sell what you buy!" und nicht "Buy what you can sell!". Zum anderen sind die Projekte des Category Managements<sup>2</sup> noch nicht in allen Warengruppen so weit gediehen, dass sich die jeweils zentralen Fragen beantworten lassen: Welche Kundengruppen kaufen wann welche Artikel in welchen Mengen in welcher Einkaufsstätte ein? Welche Instrumente sind geeignet, um die erforderlichen Informationen zu erheben und auszuwerten? Ist das erforderliche Management-Know-how vorhanden, um vorhandene Informationen für die Restrukturierung von Sortimenten zu nutzen? Kann bereits eine dieser Fragen nicht hinreichend beantwortet werden, liegen erhebliche Hindernisse auf dem Weg zu einer kundenorientierten Sortimentsgestaltung.

Auf welche Informationssysteme greift das Handelscontrolling bislang im Rahmen der Sortimentssteuerung zurück? Das strategische Controlling stellt zwar den Zusammenhang zwischen Sortimenten und Kunden dar, schlägt aber keine Brücke zum operativen Controlling.<sup>3</sup> Den überwiegenden Teil an Informationen für die operative Steuerung liefern in der Regel Warenwirtschaftssysteme. Problematisch hieran ist, dass kundenspezifische Daten nicht berücksichtigt werden können, da dies keine Aufgabe des Warenwirtschaftscontrolling ist.<sup>4</sup> Selbst bei Marketinginformationsmodulen des

---

<sup>2</sup> Vgl. grundsätzlich zum Category Management Hahne (1998), Kilimann/von Schlenk/Tienes (1998), von der Heydt (1999), Holzkämper (1999), Schröder (2003).

<sup>3</sup> Vgl. Witt (1992), S. 42.

<sup>4</sup> Vgl. Ebert (1986), S. 82 f.

Einzelhandels findet sich nur wenig an Informationsquellen und Analysen, welche die Sortimentsgestaltung unterstützen.<sup>5</sup> Nach Einschätzung großer deutscher Handelsunternehmungen sind waren- und kundenbezogene Informationen, ebenso wie die dafür notwendigen Informationssysteme, bei weitem nicht in dem Maße verbreitet, in dem sie benötigt werden.<sup>6</sup> Die Integration zwischen strategischem und operativem Controlling auf der einen sowie dem warenorientierten und kundenbezogenen Controlling auf der anderen Seite markiert daher bei der kundenorientierten Sortimentssteuerung die zentrale Herausforderung an das Handelscontrolling<sup>7</sup>. Es ist daher herauszuarbeiten:

- in welcher Form Kundenverhalten und Sortimente den **Informationsbedarf** in Unternehmungen des Einzelhandels mit Lebensmitteln determinieren,
- welche **Informationsquellen** geeignet sind, den Informationsbedarf zu decken,
- ob und inwieweit derzeit **Informationsdefizite** vorhanden sind,
- und mit welchen **Instrumenten** die erforderlichen Informationen gewonnen und ausgewertet werden können.

Um die Herausforderungen der Lebensmittelbranche zu bewältigen, reichen, was den Informationsbedarf angeht, einfache Informationen über Umsätze, Absätze, Roherträge, Renner und Penner nicht mehr aus. Vielmehr werden detaillierte Informationen über das Kundenverhalten benötigt: qualitative Daten (z.B. Präferenzen, Zufriedenheit) ebenso wie quantitative Daten (z.B. Käuferreichweite, Bedarfsdeckungsquote, Customer Lifetime Value). Genauso differenziert wie der Informationsbedarf ist das Instrumentarium, das zur Gewinnung, Verarbeitung und Analyse der Daten eingesetzt werden kann. Unterstützt werden die folgenden Ausführungen durch die Ergebnisse einer Untersuchung im deutschen Lebensmittel-Einzelhandel. Sie zeigt, dass im kunden- und sortimentsbezogenen Controlling noch erheblicher Nachholbedarf und damit Potenzial zur Verbesserung der Wettbewerbsposition vorhanden sind.

---

<sup>5</sup> Vgl. Becker/Schütte (1996), S. 263, sowie die Beiträge in Ahlert/Olbrich (1997).

<sup>6</sup> Vgl. Kapitel 3.3 dieses Beitrags sowie Schröder/Feller/Großweischede (2000b).

<sup>7</sup> Vgl. Möhlenbruch/Meier (1997).

## 2 Sortimentsgestaltung und Controlling im Lebensmittel-Einzelhandel

### 2.1 Besonderheiten des Controlling

Der **Einzelhandel mit Lebensmitteln** unterscheidet sich in einigen Punkten deutlich vom Einzelhandel mit Produkten anderer Branchen. Die Lebensmittelsortimente sind durch einen relativ konstanten Warenfluss, hohe Umschlagshäufigkeiten und permanente, über das gesamte Jahr verteilte Sortimentsveränderungen gekennzeichnet. Andere Sortimente setzen sich aus Saisonware (z.B. Bekleidung), aus Produkten mit häufigen Modellwechseln (z.B. Unterhaltungselektronik) oder aus Artikeln mit geringer Umschlagshäufigkeit (z.B. Bau- und Heimwerkerprodukte) zusammen. Die Einkaufsfrequenzen der Kunden sind, allein bedingt durch die begrenzte Haltbarkeit der Produkte, wesentlich höher als in anderen Branchen. Viele Kunden kaufen täglich ein. Deshalb sind den Kunden Produkte und Einkaufsstätten auch vertrauter, als dies in anderen Branchen der Fall ist. Der beträchtliche Umfang der Sortimente, die vielen Auswahlmöglichkeiten an Einkaufsstätten und die starke Konkurrenzintensität sind weitere typische Merkmale im Einzelhandel mit Lebensmitteln. Charakteristisch ist des Weiteren, dass bis zu mehrere Hundert Lieferanten für die Belieferung zuständig sein können. Komplexität und Dynamik der Planung, Führung und Kontrolle von Sortimenten steigen zudem in den Handelsunternehmungen, die neben Lebensmitteln auch Non Food-Artikel anbieten, wie beispielsweise Bekleidung und Unterhaltungselektronik.

Die Besonderheiten des **Controlling im Lebensmittel-Einzelhandel** sind in der Literatur bisher wenig ausführlich aufgearbeitet worden. Wesentliche interne Informationsquellen sind Warenwirtschaftssysteme<sup>8</sup> sowie die Kosten- und Leistungsrechnung. Allerdings ist die Gestaltung einer Kostenträger- oder Kundenerfolgsrechnung im Einzelhandel aufgrund der Komplexität und der Dynamik der Sortimente wesentlich schwieriger als z.B. in produzierenden Unternehmungen. Auch ist das Nachfrageverhalten ein anderes. Die Kunden industrieller Anbieter fragen in der Regel eine hohe Anzahl gleichartiger Produkte nach. Die Kunden des Einzelhandels erwerben dagegen ein Bündel an Produkten, das sehr unterschiedliche Bedürfnisse befriedigen soll. So

---

<sup>8</sup> Vgl. Ahlert/Olbrich (1997), Ebert (1986).

werden etwa gleichzeitig Wasch- und Putzmittel für Reinigungsvorgänge, Fleisch, Obst und Gemüse für das Mittagessen sowie Süßigkeiten und Knabberartikel für den Fernsehabend gekauft. Zudem können die Art und der Umfang der nachgefragten Leistungen mit den Jahres-, Wochen und Tageszeiten variieren. Die angebotenen Leistungen sind daher sehr schwer hinsichtlich ihres Nutzens für den jeweiligen Kunden und hinsichtlich ihres Ertragspotenzials für die Unternehmung zu quantifizieren. Ansätze der Kostenrechnung, die zu einer höheren Kostentransparenz führen sollen, haben nicht zuletzt aus diesen Gründen bisher nicht überzeugen können.<sup>9</sup>

Die für die **strategische Planung** relevanten Fragestellungen lauten, welche Kunden angesprochen werden sollen, welche Sortimente geeignet sind, die Kundenbedürfnisse zu befriedigen, und wie die entsprechenden Informationssysteme zu gestalten sind. Damit werden die Kunden und das Sortiment zu den zentralen Objekten des Controlling.<sup>10</sup> Wichtige Bausteine für die Gewinnung entscheidungsrelevanter Informationen sind das Warenwirtschaftssystem sowie markt- und kundenorientierte Informationssysteme.

Eine Controlling-Konzeption hat bei der Mitwirkung an der Gestaltung kundenorientierter Sortimente zu beachten, dass **Supply Side Management** (Logistik) und **Category Management** (Sortimente, Werbung und Neuprodukteinführung) eng miteinander verbunden sind. Die beste kundenorientierte Sortimentsgestaltung taugt nämlich wenig, wenn die Ware sich nicht im Outlet, sondern im Zentrallager oder auf der Autobahn befindet. Umgekehrt gilt, wie der ECR-Manager einer führenden Handelsunternehmung bemerkte: „Was hilft es, ineffiziente Sortimente effizient durch die Gegend zu fahren“.

Category Management hat den Anspruch, Warengruppen an den Bedürfnissen der Kunden auszurichten und zu vermarkten, entweder in alleiniger Regie des Handels oder in Kooperation mit der Industrie. Hierbei kommt dem Controlling die Aufgabe zu, das Category Management in allen **Phasen des Managementprozesses** zu unterstützen – von der Situationsanalyse über die Bereitstellung von Informationen über die

---

<sup>9</sup> Vgl. Schröder (1997), Zeisel (1999).

<sup>10</sup> Vgl. die Ausführungen im Einführungsartikel und Schröder (2001).

Wirkung von Marketingmaßnahmen bis zur Vermittlung von Kontrollinformationen, die Auskunft über den Zielerreichungsgrad der durchgeführten Maßnahmen liefern.

## 2.2 Sortimente als Controllingobjekte

Das Sortiment stellt die Kernleistung der Handelsunternehmungen dar. Zusammen mit den Nebenleistungen ergibt sich hieraus das **akquisitorische Potenzial**. Handelssortimente zeichnen sich durch eine hohe Komplexität aus. Während sich im Discountbereich bereits 600 bis 2.000 Artikel finden, steigt die Zahl der Artikel in Kauf- und Warenhäusern auf bis zu über 1.000.000. Einige Handelskonzerne verfügen darüber hinaus nicht nur über mehrere tausend Filialen, sondern auch über Vertriebslinien, die in sehr unterschiedlichen Sortimentsbereichen tätig sind. Innerhalb der Vertriebslinien unterscheiden sich die Sortimente zusätzlich regional und filialgrößenabhängig und können in ihrer Struktur überaus heterogen sein, da traditionelle Branchengrenzen immer weiter verschwimmen. Der Lebensmittel-Handel erweitert sein Sortiment z.B. um Textilien und Elektronik, Kaffeeröster bieten im Rahmen der Partievermarktung PC und Geräte der Unterhaltungselektronik an und Tankstellen verkaufen mittlerweile ein recht umfangreiches Sortiment an Lebensmitteln. Weiterhin unterliegen die Sortimente einem ständigen Wandel. Im Lebensmittel-Einzelhandel verändern sich ca. 30% der Produktlinien innerhalb eines Jahres.<sup>11</sup> Modische Textilsortimente wurden früher nach sechs Monaten komplett ausgetauscht, inzwischen liegt die Frequenz bei vier bis sechs Wochen. Nach der Verweildauer des Angebotes und der Reichweite neuer Warengruppen im Markt lassen sich verschiedene Vorgehensweisen unterscheiden, wie das Sortiment erweitert werden kann (siehe Abbildung 1).

Welche Ziele verfolgt eine Handelsunternehmung mit der Ausweitung des Sortiments? In Feld 1 wird ein **schneller Absatz** angestrebt, da die Ware in der Regel nicht nachgeliefert werden kann, insbesondere nicht bei Restposten und Havarieware, oder nicht nachgeliefert werden soll, insbesondere bei Sonderfertigungen, und die Verkaufsfläche somit für die nächsten Partien frei gemacht werden muss. Niedrige Preise sollen für einen **hohen Absatz** sorgen. Aufgrund ihres niedrigen Preises und ihrer Einmaligkeit

---

<sup>11</sup> Vgl. Jary/Schneider/Wileman (1999), S. 52.



des Angebotes bezeichnet man diese Produkte auch als „Self-Liquidating Offers“<sup>12</sup>. Einmaligkeit und zeitliche Begrenzung des Angebotes sind Ausdruck einer Verknappungsstrategie. Allein diese Merkmale lassen bei manchem Verbraucher das **Angebot als preiswürdig** erscheinen.<sup>13</sup>

Verweildauer des Angebots \ Reichweite des Angebots im Markt	begrenzt	längerfristig
auf einzelne Handelsunternehmungen (Firmen) beschränkt	1 Sonderfertigungen, Restposten, Havarieware, Zweite Wahl-Ware etc.	3 neue Warengruppen mit Handelsmarken oder Exklusivmarken
nicht auf einzelne Handelsunternehmungen (Firmen) beschränkt	2 Saisonartikel, modische Ware etc. (Herstellermarken)	4 neue Warengruppen mit Herstellermarken

Abbildung 1: Verweildauer und Reichweite neuer Warengruppen  
Quelle: Schröder (1999), S. 912

Typische kundenbezogene Ziele sind, die Kundenanzahl, die Kundenfrequenz, den durchschnittlichen Kaufbetrag eines Kunden pro Einkauf oder den gesamten Kaufbetrag eines Kunden innerhalb eines Zeitraums zu erhöhen. Die **Kundenanzahl** steigern neue Kunden, die entweder als „Rosinenpicker“ oder als Verbundkäufer auftreten. Soweit die Preise sowohl die Kosten decken als auch einen Beitrag zur Gewinnerzielung leisten, tragen auch „Rosinenpicker“, die nur einen Artikel kaufen, dazu bei, den Deckungsbeitrag des Handelsbetriebes zu vergrößern. Verbundkäufer werden durch die Preiswürdigkeit eines Produktes angezogen und kaufen gleichzeitig weitere Artikel, entweder aus dem dauerhaft angebotenen Kernsortiment oder aus dem Aktionsortiment.

<sup>12</sup> Vgl. Panzer (1988), S. 26.

<sup>13</sup> Vgl. zur Partievermarktung im Lebensmittel-Einzelhandel Mehling (2001), Schröder/Mehling (2001).

Bisherige Nicht-Käufer erhöhen ferner die **Kundenfrequenz** eines Geschäftes. Gleiches gilt für Verbraucher, die bereits Kunden sind und nun das Geschäft häufiger aufsuchen. Kundenanzahl und Kundenfrequenz stehen aber keineswegs immer in einer komplementären Zielbeziehung. Zwar kann die Kundenzahl steigen, doch leidet hierunter die Kundenfrequenz, wenn bisherige Käufer aufgrund der veränderten Kundenstruktur ausbleiben oder nicht mehr so häufig einkaufen. Auch kann die Steigerung der Kundenzahl ab einem bestimmten Punkt (zu großes Gedränge in der Einkaufsstätte) zu der Abnahme des Absatzes führen. In der Verschiebung der Kundenstruktur liegt nicht nur die Chance, sondern ebenso das Hauptrisiko einer jeden Diversifikation.

Den **durchschnittlichen Kaufbetrag eines Kunden pro Einkauf** steigern alle jene Kunden, die Artikel in ihren Warenkorb aufnehmen, die sie bislang überhaupt nicht nachgefragt oder für die sie bislang andere Geschäfte aufgesucht haben.

Gelingt es, den **gesamten Kaufbetrag pro Kunde innerhalb eines Zeitraums** zu steigern, dann bedeutet dies, dass Kaufkraft von der Konkurrenz absorbiert und eine intensive Kundenbindung hergestellt werden konnten.

Feld 2 zeichnet sich grundsätzlich durch dieselben Ziele und Zielgruppen aus wie Feld 1. Während die Produkte in Feld 1 schwierig mit Produkten anderer Anbieter zu vergleichen sind, entweder wegen fehlender Verfügbarkeit oder wegen abweichender Ausstattungsmerkmale, treten nun Handelsunternehmungen mit identischen, zumindest aber ähnlichen Produkten in Konkurrenz. Vor der Übernahme traf dies beispielsweise auf *Tchibo* und *Eduscho* zu. Mit den Vergleichsmöglichkeiten schwindet der Eindruck der Einmaligkeit. Daher muss als Ziel hinzukommen, ein **preiswürdiges Angebot** als die Konkurrenz zu offerieren.

In den Feldern 3 und 4 verfolgen die Handelsunternehmungen weniger preisorientierte, sondern leistungsorientierte Ziele. Die Konsumenten sollen von der **Sortimentskompetenz** neuer Warengruppen im Besonderen und der Handelsunternehmung im Allgemeinen überzeugt werden. Werden neue Warengruppen mit Handelsmarken oder Exklusivmarken (ausschließlich für einen Händler produzierte Herstellermarken) ausgestattet, wie in Feld 3, dann ist die Markttransparenz allerdings geringer als bei Herstellermarken, die in verschiedenen Handelsunternehmungen erhältlich sind. Als Beispiele für Feld 4 lassen sich Brillen in Verbrauchermärkten, Körperpflegemittel in Apotheken sowie Lebensmittel in Tankstellen nennen. Die Ausweitung der Sortimente

von Tankstellen verfolgt das Ziel, **Kompetenz des einfachen, bequemen Einkaufens** zu vermitteln. Angesprochen werden vorzugsweise Zielgruppen, die das Tanken mit dem Einkauf von Lebensmitteln verbinden oder die außerhalb der gesetzlichen Ladenöffnungszeiten ihre Nachfrage nach Lebensmitteln befriedigen wollen. Die Verbraucher honorieren diese Leistung mit einer gegenüber Supermärkten deutlich höheren Preisbereitschaft: Stammkäufer mit bis zu 77%, Seltenkäufer immerhin bis 56%.<sup>14</sup>

Entscheidungen über das Sortiment lassen sich in Entscheidungen über das Rahmensortiment und das Detailsortiment gliedern. Zuerst ist für das **Rahmensortiment** festzulegen, welche Teilsortimente in welchem Umfang das Sortiment bilden sollen. Um die Begriffe des Category Managements zu verwenden: Es sind Categories (nichts anderes als Warengruppen) zu bilden, die dem Kunden einen bestimmten Nutzen stiften, und Category-Rollen zu definieren.<sup>15</sup> Diese Rollen können sein:

- Profilierung: Haupteinkaufsstätte für die Kunden, hervorragendes Angebot,
- Routine: wichtige Einkaufsstätte, übliches Angebot,
- Ergänzung: Einkaufsstätte für Ergänzungskäufe, Minimalangebot, und
- Gelegenheit: Saisonwarengruppen oder Partieware, Angebot variabel.

Es sind durchaus andere Begriffe und Abstufungen denkbar, um das Rahmensortiment zu strukturieren. Die zugewiesenen Rollen bestimmen das **Detailsortiment**, bei dem zu entscheiden ist, welche konkreten Artikel in die jeweilige Category aufgenommen werden. Soweit Einkaufs- und Verkaufsbereiche nach Warengruppen getrennt organisiert sind, besteht das Problem, die Interdependenzen zwischen den Warengruppen hinreichend zu berücksichtigen. Auch die Publikationen zum Category Management geben wenig Anhaltspunkte, wie die Interdependenzen zu behandeln sind. Vor allem fehlen Hinweise, wie die Categories entsprechend den Konsumentenbedürfnissen zu definieren und nach welchen Kriterien die Rollen festzulegen sind.

Entscheidungen über das Sortiment können nicht losgelöst von den **übrigen Instrumenten des Handelsmarketing** getroffen werden. Innerhalb und zwischen allen Instrumenten bestehen Interdependenzen, etwa: Welcher Artikel soll zu welchem Preis angeboten, mit welcher Botschaft beworben und wo platziert werden? Für alle

---

<sup>14</sup> Vgl. Zentes/Swoboda (1998), S. 21.

<sup>15</sup> Vgl. ECR Europe/The Partnering Group (1998), S. 18.

Entscheidungen sind Informationen erforderlich, die über die Wirkungen der Instrumente Auskunft geben und dabei die genannten Interdependenzen berücksichtigen. Die Kernfrage, die bei Entscheidungen über das Sortiment zu stellen ist, lautet, welchen Nutzen das Sortiment den Kunden bieten soll.

### 2.3 Einzelhandelskunden als Controllingobjekte

Nicht alle Kunden kaufen alles, und sie haben sehr unterschiedliche Bedürfnisse in verschiedenen Kombinationen. Der Lebensmitteleinzelhandel kennt seine Kunden kaum. Mit weiterer Verbreitung von Kundenkarten und unbaren Zahlungsformen nimmt die Anonymität zwar ab, der „gläserne Kunde“ ist allerdings noch lange nicht in Sicht. Die **Anonymität der Kunden** hat zur Folge, dass nur wenig Wissen darüber vorliegt, welche Bedürfnisse die einzelnen Kunden haben und wie sie diese befriedigen. Zum Paradigma des Kaufverhaltens<sup>16</sup>

*Wer* kauft (Kaufakteure) *was* (Kaufobjekte) *warum* (Kaufmotive) *wie* (Kaufentscheidungsprozesse) *wieviel* (Kaufmenge) *wann* (Kaufzeitpunkt, Kaufhäufigkeit) *wo* (Einkaufsstättenwahl) mit welchem *Ergebnis* (Kundenzufriedenheit)?

lassen sich daher nur unvollständige Antworten finden. Die einzelne Handelsunternehmung kann bei anonymen Kunden durch Scannerdaten bestenfalls Kaufobjekte, Kaufmenge und Kaufzeitpunkt in der jeweiligen Einkaufsstätte feststellen. Selbst bei durchgehender Ausstattung mit Scannerkassen können durch folgende Vorgänge Informationen verloren gehen: Fehlscanning, Aggregation der Kassendaten oder Löschung der Kassendaten. Zum Teil sind die derzeit benutzten Kassensysteme auch nicht in der Lage, bestimmte Daten zu erfassen, wie z.B. die Uhrzeit des Einkaufs.

Außerdem erschweren **hybrides und multioptionales Kaufverhalten** die Beurteilung der Kunden, da ihr Verhalten unkalkulierbar ist. Hybrides Kaufverhalten liegt vor, wenn Käufer nicht nur durchgängig in einer Qualitäts- oder Preisklasse kaufen (Schnäppchenjagd und gleichzeitiger Luxuskonsum)<sup>17</sup>. Bei Multioptionalität ist darüber hinaus das Verhalten im Zeitablauf nicht mehr stabil, sondern sprunghaft.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Vgl. Meffert (1992), S. 22.

<sup>17</sup> Vgl. Müller (2000), S. 2 ff.

<sup>18</sup> Vgl. Schüppenbauer (1998).

Während in den achtziger Jahren das Kaufverhalten allein anhand der Soziodemographie noch vergleichsweise gut einzuschätzen war, ist dies heute kaum mehr möglich. Daraus ergibt sich für den Einzelhandel die Schwierigkeit festzustellen und festzulegen, welche Kundenbedürfnisse mit welchen Sortimenten erfüllt werden sollen. Marktsegmentierung, d.h. die Abgrenzung von Käufergruppen, deren Verhalten sich unterscheidet und zeitlich stabil ist, wird hierdurch erschwert. Soweit Handelsunternehmen aus Kostengründen auf hohe Absatzvolumina angewiesen sind und jeder als potenzieller Kunde in Betracht kommt, stellt sich die Frage, wie Marktsegmentierung im Einzelhandel möglich ist. Die Antwort könnte lauten: „Eine an den Ansprüchen der Konsumenten orientierte Marktsegmentierung stellt [...] für den Einzelhandelsbetrieb ein komplexeres Problem dar als für den Industriebetrieb [...]. Darin liegt vermutlich auch der Grund, warum das Problem der Marktsegmentierung im Einzelhandel in der Literatur bisher weitgehend vernachlässigt ist.“<sup>19</sup> Diese Aussage trifft heute so nicht mehr zu.<sup>20</sup> Die Marktsegmentierung im Einzelhandel ist inzwischen verschiedentlich bearbeitet worden<sup>21</sup>, allerdings häufig entweder bezogen auf den Einzelhandel generell<sup>22</sup> oder auf spezielle Branchen, z.B. die Bekleidungsbranche<sup>23</sup>.

**Marktsegmentierungskriterien** lassen sich in mikrogeographische Merkmale, sozioökonomische Merkmale, psychographische Merkmale und beobachtbares Kaufverhalten unterscheiden. Aufgrund der Komplexität der Einzelhandelsleistung, bei der eine Vielzahl unterschiedlicher Bedürfnisse der Kunden mit einem zum Teil überaus umfangreichen Sortiment bedient wird, aufgrund der Schwierigkeiten, die bei der Verwendung soziodemographischer Merkmale auftreten und aufgrund der begrenzten Möglichkeiten, das tatsächliche Kaufverhalten zu beobachten, werden Einkaufsstätten oftmals über die Einstellungen der Kunden positioniert und die Kunden über ihre Einstellungen segmentiert.<sup>24</sup> Problematisch ist hierbei allerdings die Kaufverhaltensrelevanz von Einstellungen. Das positive Image einer Einkaufsstätte sagt noch nicht

---

<sup>19</sup> Büttner (1986), S. 34.

<sup>20</sup> Kritisch äußert sich nahezu zehn Jahre später Froböse (1995), S. 2 und 20.

<sup>21</sup> Vgl. Arendt-Fuchs (1995).

<sup>22</sup> Vgl. Weimer (1986), Theis (1992), Schmid (1996), Schmitz/Kölzer (1996).

<sup>23</sup> Vgl. Zimmermann (1994), Albaum (1997).

<sup>24</sup> Vgl. Schmid (1996), Theis (1992).

aus, dass sie tatsächlich aufgesucht und dort etwas gekauft wird. Es lassen sich somit keine Schlüsse über das konkrete Verhalten ziehen. Zur Sortimentsgestaltung im Einzelhandel mit Lebensmitteln geben die bisherigen Segmentierungsmodelle bestenfalls grobe Anhaltspunkte.

Auch wenn in verschiedenen Studien der Versuch unternommen wurde, das Einkaufsverhalten im Lebensmittel-Einzelhandel zu analysieren und damit den anonymen Handelskunden zu identifizieren,<sup>25</sup> gibt es noch erhebliche Wissensdefizite. Denn die Ergebnisse beschränken sich bisher auf relativ globale Aussagen.

Aus diesen Gründen werden inzwischen weitere Ansätze zur Kombination verschiedener Segmentierungskriterien diskutiert. So ist das Modell des Customer Lifetime Value (CLV) eine Möglichkeit, qualitative und quantitative Kriterien der Marktsegmentierung zu berücksichtigen. Durch die Verknüpfung von Daten des beobachtbaren Kaufverhaltens, der soziodemographischen Rahmenbedingungen und des internen Rechnungswesens soll das Marktverhalten realitätsnäher abgebildet werden.

### **3 Informationsbasis der kundenorientierten Sortimentssteuerung in Unternehmungen des Lebensmittel-Einzelhandels**

#### **3.1 Informationsbedarf**

Neben Entscheidungen über das Rahmen- und das Detailsortiment sind Entscheidungen über Platzierungen, Preise, Sonderaktionen und Werbung zu treffen. Für die Entscheidung relevant ist die Prognose, wie die Kunden auf die einzelnen Instrumente und deren Kombination reagieren. Die folgenden Ausführungen beschränken sich im Wesentlichen auf Entscheidungen über das Rahmen- und das Detailsortiment.

Mit dem Betriebstyp legt der Händler die Ausrichtung des **Rahmensortiments** fest: Branchenschwerpunkte, Breite, Tiefe und Höhe (Mächtigkeit) des Sortiments. Die hier betrachteten Betriebstypen des lebensmittelnahen Einzelhandels reichen von Tankstellenshops und Fachgeschäften mit einigen Dutzend Quadratmetern bis zu SB-

---

<sup>25</sup> Vgl. Rudolph (1996), Arendt-Fuchs (1995).

Warenhäusern mit 5.000 und mehr Quadratmetern. Auf additive Kaufmöglichkeiten ausgerichtete Produkte steigern die Breite, auf alternative Kaufmöglichkeiten ausgerichtete Produkte die Tiefe des Sortiments. Beispielsweise haben bei ähnlicher Fläche und Artikelzahl Tankstellenshops ein breiteres Sortiment im Vergleich zu Lebensmittelfachgeschäften (z.B. Weinhandlung oder Feinkostgeschäft), die über ein tieferes Sortiment verfügen.

Für die Bestimmung des Rahmensortiments ist in Erfahrung zu bringen, wann welche Kundentypen welche Einzelhandelsgeschäfte aus welchen Anlässen aufsuchen. Dann erst ist eine entsprechend den Bedürfnissen ausgerichtete Positionierung und deren Kommunikation möglich. Sind die relevanten Kaufverhaltensmuster identifiziert, werden Warengruppen definiert und abgegrenzt sowie Warengruppenrollen (im Sinne des Category Managements) zugeordnet. Im Vordergrund sollte die Frage stehen, wie für die Kunden Nutzen geschaffen werden kann, mit dem sich die jeweilige Einzelhandelsunternehmung (bzw. die Vertriebslinie oder das jeweilige Outlet) bei den Kunden gegenüber den Wettbewerbern profilieren kann.

In diesem Zusammenhang ist zwischen zwei Entscheidungssituationen zu differenzieren. Bei der Errichtung einer neuen Einkaufsstätte steht die **Neupositionierung** im Vordergrund. Bisherige Erfahrungen von Kunden mit der Einkaufsstätte liegen nicht vor – allenfalls mit Betrieben von Filialsystemen oder kooperierenden Gruppen des Handels an anderen Standorten – und beschränken somit nicht die Freiheitsgrade bei der Entscheidung über das Rahmensortiment. Anders ist die **Repositionierung** vorhandener Einkaufsstätten zu betrachten. Alle Entscheidungen sind vor dem Hintergrund zu treffen, dass entweder die bisherigen Kunden gehalten und stärker an die Einkaufsstätte gebunden werden sollen oder neue Kunden von der veränderten Angebotskonzeption zu überzeugen sind, der das bisherige Image der Einkaufsstätte entgegenstehen kann. Hier eröffnen sich die Möglichkeiten, (1) das Sortiment an den bislang erreichten Kunden auszurichten, (2) gänzlich neue Kunden für neue Sortimente zu gewinnen oder (3) eine Kombination hieraus zu entwickeln, d.h. einen Teil der bisherigen Kunden mit restrukturierten Sortimenten zu erreichen und darüber hinaus neue Kunden zu gewinnen.

Das **Detailsortiment** wird anhand der Warengruppenrollen gebildet. Hier sind Informationen notwendig, wie die Kunden die einzelnen Warengruppen im Gesamtzusam-

menhang des Sortiments sehen. Im ersten Schritt ist festzulegen, aus welchen Subcategories die einzelnen Categories bestehen sollen. Der zweite Schritt bestimmt konkrete Produkte und Marken. Dabei sind nachfrage- und verwendungsbezogene Verbundbeziehungen zu berücksichtigen. Der Nachfrageverbund bezieht sich auf den gemeinsamen Kauf von Produkten, der Verwendungsverbund (Bedarfsverbund) auf die gemeinsame Nutzung von Produkten.<sup>26</sup>

Geht man von bestehenden Sortimenten aus, ergeben sich fünf Strategien der Sortimentsveränderung.<sup>27</sup> Zu den Ausdehnungsstrategien zählen die **Diversifikation**, die durch die Aufnahme neuer (Sub-)Categories das Sortiment verbreitert und die **Differenzierung**, die durch die Aufnahme weiterer Artikel das Sortiment vertieft. Zu den Bereinigungsstrategien zählen als Gegenstücke zur Diversifikation die **Spezialisierung** und zur Differenzierung die **Sorten- oder Typenreduktion**. Die **Modifikation** stellt einen Austausch von Sortimentsbestandteilen dar, wodurch neue Schwerpunkte gesetzt werden.

Informationen zur kundenorientierten Sortimentssteuerung lassen sich zunächst in **mengenmäßige Kennzahlen** (z.B. Absatz, Kundenzahl, Kunden pro Tag und Einkaufsstätte) und in **wertmäßige Kennzahlen** (z.B. Umsatz, Spannen, Ertragsgrößen, Rentabilitätsgrößen) unterscheiden. Wesentlich ist des Weiteren die Unterscheidung in **absolute und relative Kennzahlen**. Die kundenorientierte Sortimentssteuerung benötigt vor allem solche Kennzahlen, die Daten der Ware zu Daten der Kunden in Beziehung setzen. Ein Beispiel sind ABC-Kennzahlen zur Kundenstruktur auf der Basis von Absatz, Umsatz und Spannen (mit 20% der Kunden werden 70% des Absatzes, 75% des Umsatzes und 85% des Bruttoertrags - kumulierte Spannen - erzielt).

Zentrale Kennzahlen für die Steuerung des Sortimentes sind Käuferreichweiten (auch: Penetration) und Bedarfsdeckungsquoten (auch: Loyalität). Sie geben Aufschluss über das Kaufverhalten und erlauben es zu bestimmen, mit welchen Artikeln innerhalb einer Category die notwendige Sortimentstiefe zu erreichen ist.

---

<sup>26</sup> Vgl. Barth/Hartmann/Schröder (2002), S. 188 f.

<sup>27</sup> Vgl. Hansen (1990), S. 227.



- Die **Käuferreichweite eines Artikels** sagt aus, wie viel Prozent der Stichprobe (Haushalte, die für die Analyse in die Betrachtung einbezogen werden) mindestens einmal diesen Artikel gekauft haben.
- Die **Käuferreichweite einer Warengruppe** sagt aus, wie viel Prozent der Stichprobe mindestens einen Artikel dieser Warengruppe gekauft haben.
- Die **Käuferreichweite einer Vertriebsschiene** sagt aus, wie viel Prozent der Stichprobe mindestens einmal in dieser Vertriebsschiene gekauft haben.
- Die **artikelbezogene Bedarfsdeckung** liefert die Information, wie viel Prozent aller Ausgaben, die die Käufer innerhalb einer Warengruppe tätigen, auf den angegebenen Artikel entfallen. Beispiel: Familie A gibt insgesamt 100 € für Universalwaschmittel (UWM) aus, davon 30 € für Artikel X. Die Bedarfsdeckung über X ist damit 30%.
- Die **vertriebsschienebezogene Bedarfsdeckung einer Warengruppe** liefert die Information, wie viel Prozent aller Ausgaben, die die Käufer für eine Warengruppe insgesamt tätigen, auf eine bestimmte Vertriebsschiene entfallen. Beispiel: Familie A ist Kunde in der Vertriebsschiene Y und gibt insgesamt 100 € für UWM aus, davon 45 € bei Y. Damit liegt die Bedarfsdeckung der Warengruppe UWM über die Vertriebsschiene Y bei 45%.

Weiter gehende Einblicke liefert der **Customer Lifetime Value (CLV)**.<sup>28</sup> Hierbei handelt es sich um den Wert, den ein Kunde für die gesamte Dauer seiner Kundschaft bei einer Unternehmung für diese darstellt. Der CLV lässt sich - wie auch die Käuferreichweite und die Bedarfsdeckungsquote - aus der Herstellerperspektive (Produkte, Marken) und der Handelsperspektive (Categories, Einkaufsstätten) ermitteln. Er ergibt sich aus der Differenz zwischen den durch einen Kunden verursachten Einzahlungen an die Unternehmung und deren Ausgaben für diesen Kunden. Der CLV als Informationsgrundlage der Sortimentsgestaltung lässt damit auch die monetäre Bewertung von Kunden zu. Er zeigt auf, welche Kunden(gruppen) wertvoll und weniger wertvoll sind. Damit liefert der CLV mehr Informationen als z.B. die Bedarfsdeckungsquote. Denn eine hohe Bedarfsdeckungsquote macht nicht zwingend einen

---

<sup>28</sup> Siehe zum Überblick Rödl (2003).

„guten“ Kunden aus, wenn dieser z.B. durch zahlreiche Reklamationen und eine Vielzahl kleiner Einkäufe zu Sonderangebotspreisen der Unternehmung hohe Ausgaben verursacht.

Die Berechnung des CLV kann mit Hilfe der Kapitalwertmethode erfolgen.<sup>29</sup> Sie hat die nachfrager- und anbieterrelevanten Merkmale des Einzelhandels einzubeziehen. So berücksichtigt Formel (1) z.B. unterschiedliche Einkaufstage und damit auch die zeitliche Verteilung der einzelnen Warenkörbe eines Kunden:

$$CLV_{a0} = \sum_{t=0}^T \frac{\sum_{s=1}^S (E_{ast} - A_{ast}) - A_{at}}{(1+i)^t} \quad (1)$$

mit:

$CLV_{a0}$  = Customer Lifetime Value des Kunden a zum Zeitpunkt 0

$t \in (0, \dots, T)$  = Periode

$T$  = Anzahl der Perioden, in denen der Kunde der Unternehmung erhalten bleibt

$s \in (1, \dots, S)$  = Einkaufstag

$S$  = letzter Einkaufstag der betrachteten Periode

$E_{ast}$  = Einzahlung des Kunden a an Einkaufstag s der Periode t

$A_{ast}$  = Auszahlung für Kunden a, verursacht durch dessen Einkauf an Tag s der Periode t

$A_{at}$  = allgemeine Auszahlung für Kunden a in Periode t

$i$  = Kalkulationszinsfuß bezogen auf die Dauer einer Periode t

Der Zähler in Formel (1) erfasst die Zahlungsüberschüsse aller Einkäufe des betreffenden Kunden in der jeweiligen Periode. Zahlungsüberschüsse ergeben sich aus der Differenz der Einzahlungen des Kunden für eine bestimmte Anzahl von Produkten (Warenkorb) an einem Einkaufstag [ $E_{ast}$ ] und den Auszahlungen des Händlers für den Kunden [ $A_{ast}$ ]. Hinzu kommen Ausgaben des Händlers [ $A_{at}$ ], die unabhängig von den einzelnen Einkäufen sind bzw. diesen nicht zugerechnet werden können.

---

<sup>29</sup> Vgl. z.B. Weiber/Weber (2000), S. 486.

Den Wert eines Warenkorbes bildet Formel (2) ab:

$$E_{ast} - A_{ast} = \sum_{j=1}^J (p_{asjt} \cdot x_{asjt}) - \sum_{j=1}^J (ep_{asjt} \cdot x_{asjt}) \quad (2)$$

mit:

$j \in (1, \dots, J)$  = Produkte im Sortiment des Händlers

$p_{asjt}$  = Verkaufspreis des Produktes  $j$  für den Kunden  $a$  zum Einkaufszeitpunkt  $s$  in Periode  $t$

$x_{asjt}$  = Menge des Produktes  $j$  zum Zeitpunkt des Einkaufs  $s$  des Kunden  $a$  in Periode  $t$

$ep_{asjt}$  = Einstandspreis für Produkt  $j$  zum Zeitpunkt des Einkaufs  $s$  des Kunden  $a$  in Periode  $t$

Formel (2) zieht als kundenbezogene Ausgabe nur den Einstandspreis  $[ep_{asjt}]$  der gekauften Produkte heran. Die kundenbezogenen Auszahlungen  $[A_{ast}]$  eines Händlers können vielfältiger sein und z.B. Auszahlungen für Direct-Mails und individuelle Beratung berücksichtigen. Alle nicht-kundenspezifischen Ausgaben wie z.B. Ladenmiete werden vernachlässigt, da sie unabhängig von den Kunden anfallen.

Die Einzahlungen ergeben sich in Formel (2) aus dem Produkt von Verkaufspreis  $[p_{asjt}]$  und gekaufter Menge  $[x_{asjt}]$ . Die Höhe des Verkaufspreises kann abhängig sein von den Eigenschaften und Verhaltensweisen des Käufers, etwa Einkaufsmenge (Mengenrabatt) und Einkaufszeitpunkt (Rabatt für Einkäufe zu bestimmten Zeiten). Sowohl Einzahlungen als Auszahlungen können in diesem Modell weiter differenziert werden. So lassen sich viele Varianten des Handelsmarketing – z.B. Coupons, Sonderpreisaktionen und Sonderplatzierungen – erfassen und die Reaktion der Kunden abbilden.<sup>30</sup>

### 3.2 Informationsquellen

Informationsquellen für die kundenorientierte Sortimentsgestaltung lassen sich nach ihrer Herkunft in unternehmungsinterne und -externe sowie nach ihrem Inhalt in quantitativ und qualitativ ausgerichtete Formen unterteilen (siehe Abbildung 2).

---

<sup>30</sup> Vgl. Rödl (2003).

Herkunft der Information Art der Information	intern	extern
quantitativ	Warenwirtschaftssystem, Rechnungswesen, Kassensysteme, Kundenkartensysteme etc.	Veröffentlichungen statistischer Bundes- und Landesämter, von Wirtschaftsverbänden sowie von wissenschaftlichen Institutionen, Paneldaten von Marktforschungsinstituten etc.
qualitativ	Mitarbeiter- und Kundenbefragungen, Beschwerdeauswertung, Kundenhotlines etc.	

Abbildung 2: Systematik von Informationsquellen

Externe Informationsquellen, insbesondere Marktforschungsinstitute und wissenschaftliche Einrichtungen, verknüpfen häufig quantitative und qualitative Informationen. Es gibt ein Auswertungsspektrum von Rohdaten bis zu Studien mit Handlungsempfehlungen, in denen die Datenbasis bestenfalls noch in aggregierter Form vorliegt. Je stärker die Daten aggregiert sind, desto schwieriger ist es, die Ergebnisse zu beurteilen und selbst die externen Daten in weiteren Analysen zu verarbeiten sowie mit internen Informationen zu verknüpfen.

Besondere Bedeutung haben **Data Warehouses**<sup>31</sup> als interne Informationsquelle, da in ihnen verschiedene interne und externe Informationsquellen zusammengeführt und verknüpft werden können. Es hängt sehr von der jeweiligen Ausgestaltung ab, wie leistungsfähig ein Data Warehouse tatsächlich ist. Über den Nutzen entscheidet nicht nur, welche Daten dort gesammelt werden, sondern auch wie sie aufbereitet und analysiert werden und in welcher Form die Informationen den Entscheidungsträgern zur Verfügung stehen. Die Datenbasis ergibt sich über Scanning und Individualinformationen, z.B. Kundenkarten.

Daten aus den **Haushaltspanels** der Marktforschungsinstitute – erhoben werden die Daten über Scanning im Einzelhandel oder durch In-Home-Scanning der Panelteil-

<sup>31</sup> Eine Untersuchung zu Data Warehouses im Einzelhandel findet sich bei Atzberger (1998).

nehmer – bieten gegenüber den eigenen Scannerdaten der jeweiligen Handelsunternehmungen verschiedene Vorteile. Als die wichtigsten sind zu nennen, dass nicht nur die Einkäufe im einzelnen Outlet, sondern alle von den Verbrauchern aufgesuchten Einkaufsstätten erfasst werden, wodurch das gesamte Einkaufsverhalten abgebildet wird. Zusätzlich liegen soziodemographische Daten zu allen Kunden vor und nicht nur – wie bei Kundenkarten – von einem Teil der Kunden, nämlich den Kundenkartennutzern. Die soziodemographischen Informationen zu Kundenkarteninhabern sind derzeit auch nicht so umfangreich wie die Informationen, die Marktforschungsinstitute über die Panelteilnehmer besitzen. Ein Nachteil der Haushalts-Paneldaten ist die geringe Fallzahl (GfK: ca. 12.000 Teilnehmer, Nielsen: ca. 8.000 Teilnehmer), die sich negativ auswirken können, sobald detailliertere Analysen (Drill down) vorgenommen werden sollen. Zwar lassen sich den einzelnen Haushalten deren Einkäufe exakt zuordnen. Insoweit handelt es sich um personalisierte Kundendaten. Da den Einzelhändlern aber keine persönlichen Daten der Panelteilnehmer vorliegen, bleiben diese letztlich anonym, anders als die Inhaber von Kundenkarten oder die Kunden im Distanzhandel. Abbildung 3 zeigt, welche Quellen personalisierte Daten im Einzelhandel liefern und in welchem Umfang sie die Verkäufe eines Händlers erfassen.

Sowohl **Scannerdaten** als auch **Paneldaten** sind mit mehreren Problemen behaftet.<sup>32</sup> Ein Wesentliches ist das Fehlscanning. Dies tritt zum Beispiel auf, wenn Joghurt derselben Marke, der in mehreren Geschmacksrichtungen gekauft wird, vom Kassenspersonal nur einmal gescannt und damit nur eine Geschmacksrichtung als x-facher Kauf erfasst wird. Häufig dienen die Kassen auch nur dem Price-Look-Up, d.h. es wird nicht die Ware, sondern nur deren Preis richtig erfasst. Ein weiteres Problem ist die sogenannte „Sumpftaste“, über die man alles abrechnet, was sich nicht gut scannen lässt oder wo versäumt wurde, neue Produkte oder Preise in das Kassensystem einzuspielen. Produkte, die nicht oder fehlerhaft gescannt werden, verfälschen die Analysen.

---

<sup>32</sup> Eine ausführliche kritische Analyse liefert Ebberts (2003).

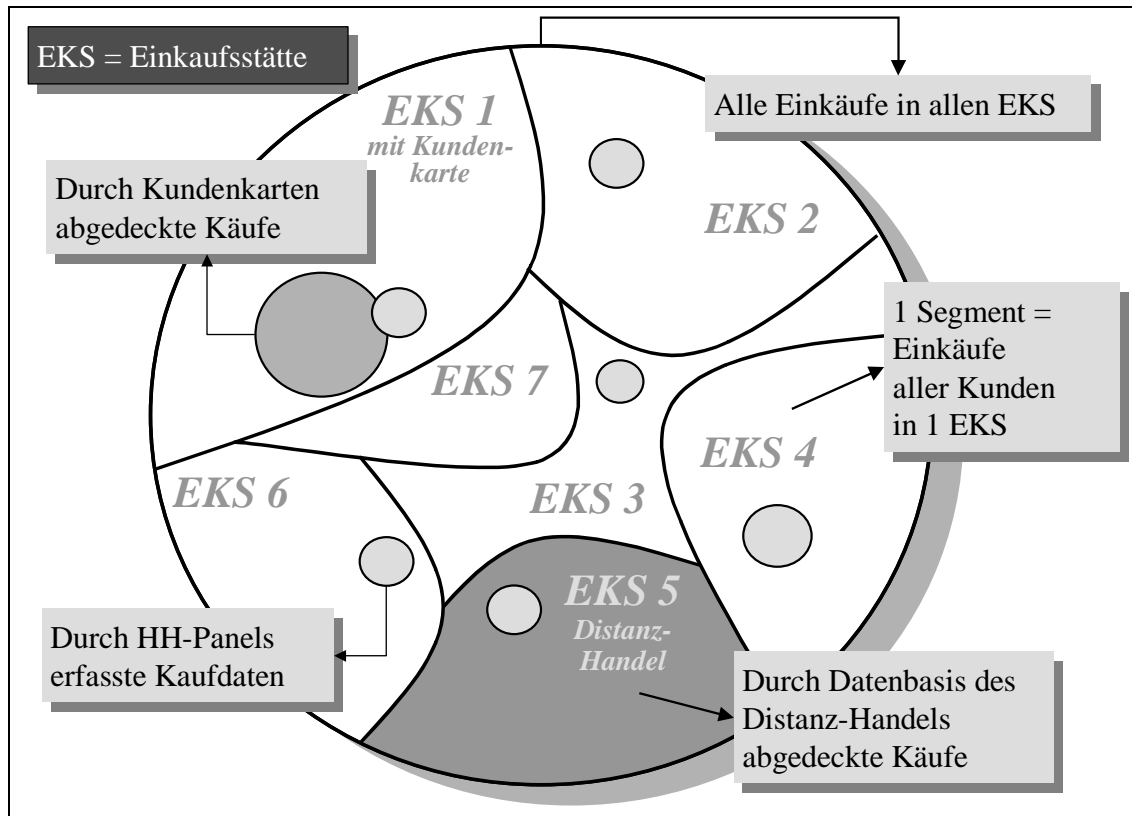


Abbildung 3: Kundenindividuelle Daten und ihre Quellen

Weiterhin bereiten fehlerhafte Datenbestände in den Warenwirtschaftsdaten und die Verwendung proprietärer Artikelnummernsysteme oft noch Probleme. Dies erschwert z.B. die Verknüpfung interner und externer Daten. Als Beispiel ist zu nennen, dass ein großes Marktforschungsinstitut alle Produkte mit einem eigenen Schlüssel versieht und sie ihren Kunden so zur Verfügung stellt, anstatt die EAN (Europäische Artikel Nummer) zu verwenden. Die Zuordnung der Produkte ist dann sehr schwierig, wenn eine Unternehmung in Datenbanken und Analysen als Produktschlüssel die EAN verwendet oder eine eigene Systematik.

### 3.3 Informationsdefizite im deutschen Lebensmittel-Einzelhandel

Dem Controlling im Einzelhandel mit Lebensmitteln stehen grundsätzlich die schon aus der Industrie bekannten **Instrumente** zur Verfügung, um Informationssysteme aufzubauen und die Informationsversorgung zu sichern, die Koordination zwischen relevanten Objekten zu gewährleisten sowie das Management in seinen Aufgaben der

Planung, Durchführung und Kontrolle zu unterstützen.<sup>33</sup> Ihr Einsatz erfordert zum einen die Anpassung an die Spezifika des Handels (nicht jedes Analyse- und Planungsinstrument, das für industrielle Zwecke geschaffen wurde, ist ohne weiteres auf den Handel übertragbar), zum anderen die Anpassung an die Spezifika der Lebensmittelbranche. Unter diesen Voraussetzungen können Instrumente, die den Bedarf an strategischen Informationen decken, wie z.B. Portfoliomethoden, Positionierungsmodelle und Benchmarking, ebenso zum Einsatz gelangen wie Instrumente zur Deckung des Bedarfs an operativen Informationen, wie etwa Kosten- und Leistungsrechnung, Budgetierung, Betriebsstatistik und Analysen von Kennzahlen.<sup>34</sup> Mit welchen Schwierigkeiten die handelsspezifische Ausgestaltung dieser Instrumente verbunden ist, zeigt das Beispiel der Kosten- und Leistungsrechnung. Die artikelgenaue Erfassung und Zuordnung von Kosten und Erlösen stoßen schnell an Grenzen. Dies liegt erstens an dem hohen Anteil artikelbezogener Gemeinkosten, der eine artikelgenaue Deckungsbeitragsrechnung unmöglich macht. Zweitens entsteht durch die Konditionenforderungen des Handels kostenrechnerische Intransparenz. Nicht auf der Rechnung ausgewiesene, sondern erst am Jahresende gewährte Preisnachlässe (z.B. Jahresboni) sowie einem einzelnen Artikel direkt kaum zurechenbare Preisnachlässe (z.B. Werbekostenzuschüsse) lassen artikelbezogene Kostenberechnungen selten zu.<sup>35</sup> Die Zurechnung von Erträgen sowie die ertragswirksame Beurteilung des Einsatzes von Marketinginstrumenten wird durch komplexe Verbundbeziehungen erschwert.

In einer Studie des Lehrstuhls für Marketing & Handel, Universität Essen, ist unter anderem untersucht worden, welche Informationsinstrumente sowie welche warenbezogenen und kundenbezogenen Informationen von deutschen Handelsunternehmen für sinnvoll erachtet werden und inwieweit sie über derartige Instrumente und Informationen verfügen.<sup>36</sup> Die 45 Handelsunternehmen, die sich an der Befragung beteiligten, haben einen kumulierten Umsatz von 246 Mrd. DM und decken damit über 70% des lebensmittelnahen Einzelhandels ab. Abbildung 4 gibt zunächst Auskunft über die eingesetzten **Informationssysteme**.

---

<sup>33</sup> Vgl. Schröder (2001), S. 776 ff.

<sup>34</sup> Vgl. zum Überblick über handelsspezifische Kennzahlen Ahlert (1997), S. 85 ff., Schröder (2001), S. 781 ff., sowie zu Executive Information Systems (EIS) im Handel Becker (1997), S. 189 ff.

<sup>35</sup> Vgl. Oversohl (2002), S. 26 ff., Schröder/Feller/Großweischede (2000b).

<sup>36</sup> Schröder/Feller (1999), Schröder u.a. (1999), Schröder/Feller/Großweischede (2000a).

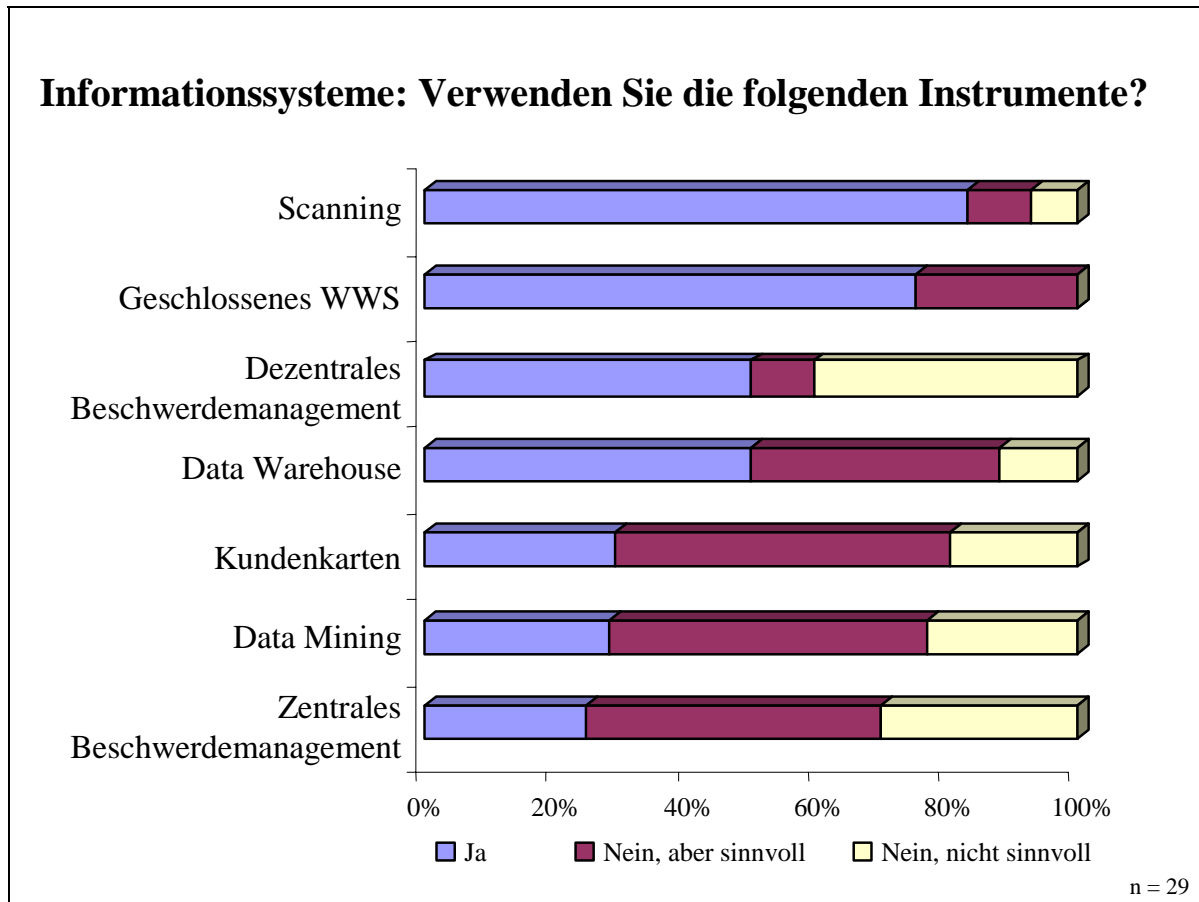


Abbildung 4: Informationsinstrumente in deutschen Handelsunternehmen mit Category Management  
Quelle: Schröder/Feller (1999), S. 46

Basistechnologien, wie Scanning und geschlossene Warenwirtschaftssysteme, besitzen die meisten Händler. Auf kundenorientierte Informationssysteme wie Kundenkarten, Data Mining und ein zentrales Beschwerdemanagement können aber jeweils weniger als 25% der Händler zurückgreifen. Diese Instrumente, mit denen sich das Kundenverhalten detailliert erfassen und analysieren lässt, werden zudem von jeweils mehr als 20% der Befragten als nicht sinnvoll eingeschätzt. Nahezu die Hälfte der Händler verfügt über ein Data Warehouse. Von den übrigen Händlern halten fast 40% dieses Informationssystem für sinnvoll.

Über welche **warenbezogenen Informationen** die befragten Händler verfügen und ob diejenigen, die nicht darüber verfügen, diese als sinnvoll ansehen, zeigt Abbildung 5.



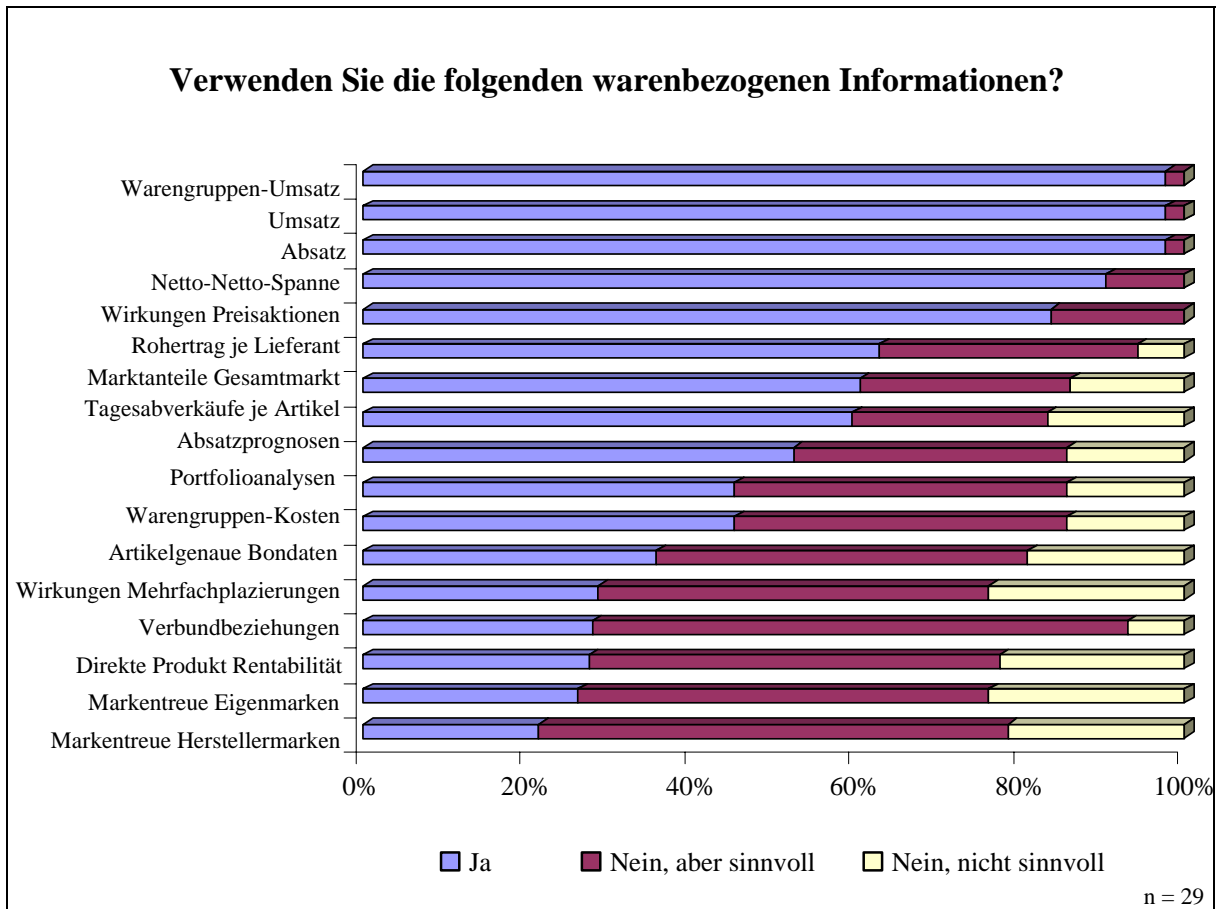


Abbildung 5: Warenbezogene Informationen in deutschen Handelsunternehmungen mit Category Management  
 Quelle: Schröder/Feller (1999), S. 48

Absatz, Umsatz und Spanne kennen nahezu alle Händler, und wer nicht darüber verfügt, hält diese Informationen für sinnvoll. Bei allen anderen Informationen wird deutlich, dass die Verbreitung immer weiter abnimmt, je detaillierter die Informationen werden. Der Wunsch nach Informationen ist allerdings durchgehend hoch. Ungefähr 80% der Händler verfügen bereits über detaillierte Informationen zu ihrer Ware oder halten sie für sinnvoll. Besonders über Verbundbeziehungen wollen Händler mehr erfahren. Die Grundlage für die Aufdeckung von Verbundbeziehungen - artikelgenaue Bondaten - halten jedoch deutlich weniger für sinnvoll. Hier stellt sich die Frage, wie weit das Verständnis der Methoden und der erforderlichen Informationsbasis reicht, um Informationen zweckorientiert gewinnen und sinnvoll anwenden zu können. Des Weiteren antworteten über 80% der befragten Händler, Wirkungen von Preisaktionen zu kennen. Beruft man sich auf die Einschätzung der Hersteller,

dann wird diese Information wesentlich weniger verwendet als von den Händlern angegeben.

Die Verfügbarkeit **kundenbezogener Informationen** fällt deutlich niedriger aus als bei warenbezogenen Informationen (Abbildung 6). Nahezu ein Viertel der Händler, die nicht auf derartige Informationen zugreifen können, hält diese auch nicht für sinnvoll. Am häufigsten werden Informationen zur Kundenzufriedenheit und zum Stammkundenanteil gewünscht. Die Aussagekraft der Kundenzufriedenheit für die Sortimentsgestaltung ist allerdings begrenzt, wenn nur globale Werte erfasst werden. Auch macht es einen Unterschied, ob „Schnäppchenjäger“ oder „ertragsstarke“ Kunden zufrieden sind. Hier sind detaillierte Informationen darüber erforderlich, welche einkaufsstättenbezogenen Ursachen hinter der Kundenzufriedenheit stehen und inwieweit sich Kundenzufriedenheit überhaupt auf Kundentreue auswirkt.

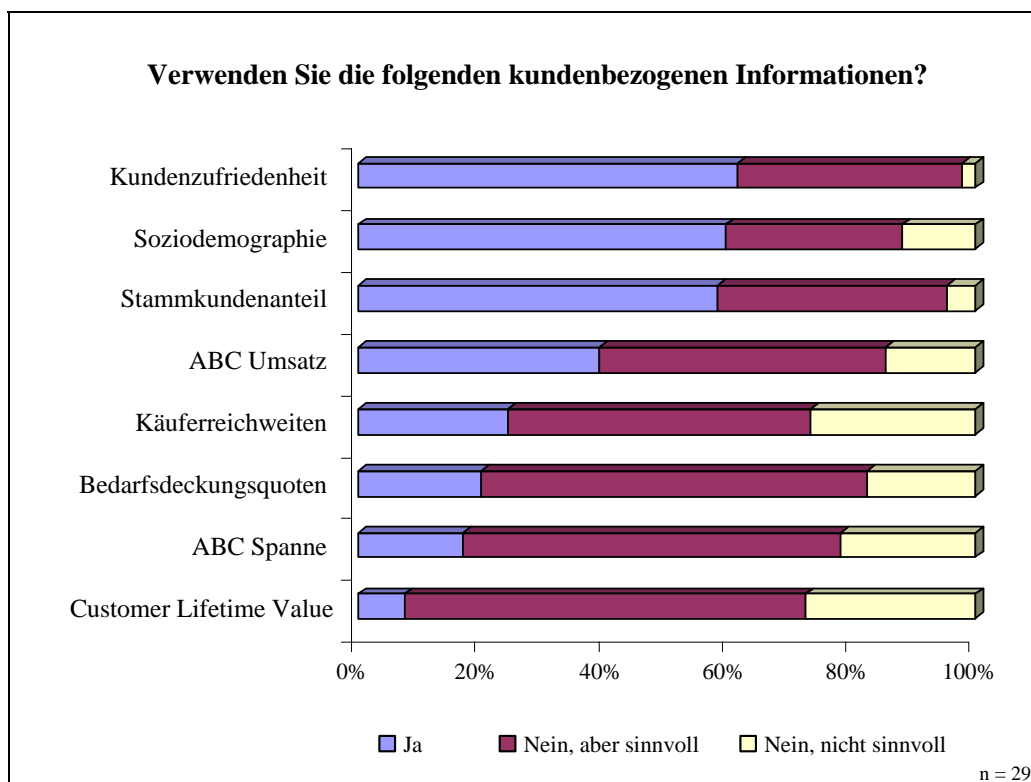


Abbildung 6: Kundenbezogene Informationen in deutschen Handelsunternehmungen mit Category Management  
Quelle: Schröder/Feller (1999), S. 48

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%. Deutlich weniger als 20% der Händler führen

kundenbezogene ABC-Analysen nach Spannen durch oder ermitteln den Customer Lifetime Value, den Gesamtwert des Kunden für die Unternehmung. Mit diesen Kennzahlen lässt sich feststellen, ob man die „richtigen“ Kunden hat, welche Kunden also profitabel sind und ob sich Investitionen in bestimmte Kunden bzw. Kundengruppen lohnen. Durchschnittlich etwa 50% der Händler halten diese Kennzahlen jedoch für sinnvoll. Sie sehen also Potenzial zur Verbesserung der Sortimentssteuerung.

Außerdem bedeutet, über eine Information zu verfügen, noch lange nicht, dass sie auch sinnvoll angewandt wird. Der Wunsch nach mehr und besserer Information muss zum einen zur Einführung entsprechender Systeme und Kennzahlen führen, zum anderen stellt dies noch nicht ihre Nutzung im Tagesgeschäft sicher. Hier ist das Controlling gefordert, nicht nur Informationssysteme aufzubauen, sondern auch die Informationsversorgung zu garantieren.

**Ergebnis:** Bei weitem nicht alle Händler sind in der Lage, Kundenbedürfnisse zu identifizieren, die Sortimente exakt zu steuern und ihre Vertriebschienen somit zu profilieren. Denn an dafür notwendigen Informationen mangelt es noch weitgehend. Ohne artikelgenaue Bondaten, Kundenkarten und Handelsspannen, um nur einige wenige Punkte zu nennen, fehlen wesentliche Voraussetzungen, um wertvolle Steuerungsinformationen zu erhalten. Insbesondere die Verknüpfung von Sortiments- und Kundendaten praktizieren bisher nur wenige Unternehmungen. Hinzu kommt, dass vorwiegend Großunternehmungen geantwortet haben, die sich tendenziell intensiver mit Themen wie Efficient Consumer Response (ECR) auseinandergesetzt haben und auch hinsichtlich des Informationsmanagements gegenüber kleinen fortschrittlicher sind.<sup>37</sup>

### 3.4 Instrumente zur Deckung des Informationsbedarfs

Das folgende Kapitel zeigt an einigen Beispielen auf, wie sich qualitative und quantitative Ansätze der Marktforschung einsetzen lassen, um das Management im Rahmen der kundenorientierten Sortimentsgestaltung mit Informationen zu versorgen.

---

<sup>37</sup> Vgl. dazu auch Schröder u.a. (1999).

### 3.4.1 Instrumente zur Gewinnung qualitativer Daten

Fundiertes Wissen über die Verhaltensweisen der Shopper und Verbraucher sowie deren Ursachen ist der Schlüssel zum Erfolg des Category Managements, insbesondere bei der Sortimentsgestaltung.<sup>38</sup> Für den Category Manager stellt sich zunächst die Aufgabe, das „Wie“ und das „Warum“ des categorybezogenen Verhaltens der Kunden zu erfahren. Abbildung 7 zeigt einige Themen, mit denen er sich befassen muß. Sie lassen sich nach den Phasen des Kaufprozesses ordnen.

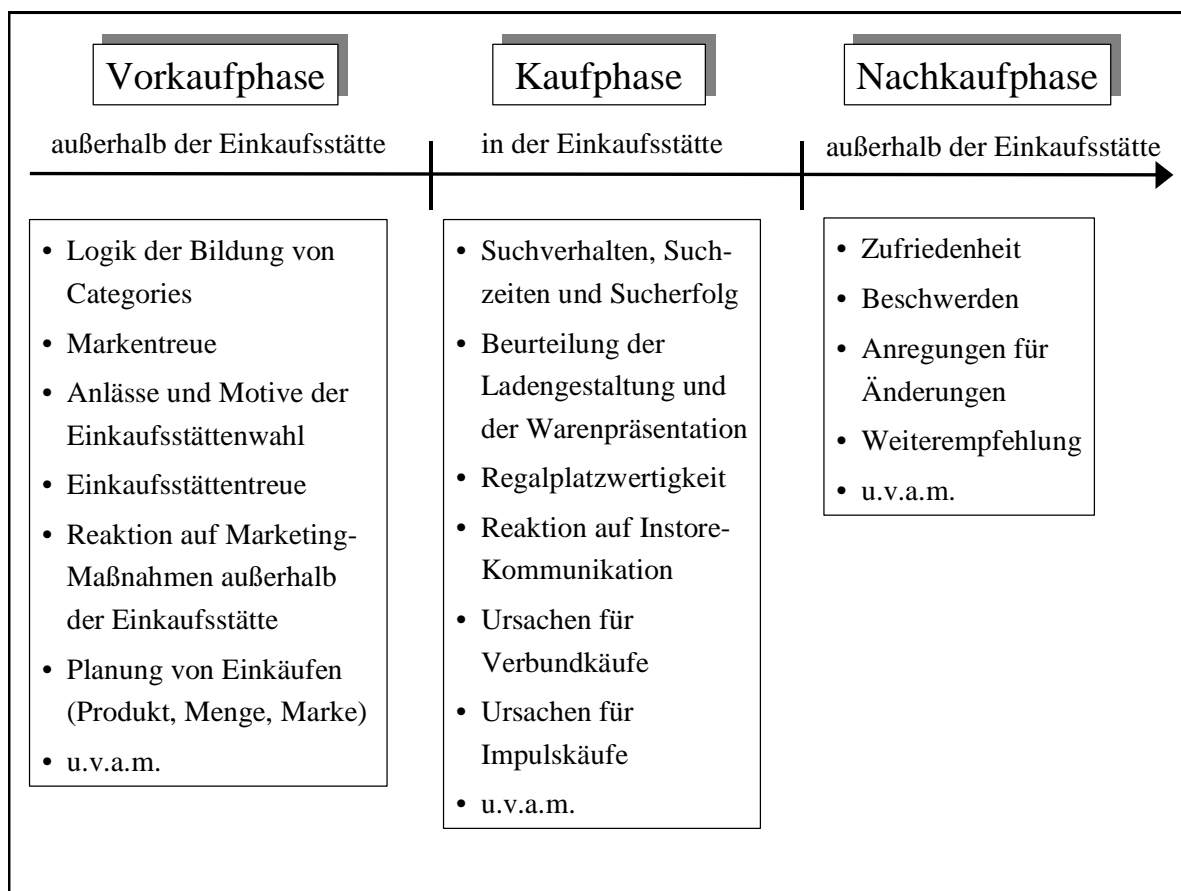


Abbildung 7: Bedarf an qualitativen Informationen im Rahmen des Category Managements

Erst tiefe Einsichten in das Verhalten der Kunden erlauben die Interpretation quantitativer Daten und bilden die Grundlage für die Ableitung von Strategien und Maßnah-

<sup>38</sup> Vgl. Schröder (2003).

men.<sup>39</sup> Oftmals ist allerdings festzustellen, dass sich das Augenmerk zu wenig auf die Beantwortung der Fragen richtet, was Verbraucher wünschen, wie sie sich informieren, wie sie am Point of Purchase suchen und wie sie ihre Entscheidungen treffen. Statt dessen konzentriert sich das alleinige Interesse auf Paneldaten und Scannerdaten, die weit weg von den Kaufmotiven und Ursachen des Kaufverhaltens sind. Eine solche Vorgehensweise führt zu einem Zahlendickicht, das nur für wenige durchschaubar ist und nur zufällig zielführende Konsequenzen nach sich ziehen kann. Die Anforderung lautet daher, qualitative mit quantitativen Informationen zu verknüpfen. Damit wird auch ein Beitrag geleistet, die von Industrie und Handel nicht selten als unbefriedigend beurteilte Datensituation zu verbessern.

Die Ziele qualitativer Marktforschungsmethoden liegen „vor allem im Erkennen, Beschreiben und Verstehen psychologischer und soziologischer Zusammenhänge“<sup>40</sup>. Die Ergebnisse dienen der Strukturierung eines Untersuchungsfeldes, der Prognose qualitativer Größen, der Ursachenforschung, der Ideengenerierung und der Grobauswahl von Alternativen (Screening). Aus der Vielzahl von Ansätzen der qualitativen Marktforschung werden im Folgenden die explorative Kundenbefragung und die explorative Mitarbeiterbefragung dargestellt, beide in Form der Gruppendiskussion (Fokusgruppen).

**Explorative Kundenbefragungen** in Form von Gruppendiskussionen dienen der Strukturierung eines Untersuchungsproblems „insbesondere durch die Identifizierung und Erfassung relevanter Einflussfaktoren [...] vor allem bei relativ unbekanntem bzw. eher komplexen Zusammenhängen“<sup>41</sup>. Folgendes Beispiel verdeutlicht die Bedeutung explorativer Kundenbefragungen für Theorie und Praxis. Modelle des Käuferverhaltens stellen in nur sehr begrenztem Maß dar, wie Konsumenten über die Wahl von Produkten **und** Einkaufsstätten entscheiden. Um ein Sortiment kundenorientiert zu gestalten, ist es jedoch notwendig, diese Prozesse zu verstehen. So sind Handel und Industrie z.B. daran interessiert zu erfahren, wie Sonderpreisaktionen die Einkaufsstättenwahl beeinflussen. In Gruppendiskussionen hat sich gezeigt, dass die Käufer über einen weitgehend festen Kreis an Einkaufsstätten verfügen, den sie regelmäßig

---

<sup>39</sup> Vgl. Johnson (1999).

<sup>40</sup> Kepper (1999), S. 162.

<sup>41</sup> Kepper (1999), S. 163.

aufsuchen. Aufgrund von Sonderpreisaktionen werden erst dann andere Einkaufsstätten aufgesucht, wenn der gesparte Betrag den zusätzlichen Aufwand, der ihnen durch Fahrtkosten, Zeit und Mühen für das Aufsuchen der (möglicherweise unbekannt) Einkaufsstätte entsteht, mindestens deckt. Die Kunden verhalten sich in dieser Hinsicht rational. Sie beziehen nicht nur die Preisdifferenzen in ihre Entscheidungen ein, sondern ebenso die gesamten Transaktionskosten, die ihnen entstehen.

Weiterhin zeigte sich, dass das Kaufverhalten stark vom Zeitbudget abhängt. Je mehr Zeit für den Einkauf zur Verfügung steht, desto häufiger wird eingekauft. Dies wiederum hat Auswirkungen auf die Wahl der Einkaufsstätten. Käufer, die aufgrund ihres eingeschränkten Zeitbudgets nur einmal pro Woche einkaufen können, suchen Einkaufsstätten auf, die ihnen das „One-Stop-Shopping“ ermöglichen, z.B. SB-Warenhäuser. Käufer mit größerem Zeitbudget decken ihren Bedarf in mehreren Geschäften, sind eher empfänglich für sinnliche Reize und haben Lust auf Veränderungen.

Hieraus ergeben sich zum einen Erkenntnisse für die Gestaltung von Sonderpreisaktionen, zum anderen für die Sortimentsgestaltung. Frequenzgenerierung scheint mit Sonderpreisaktionen nur möglich, wenn für die Kunden ein deutlicher Anreiz besteht, eine andere Einkaufsstätte aufzusuchen. Eine klare Positionierung und Kommunikation der Kompetenz des „One-Stop-Shopping“ böte die Möglichkeit, sich im Wettbewerb von den Konkurrenten abzuheben. Notwendig wäre dazu ein breites Sortiment.

Es ist naheliegend, dass die Äußerungen einzelner Personen nicht unbedingt die Sicht einer größeren Gruppe (eines Marktsegments) repräsentieren. Hierin kann auch nicht der Anspruch der Gruppendiskussion liegen. Vielmehr sind Anregungen und Hinweise zu identifizieren, die denjenigen leicht verborgen bleiben, die keinen unmittelbaren Einblick in Kaufvorgänge haben, etwa den Produkt-Managern eines Konsumgüterherstellers. Bei der Würdigung der Ergebnisse ist zu beachten, inwiefern Teilnehmer Antworten von anderen aufgegriffen, ergänzt oder widersprochen haben und ob durch die Atmosphäre des Gesprächs bestimmte Themen unterdrückt oder gefördert wurden. Explorative Kundenbefragungen sind ein unverzichtbarer Bestandteil, um relevante Informationen für die Gestaltung kundengerechter Sortimente zu erlangen. Sie können aber weitere quantitative und qualitative Analysen nicht ersetzen.

Qualitative Methoden eignen sich auch, um kognitive Strukturen der Konsumenten zu erforschen. Als kognitive Strukturen wird die Art und Weise bezeichnet, in der Wis-

senselemente im Gedächtnis gespeichert sind. Im Rahmen der Sortimentsgestaltung interessiert z.B. die Frage, welche Produkte die Kunden als zusammengehörig ansehen. Die Antworten helfen Kategorien zu bilden. Als Methoden bieten sich Sortierexperimente zur Bildung von Ähnlichkeitsurteilen (Methode des hierarchischen Sortierens, Ankerpunktverfahren, Methode der Rangreihung etc.), Wortassoziationsverfahren und Prozeßverfolgungstechniken (Protokollanalyse, Blickaufzeichnung, Antwortzeitanalyse etc.) an.<sup>42</sup> Das Ergebnis einer solchen Untersuchung kann allerdings auch sein, dass es weniger an Klarheit bringt. Ein Beispiel: Nach einem Sortierverfahren bei Produkten zur Reinigung und Pflege der Gesichtshaut (Skin Care) ergeben sich verschiedene Zusammensetzungen. Einige Personen gruppieren nach Marken, andere nach Anwendungsformen, wieder andere nach der Tageszeit, in der die Produkte genutzt werden, und schließlich unterscheiden Personen die Produkte nach dem Alter der Haut, für die die Produkte verwendet werden sollen. In diesem Fall sind weitere Untersuchungen erforderlich. Zum einen müssen die Daten auf eine breitere Basis gestellt werden, zum anderen ist auf standortspezifische Unterschiede zu achten.

**Mitarbeiterbefragungen** sind sinnvoll, um Erkenntnisse der Mitarbeiter aus deren unmittelbarem Umfeld zu gewinnen. Durch den täglichen, direkten Kontakt mit einer Vielzahl von Kunden sind die Verkaufsmitarbeiter erste Anlaufstelle für Zufriedenheit oder Unzufriedenheit ihrer Kunden und verfügen über einen hinreichend großen Erfahrungsschatz. So können die Mitarbeiter z.B. Auskunft über die ihnen häufig persönlich bekannten Stammkunden geben. Es lassen sich Fragen beantworten, wer die Stammkunden sind, was diese bevorzugt kaufen und was sie in der Einkaufsstätte stört. Daraus können sich Ansatzpunkte ergeben, die Leistungen für treue Kunden zu verbessern, die häufig auch zu den deckungsbeitragsstarken Kunden zählen.

Bei allen Vorteilen der Mitarbeiterbefragung darf man nicht aus den Augen verlieren, dass die Reichweite der Erkenntnisse beschränkt sein kann. Zwar bietet sich für einzelne Einkaufsstätten an, bei den Mitarbeitern „Vollerhebungen“ durchzuführen. Allerdings ist zu prüfen, inwieweit die Ergebnisse für andere Einkaufsstätten Gültigkeit besitzen. Weitere Nachteile liegen in der möglichen „Betriebsblindheit“ der befragten Mitarbeiter und darin, dass sie ihre Antworten nicht nach den Wünschen,

---

<sup>42</sup> Zum Überblick und zur Anwendung ausgewählter Verfahren siehe Zielke (2001).

Anregungen und Beanstandungen der Kunden, sondern nach ihren eigenen Interessen ausrichten.

Es bleibt festzuhalten, dass Diskussionen mit Kunden und Mitarbeitern unternehmungsspezifische Antworten auf Fragen des Paradigmas des Kaufverhaltens und damit wichtige Erkenntnisse für die Sortimentsgestaltung liefern. Das Verständnis des Käuferverhaltens verbessert sich und deckt darüber hinaus neue Fragen auf, die über weitere Erhebungen – qualitativer wie quantitativer Art – beantwortet werden können. Die vorgestellten Methoden lassen sich sowohl ausschließlich intern wie auch in Kooperation mit externen Partnern, z.B. Marktforschungsinstituten, durchführen. Die **Einschaltung externer Einrichtungen** dürfte vor allem den Vorteil besitzen, dass sich Mitarbeiter gegenüber ihnen offener äußern als z.B. gegenüber Vorgesetzten oder Angehörigen von Stabsabteilungen. Von Vorteil sind des Weiteren finanzielle und personelle Flexibilität, da nicht dauerhaft Ressourcen vorgehalten werden müssen. Dem steht der Nachteil entgegen, dass Know-how aus der Unternehmung abfließt. Dieser Aspekt fällt vor dem Hintergrund, eine **unternehmensbezogene Wissensbasis** zu entwickeln, die möglicherweise einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor darstellt, besonders stark ins Gewicht.

### ***3.4.2 Instrumente zur Gewinnung quantitativer Daten***

Wesentliche Basis für quantitative Daten sind Scannerkassen, Handels- und Haushaltspanels sowie die Kostenrechnung, Kundenkartensysteme und Data Warehouses. Welche Fragen lassen sich mit quantitativen Daten beantworten? Grundsätzlich geht es darum, was wann in welcher Menge in welcher Einkaufsstätte zu welchem Preis von wem gekauft wurde. Die letzte Teilfrage lässt sich nur beantworten, wenn personalisierte Daten vorliegen, etwa über ein Haushaltspanel, eine Kundenkarte oder über die zwangsläufige Aufgabe der Anonymität beim Einkauf über den Distanzhandel. Im folgenden stellen wir einige Methoden vor, mit denen sich die Sortimentsgestaltung unterstützen lässt.



### 3.4.2.1 Zeige mir, was mich interessiert!-Analysen

Auswertungen nach dem Motto „Zeige mir, was mich interessiert!“ folgen dem Top down-Ansatz und gehen davon aus, dass bestimmte Zusammenhänge bereits bekannt sind. Den einzelnen Analysen stellen wir jeweils eine beispielhafte Frage voran, die den Nutzen für die Sortimentsgestaltung verdeutlichen soll.

#### *(1) Welche Umsatzstruktur weisen die Bons eines Handelsbetriebes auf?*

Grundlage für die Analyse sind die Scannerdaten eines Handelsbetriebes. Weder Handelspanel noch Haushaltspanel können die lückenlose Struktur der Abverkäufe ausweisen. Abbildung 8 verdeutlicht, wie hoch der Anteil der Bons in den einzelnen Umsatzklassen ist und welchen Beitrag sie zum Gesamtumsatz leisten. Kumuliert ergeben sich die Verläufe in Abbildung 9. Sind zusätzlich Informationen zur Spanne verfügbar, können die Bruttoerträge betrachtet werden. Im nächsten Schritt sind Verknüpfungen mit kundenbezogenen Daten möglich, z.B. über Kundenkarten. So lässt sich feststellen, welche Kunden welche Spannen erbringen. Entsprechend können gezielt Maßnahmen der Kundenbearbeitung eingesetzt werden. Ansatzpunkte für weitere Analysen bietet z.B. auch die Feststellung aus Abbildung 9, dass nahezu 40% der Bons unter einer Höhe von 20 DM liegen und damit keine 10% des Umsatzes insgesamt erzielt werden.

Wenn derartige Auswertungen ergeben, dass der Händler seine Umsätze eher mit kleinen als mit großen Bons tätigt, ist weiter zu untersuchen, ob diese Umsätze aus Laufkundschaft oder Ergänzungskäufen resultieren. Stellt sich heraus, dass viele Kunden diesen Händler lediglich zur Deckung ihres Ergänzungsbedarfs nutzen, ihm aber in kaum einer Warengruppe Kompetenz zuschreiben, ist das Sortimentskonzept zu überdenken. Weitergehende Informationen liefern z.B. Käuferreichweiten und Bedarfsdeckungsquoten.

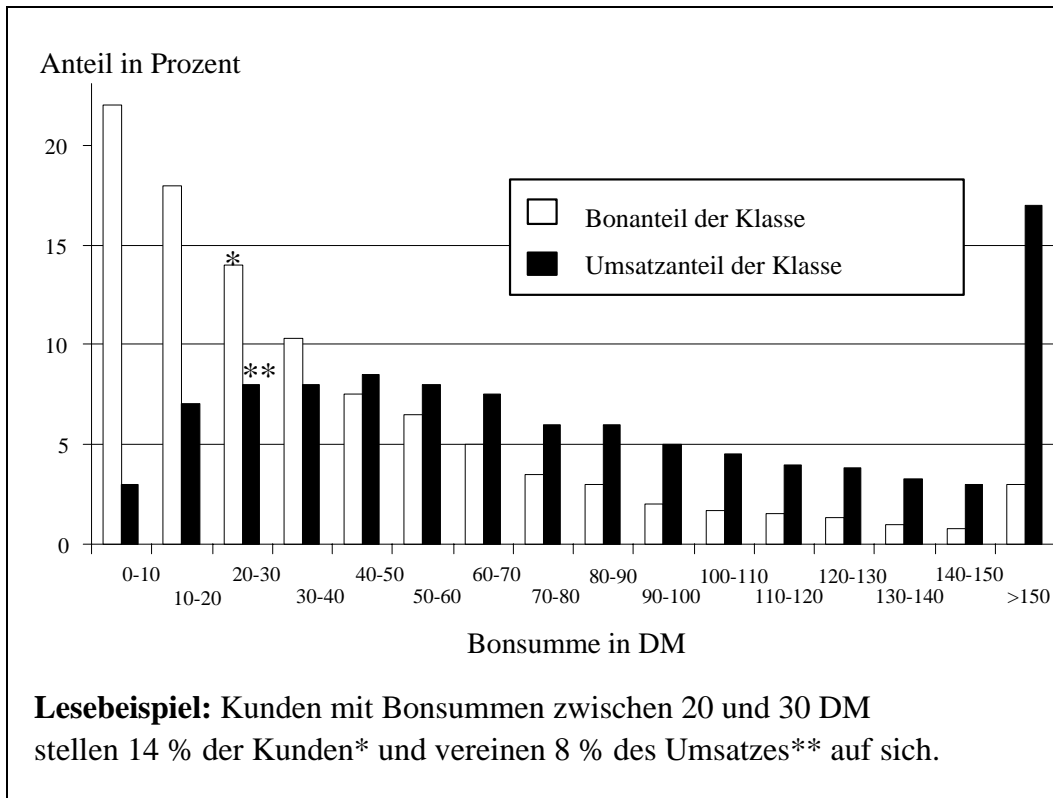


Abbildung 8: Anteile am Gesamtumsatz in Abhängigkeit von der Bonsummenklasse - Beispiel mit Verbrauchermarktdaten

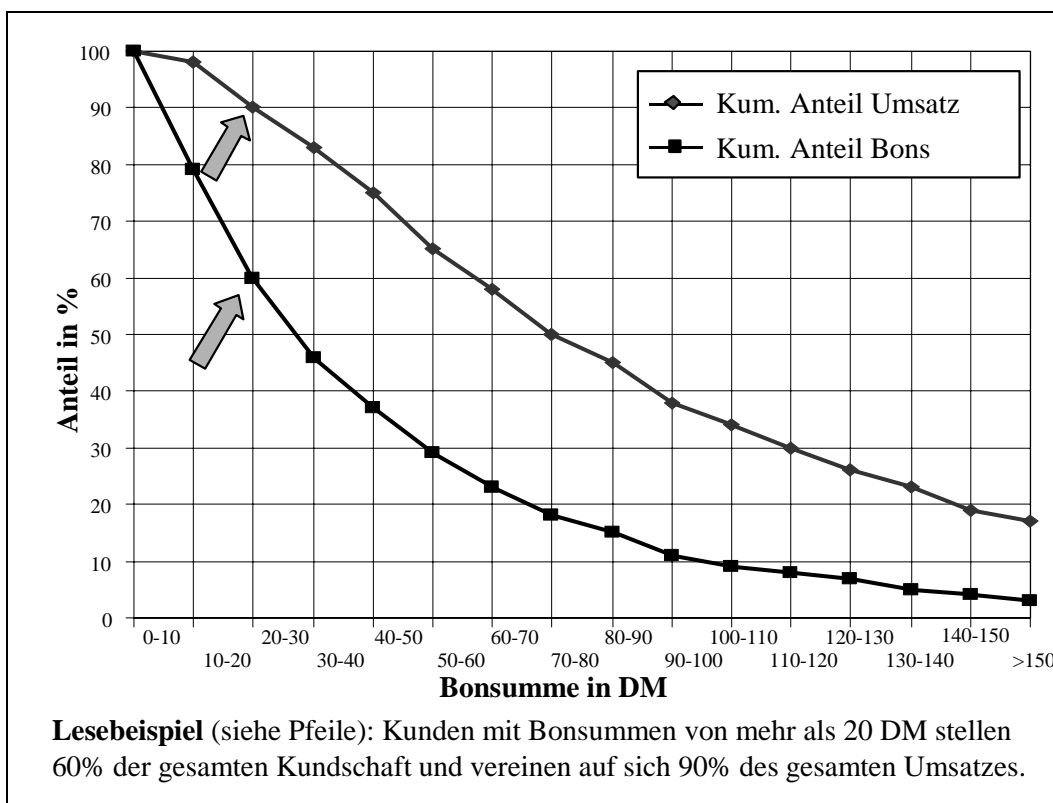


Abbildung 9: Kumulierte Umsatzanteile in Abhängigkeit von der Bonsummenklasse - Beispiel mit Verbrauchermarktdaten

(2) *Wie ist der Händler mit seinen Warengruppen im Wettbewerb positioniert?*

Die Gegenüberstellung von Käuferreichweiten und Bedarfsdeckungsquoten ermöglicht die Analyse, wie Marken, Categories, Einkaufsstätten, Vertriebschienen etc. im Wettbewerb um die Gunst der Kunden abschneiden. Die Daten hierzu kann ein Haushaltspanel liefern. Das fiktive Beispiel in Abbildung 10 verdeutlicht den Zusammenhang von Käuferreichweiten und Bedarfsdeckungsquoten einer Warengruppe für verschiedene Einkaufsstätten.

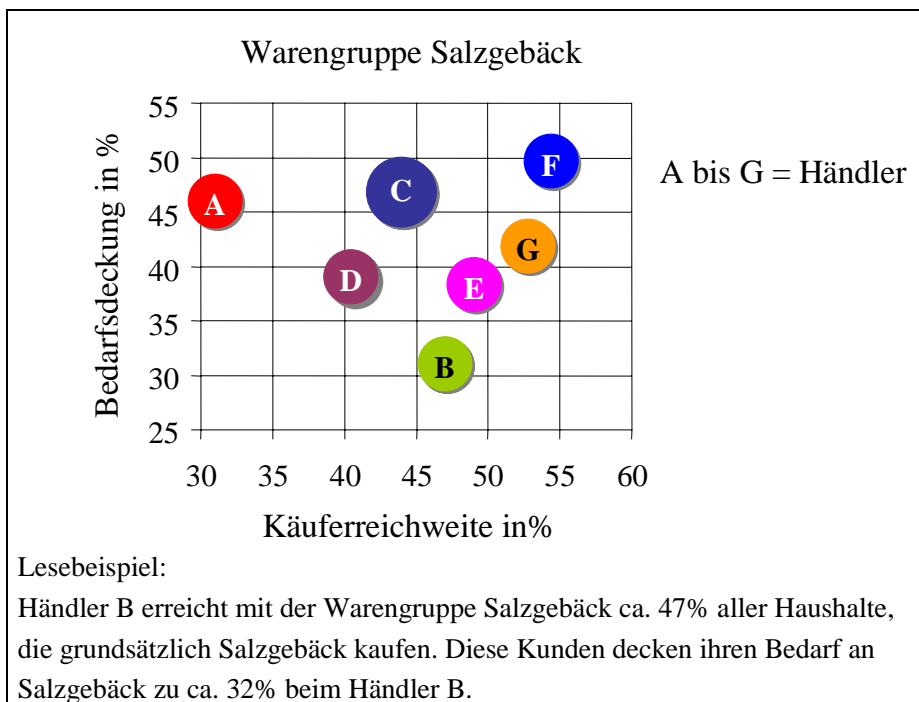


Abbildung 10: Bedarfsdeckung und Käuferreichweite einer Warengruppe an einem fiktiven Beispiel

Die Darstellung in Abbildung 10 läßt erkennen, dass Händler F die meisten Kunden erreicht, die zudem die höchste Bedarfsdeckungsquote aufweisen. Eine ebenfalls hohe Bedarfsdeckungsquote verzeichnet Händler A, allerdings erreicht er von allen Anbietern die wenigsten Kunden. Händler B erreicht zwar mehr Kunden als Händler A, diese decken bei ihm aber nur einen geringen Teil ihres Bedarfs dieser Warengruppe. Welche Schlüsse kann man nun aus diesen Ergebnissen ziehen? Antwort: Ohne weitere Analysen sind auch hier schnell Grenzen der Aussagekraft erreicht. Es werden weitere Informationen z.B. über die Zusammensetzung der Category Salzgebäck in den einzelnen Einkaufsstätten, über die Kaufmotive der Kunden und über die Zielsetzung der Handelsbetriebe benötigt. Händler A kann mit den entsprechenden

Rahmenbedingungen bereits eine hervorragende Position erlangt haben (z.B. als Nahversorger eines bestimmten Kundensegmentes). Ebenso ist es möglich, dass seine jetzige Marktposition sehr schlecht ist (Wahrnehmung als wenig kompetent in der Warengruppe Salzgebäck) und er sich in die Richtung der Händler C, F oder G entwickeln müsste (z.B. durch Umstrukturierung der Warengruppe Salzgebäck).

Weitere Wettbewerbsanalysen sind mit ausgewählten Parametern möglich, z.B. Sortiment, Preis und Werbung. Abbildung 11 zeigt die Position eines Händlers (X) im Vergleich zu seinen Wettbewerbern (A, B, C). Zum einen wird die Situation für die Warenuntergruppe (WUG) „Weichspüler“ hinsichtlich der Zahl der insgesamt in der Warengruppe gelisteten Artikel und der durchschnittlichen Verkaufspreise dargestellt. X hat das tiefste Sortiment und liegt preislich unter A und B sowie über C.

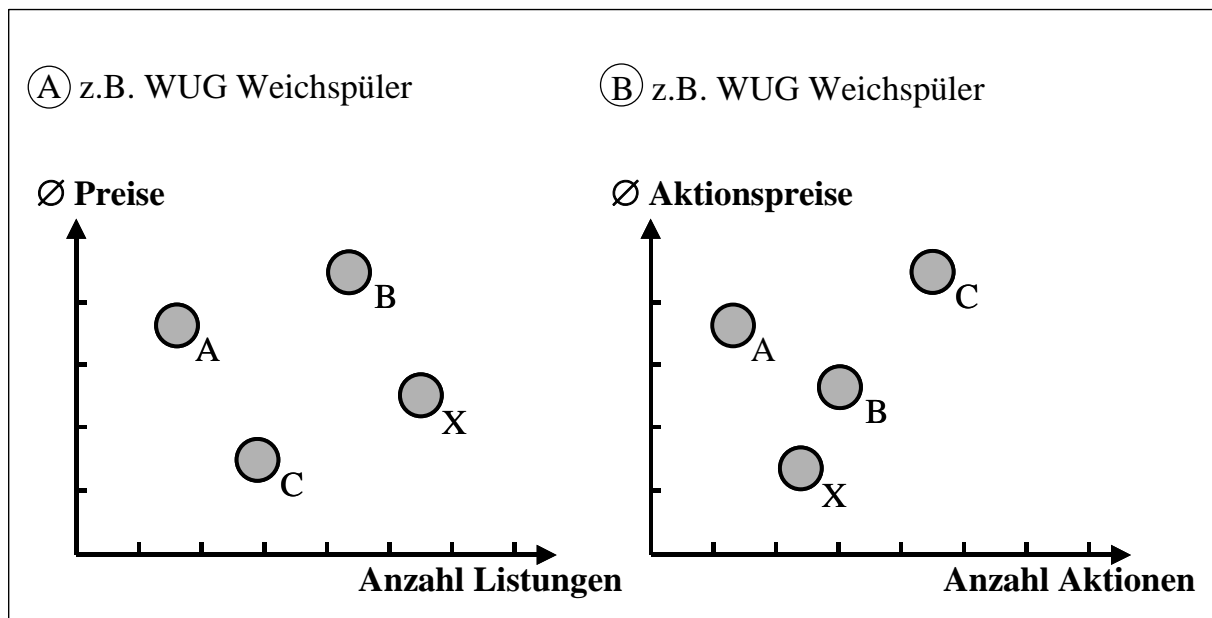


Abbildung 11: Wettbewerbsanalysen mit ausgewählten Parametern  
Quelle: <http://www.henkel.de/html/catmaster/>. 2000

Zum anderen wird das Aktionsverhalten verglichen: X führt weniger Aktionen als B und C durch, hat aber die niedrigsten durchschnittlichen Aktionspreise. Die Analyse der Stellung im Markt ist wichtig, um zum Beispiel Anhaltspunkte für die Festlegung der Sortimentstiefe zu gewinnen oder um eine Strategie für die Warengruppe zu entwickeln, die es ermöglicht, sich gegenüber dem Wettbewerb zu profilieren.

(3) Welche Artikel sollen gelistet oder ausgelistet werden?

Eine bekannte Vorgehensweise bei der Eliminierung von Marken ist, die einzelnen Artikel nach der **Höhe ihres Umsatzanteiles** aufzulisten und alle Artikel unterhalb eines bestimmten Umsatzanteiles auszulisten. In dem Beispiel von Abbildung 12 könnten dies etwa alle Artikel sein, die insgesamt weniger als 10% zum Umsatz beitragen. Danach verblieben 25 Artikel im Sortiment. Hierbei wird aber vernachlässigt, dass einige Marken stark durch andere substituiert werden, andere hingegen kaum.

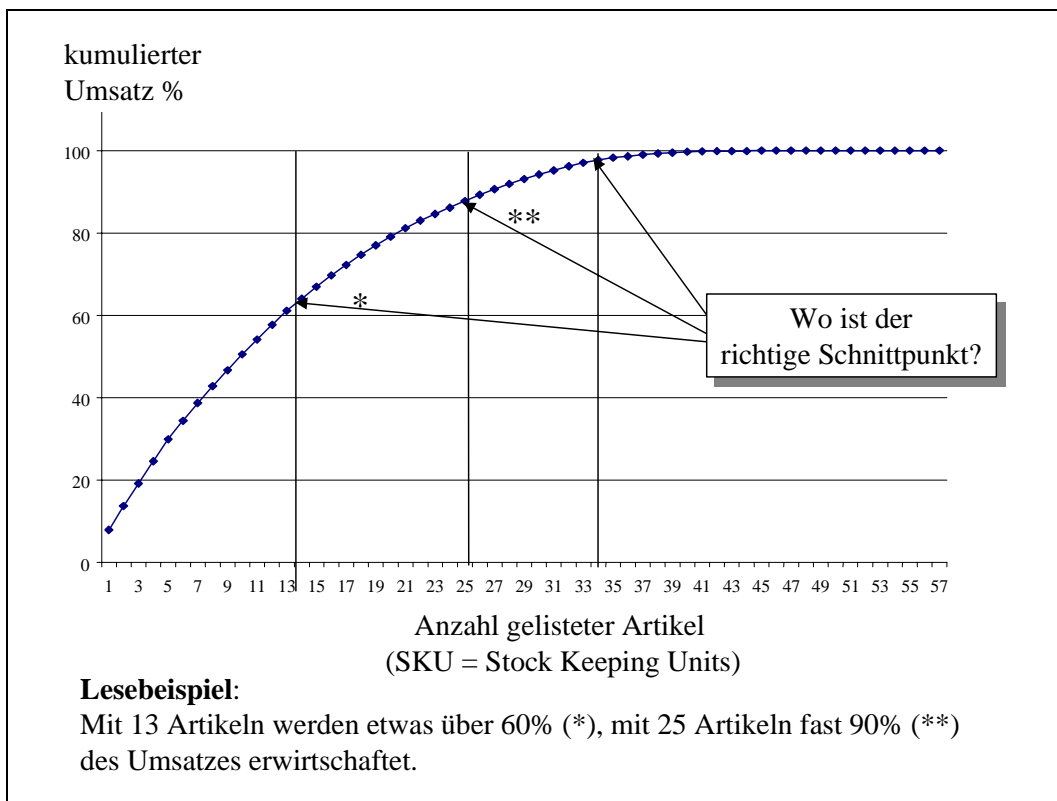


Abbildung 12: Kurve kumulierter Umsätze der gelisteten Artikel

Einen anderen Weg geht die Sortimentsoptimierung, wenn sie auf kumulierte Käuferreichweiten zurückgreift. An die Stelle der einzelnen Umsatzanteile tritt die **kumulierte Käuferreichweite** (Abbildung 13) als Entscheidungskriterium für die Zusammensetzung einer Category: Unter Berücksichtigung von Substitutionseffekten ist zu analysieren, welcher Umsatz mit einer Marke hinzugewonnen wird oder ohne eine Marke verloren geht. Das Ergebnis kann – wie im Waschmittelbeispiel – sein, dass die Rangfolge nach der kumulierten Käuferreichweite nicht der Rangfolge der Einzel-Käuferreichweite entspricht. Die Vorgehensweise ist die folgende: Berechnet wird jeweils die vertriebsschienenspezifische Käuferreichweite aller Artikel.

Begonnen wird mit dem Artikel, der die höchste Einzel-Käuferreichweite aufweist. Als nächstes kommt der Artikel dazu, der gemeinsam mit dem ersten über die höchste kumulierte Käuferreichweite verfügt. Es erfolgt die sukzessive Addition weiterer Artikel, bis die Zielkäuferreichweite über alle Artikel erreicht ist. Damit ist ein nach diesem Kriterium effizientes Sortiment weitgehend gewährleistet. Erreicht zum Beispiel Artikel A eine Einzel-Käuferreichweite von 27% und Artikel B eine von 13%, so beträgt die gemeinsame kumulierte Käuferreichweite jedoch nur 35% und nicht 40%, wenn 38,46% der B-Käufer auch A kaufen würden (dies entspricht 5% aller Käufer), sofern B nicht im Sortiment wäre.

**Mehr Kunden – höherer Umsatz**  
Sortimentsoptimierung am Beispiel Waschmittel

alle Angaben in %	kumulierte Käuferreichweite	Einzel-Käuferreichweite	exklusive Käuferreichweite	kumulierte Umsatzabdeckung
Persil MP 1.5 kg NFP	21,2	21,2	4,6	25,5
Persil 10 kg	35,4	16,5	6,3	49,9
Ariel Futur 1.5 kg NFP	45,9	15,3	3,8	59,7
Persil 3 kg	52,3	11,0	3,1	64,2
Sunil 10 kg	57,8	9,0	2,0	72,0
Sunil Micro Aktiv 1.7 kg NFP	62,9	10,0	1,6	75,8
Weißer Riese 10 kg	66,9	8,6	2,2	79,3
Dash Futur 1.5 kg NFP	70,0	6,1	1,5	81,4
Dalli 10 kg	72,5	5,6	1,7	83,4
Skip 2 kg	74,8	2,9	1,3	86,0
Omo 10 kg Konz.	77,0	6,6	1,4	88,0

Mit den ersten elf Produkten erzielt der Handel bereits eine Reichweite von 77% aller Waschmittel-Käufer und einen Umsatzanteil von 88% des Gesamtumsatzes mit Waschmitteln. Obwohl Sunil Micro eine höhere Einzelreichweite (10,0%) hat als Sunil 10 kg (9,0%), liegt es im Sortiment hinter Sunil 10 kg, da die kumulierte Reichweite der ersten vier Produkte plus Sunil 10 kg größer ist (57,8%) als die der ersten vier Produkte plus Sunil Micro. In diesem Zusammenhang ist auch interessant, daß mehr Käufer ausschließlich Sunil 10 kg kaufen (Exklusivität: 2,0%).

Quelle: GfK Haushaltspanel © Henkel Waschmittel GmbH

Abbildung 13: Sortimentsoptimierung am Beispiel Waschmittel  
Quelle: GfK 1997, S. 28

Soweit diese Analysen mit Daten aus Haushaltspanels durchgeführt werden, können allerdings Probleme auftreten. Bei zu geringer Fallzahl ergeben sich für einzelne Vertriebslinien und Standorte kaum aussagekräftige Datenbasen (Fallzahlenproblem). Des weiteren eignet sich diese Vorgehensweise allenfalls für etablierte Artikel, aber nicht für neu einzuführende Produkte. Hier müssen erst ausreichend Daten vorliegen, um Entscheidungen über den Verbleib im Sortiment zu treffen. Die Methode der kumulierten Reichweiten ist damit eine Methode der Eliminierung, nicht aber der Listung von Artikeln.

(4) Welchen Wert haben die einzelnen Kunden für den Händler?

Aufbauend auf den Grundüberlegungen zum Customer Lifetime Value lässt sich aus den Daten des Haushaltspanels die Bedarfsdeckung (im Sinne der absoluten Ausgaben eines Haushaltes bei einem Händler) als Größe verwenden, um den Wert von Kundengruppen oder Kundentypen zu ermitteln. Der Händler erfährt nicht nur, welchen Betrag die Kunden bei ihm ausgeben, sondern auch, welcher Anteil der Gesamtausgaben auf ihn entfällt. Anders als bei den Daten aus Kundenkarten oder aus dem Distanzgeschäft erfährt er allerdings nicht, um welche konkreten Kunden es sich handelt. Er kann also auch keine personalisierten Marketing-Maßnahmen entwickeln. Er weiß aber, dass sich die Kunden durchaus in ihrem Wert für ihn unterscheiden können. Abbildung 14 stellt diesen Sachverhalt in einem fiktiven Beispiel dar.

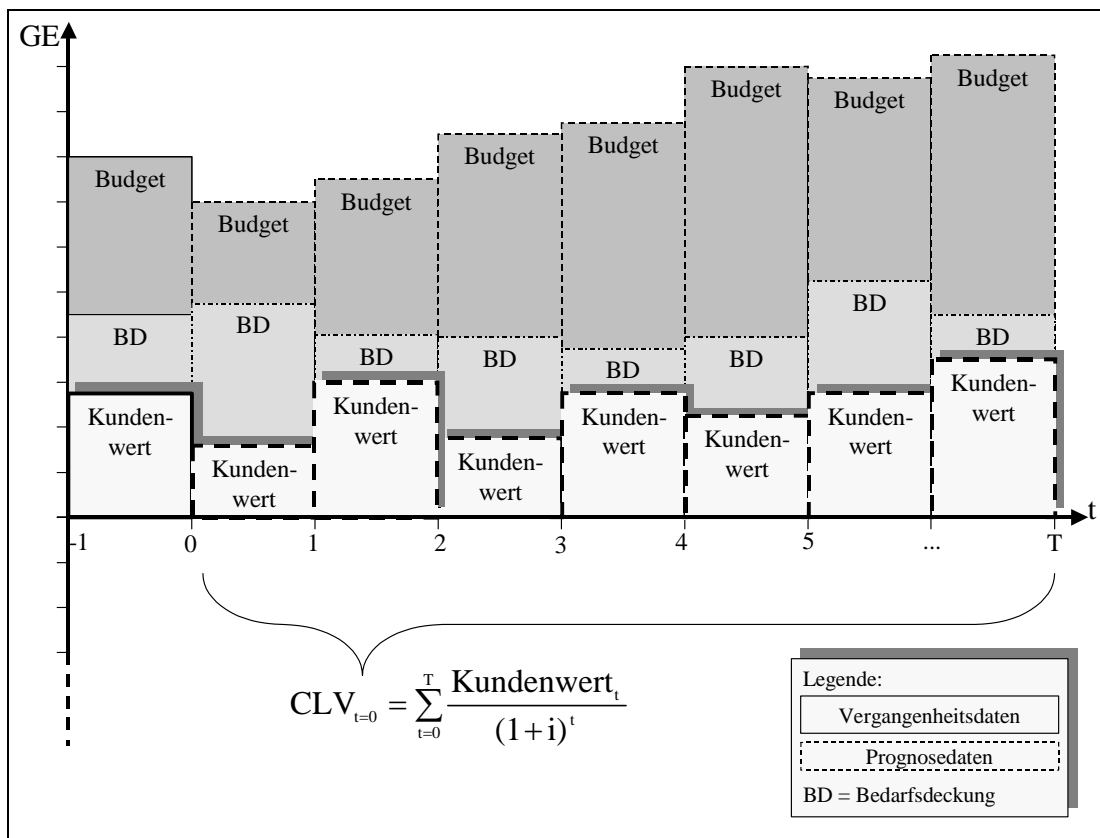


Abbildung 14: Bedarfsdeckung und Customer Lifetime Value

Dabei ist zu beachten, dass es sich bei den kundenbezogenen Ausgaben des Händlers nur um Durchschnittswerte, nicht aber um kundenindividuelle Werte handeln kann, da zwar alle Einkäufe eines Haushaltes erfasst werden, der Haushalt selbst aber anonym bleibt. Das Beispiel zeigt, dass eine hohe Bedarfsdeckung nicht zwingend mit hohen Einzahlungsüberschüssen einhergehen muss.

### 3.4.2.2 Finde heraus, was interessant ist!-Analysen

Anders als die Analysen nach dem Motto - "Zeige mir, was mich interessiert!" arbeiten diese Methoden auf der Grundlage des Bottom up-Ansatzes. "Finde heraus, was interessant ist!" lautet das Motto des Data Mining, was umgangssprachlich auch das "Buddeln in der Datenmine" genannt wird, um in großen Datenmengen Hypothesen über nicht-triviale Zusammenhänge aufzudecken. Data Mining ist ein Sammelbegriff für verschiedene Verfahren, zu denen Assoziationsregeln, Entscheidungsbaumverfahren, Genetische Algorithmen, Clusteranalyse, Faktorenanalyse, Regressionsanalyse, Diskriminanzanalyse, K-Nächste-Nachbarn, und Neuronale Netze gezählt werden.<sup>43</sup>

Verschiedene Softwareproduzenten (z.B. IBM, SAS, SGI, SPSS, Siemens und NCR) bieten Data Mining Tools an. Exemplarisch wird hier das Tool „IBM DB2 Intelligent Miner<sup>44</sup>“ dargestellt. Der Intelligent Miner bietet u.a. Verfahren zur Assoziationsanalyse, Zeitreihenanalyse und Clusteranalyse. Wir stellen hier sortimentsbezogene Anwendungsbereiche dieser Methoden vor.

#### (1) Assoziationsanalysen

Die Assoziationsanalyse deckt das gemeinsame Auftreten von Objekten in Datenbeständen auf. Es handelt sich um ein Verfahren der Verbundanalyse<sup>45</sup>, das mit drei Kennzahlen arbeitet. Relevanz (Support), Konfidenz (Confidence) und Abweichung (Lift). Die **Relevanz** *sup* einer Regel  $A \Rightarrow B$  ist der Anteil der Transaktionen, die beide Itemmengen  $A$  und  $B$  enthalten, an allen Transaktionen der Menge  $W$ :

$$\text{sup}(A \Rightarrow B) = \frac{|\{T \in W \mid (A \cup B) \subseteq T\}|}{|W|}$$

Die **Konfidenz** *conf* einer Regel  $A \Rightarrow B$  ist der Anteil der Transaktionen, die beide Itemmengen  $A$  und  $B$  enthalten, an all jenen Transaktionen der Menge  $W$ , die zumindest den Regelrumpf  $A$  beinhalten:

---

<sup>43</sup> Vgl. Wiedmann/Buckler/Buxel (2001), S. 28.

<sup>44</sup> Weitere Informationen zum Data Mining und zum Intelligent Miner bietet der Beitrag von Michels und Theisen in diesem Buch.

<sup>45</sup> Vgl. Merkle (1981), Fischer, C. (1989), Fischer, T. (1993).



$$\text{conf}(A \Rightarrow B) = \frac{|\{T \in W \mid (A \cup B) \subseteq T\}|}{|\{T \in W \mid A \subseteq T\}|}$$

Der **Lift** einer Regel gibt an, um welchen Faktor der Regelkopf  $B$  unter der Voraussetzung des Eintretens von  $A$  häufiger auftritt als in der gesamten Datenbasis.<sup>46</sup>

Die Konfidenz ist ein Maß, das die Existenz asymmetrischer Verbundbeziehungen (Regeln) aufdeckt. Dies ist für die Sortimentsgestaltung nicht unwichtig, da man erfährt, von welchem Produkt eine Verbundwirkung ausgeht. Das Ergebnis einer Assoziationsanalyse kann z.B. wie folgt aussehen:

Relevanz	Konfidenz	Abweichung	Ausgangsartikel	Verbundartikel
Support	Confidence	Lift	Rule Body	Rule Head
1,3239	46,1400	12,3600	[Tom 250 g]	[Jerry 250 g]

Regelrumpf (Rule Body) ist der Ausgangsartikel, dessen Verbundwirkung auf den Regelkopf (Rule Head) ausgewiesen wird. Die Relevanz (Support) sagt aus, dass „Tom“ und „Jerry“ bei 1,3239% der Bons gemeinsam auftreten. Dies mag nicht viel erscheinen, muss aber vor der Gesamtzahl der analysierten Bons gesehen werden. In diesem Fall waren es über 114.000 Bons von Verbrauchermärkten. Die Konfidenz (Confidence) besagt, dass in 46,14% der Fälle, in denen „Tom“ gekauft wurde, sich auch „Jerry“ im Warenkorb fand. Es kann durchaus sein, dass die Konfidenz mit „Jerry“ als Ausgangsartikel eine andere ist. Das Wissen hierüber ist relevant für die Absatzunterstützung. Es ist effizienter, Artikel mit einer höheren Konfidenz zu fördern, da sie mehr Verbundkäufe auslösen. Die Abweichung (Lift) gibt an: Beim Kauf von „Tom“ findet sich „Jerry“ ca. 12mal häufiger im Warenkorb als im Durchschnitt aller Käufe.

Die Assoziationsanalyse liefert Antworten auf zahlreiche Fragen, wie etwa:

- Welche Artikel werden zusammen gekauft?
- Welche Artikel einer Warengruppe werden mit Artikeln anderer Warengruppen gekauft?
- Mit welchen anderen Artikeln werden Sonderangebote gekauft?

<sup>46</sup> Zu weiteren Erläuterungen vgl. Decker/Schimmelpfennig (2002), S. 203 ff.

- Wie viele relevante Verbundbeziehungen gibt es?
- Wie stark sind die Verbundbeziehungen?
- Von welchem Artikel geht die Verbundbeziehung aus?
- Welche Artikel finden sich auf Bons mit hohen und niedrigen Summen?

Zwei Beispiele sollen den Nutzen für die Sortimentsgestaltung verdeutlichen. Beispiel 1: In 10,194% aller Kaufakte wird „Mineral-, Tafel-, Heilwasser, Mehrweg“ zusammen mit „Frischgeflügel und Wild in Selbstbedienung“ gekauft (Relevanz). Wenn „Mineral-, Tafel-, Heilwasser, Mehrweg“ gekauft wird, befindet sich in 99,91% der Käufe, somit nahezu jedes Mal, auch „Frischgeflügel und Wild in Selbstbedienung“ auf dem Kassenschein (Konfidenz). Der Kauf von „Frischgeflügel und Wild in Selbstbedienung“ erfolgt durch „Wasserkäufer“ 3,8 mal häufiger, als es im Durchschnitt über alle Käufe zu erwarten wäre (Lift). Eine mögliche Erklärung für diesen Zusammenhang wäre, dass diese Käufer gesundheitsbewusst sind und sie beide Produktgruppen mit dem Attribut „gesund“ verbinden. Eine andere Erklärung könnte sein, dass es sich hierbei um Käufe aufgrund von Sonderaktionen handelt. Welche Interpretation zutrifft, ist mit qualitativen Untersuchungen (z.B. Gruppendiskussionen mit Fokusgruppen) zu ergründen. Bestätigt sich z.B. das Gesundheitsargument, könnten Werbebotschaften auf diesen Aspekt ausgerichtet und veränderte Platzierungen vorgenommen werden, die dieses Kaufmotiv unterstützen.

Die Visualisierung der Ergebnisse erleichtert die Analysen. So lässt sich z.B. graphisch darstellen, welche Artikel besonders häufig in kleinen Bons (hier: Bons bis 15,- DM) auftreten. Abbildung 15 stellt „Regeln“ dar, die zu sehr kleinen Bons gehören. Im Zentrum der Abbildung liegt mit [SEHR KLEIN] das Symbol für Bons unter 15,- DM. Die Linien zeigen die „Regeln“ für diese Bons, am Bildschirm zeigen Farbe und Stärke der Linien zusätzlich die Konfidenz an (die Länge der Linien sowie die Position der Datenpunkte haben keine Bedeutung und sind lediglich darstellungstechnisch bedingt). Zu erkennen ist hier z.B. die starke Beziehung von „Coca Cola 0,33 l-Dose“ zu kleinen Bons. Die hier angesprochene „Regel“ besagt, dass sich dieser Artikel häufig auf kleinen Bons findet.

Insgesamt lässt sich ablesen, dass sehr kleine Bons stark durch Artikel aus dem Frischebereich, durch Impulsartikel (Artikel, die bei Besuchern der Einkaufsstätte ein Bedürfnis auslösen) und durch Mitnahmeartikel (Artikel, die ein momentanes

Bedürfnis befriedigen sollen und derentwegen die Einkaufsstätte betreten wird) geprägt sind. Hier wäre beispielsweise zu überlegen, wie die Bonhöhen gesteigert oder wie weitere Käufer gewonnen werden können, für die offenbar Mitnahmeartikel interessant sind. Ebenso ist dafür zu sorgen, dass den Mitnahmeartikeln keine Hindernisse im Weg stehen, die ihr Auffinden verhindern oder umständlich machen.

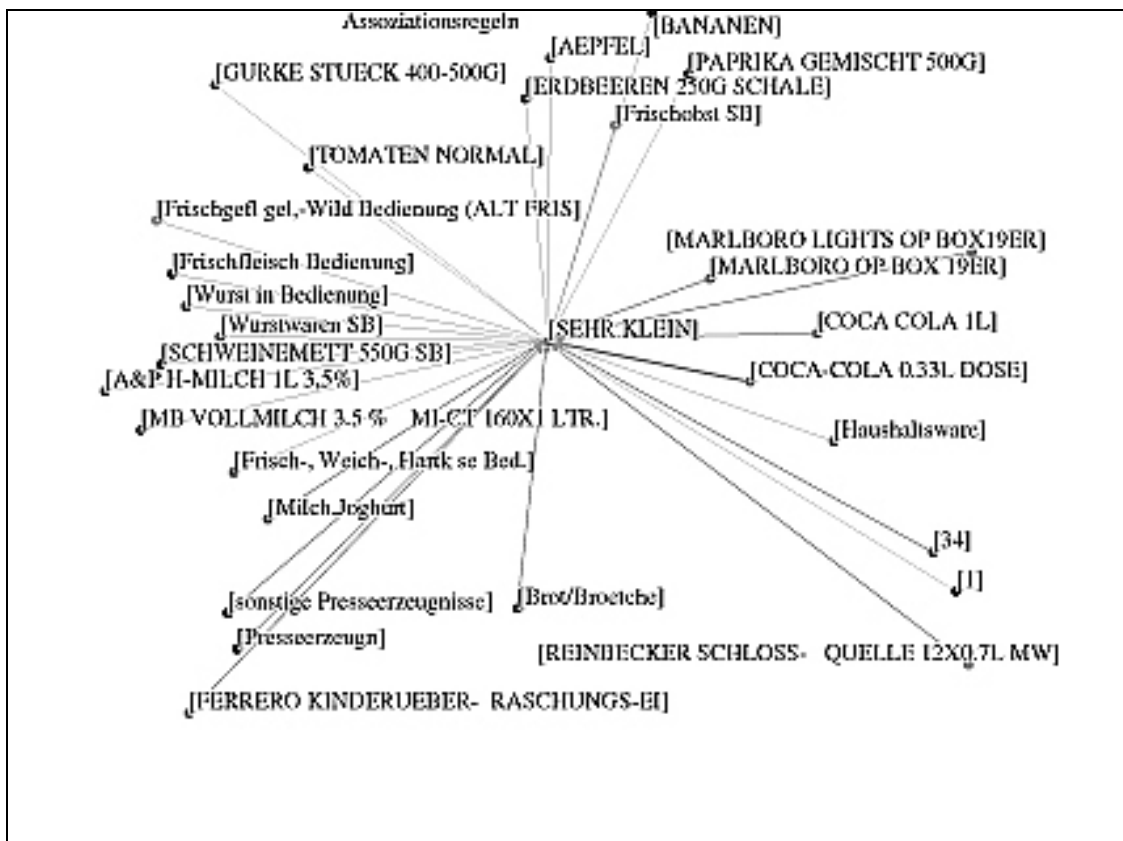


Abbildung 15: Assoziationsregeln zu Bons bis 15,- DM

Aus Assoziationsanalysen lassen sich detaillierte Informationen über das aktuelle Einkaufsverhalten gewinnen. Dies unterstützt die Identifikation und Einschätzung von Käufersegmenten und liefert die Informationsgrundlage für Entscheidungen über Platzierung, Preisgestaltung und Sonderaktionen. Abzulesen ist auch, welche Bereiche des Sortiments für bestimmte Käufersegmente besonders relevant sind.

Assoziationsanalysen sollten auch helfen, die Qualität von Entscheidungen über den Einsatz von Rabatten und Zugaben zu verbessern. Seit dem Fall des Rabattgesetzes und der Zugabeverordnung im Jahre 2001 sind zahlreiche Varianten von Preisnachlässen zu beobachten (Abbildung 16). Die Frage ist, ob hier nach dem Gießkannenprinzip verfahren wird oder ob gezielt bestimmte Warengruppen oder Artikel gefördert wer-

den. Nur wenn bekannt ist, welche Warengruppen und Artikel den Kauf weiterer Artikel nach sich ziehen und ob (potenziell) wertvolle Kunden der Unternehmung angesprochen werden oder lediglich Schnäppchenjäger, können Rabatte effizient eingesetzt werden.



Abbildung 16: Warengruppen- und artikelbezogene Rabatte

## (2) Sequenzanalysen

Sequenzanalysen entsprechen vom Ansatz her dem Prinzip der Assoziationsanalyse. Sequentielle Muster sind über mehrere Zeitpunkte reichende Assoziationen. Während Assoziationsanalysen eine Querschnittbetrachtung anstellen (zeitpunktbezogene Analyse), stellen Sequenzanalysen auf eine Längsschnittbetrachtung (zeitraumbezogene Analyse) ab. Sequenzanalysen können z.B. folgende Fragen beantworten:

- Welche identischen Artikel werden wie oft in aufeinanderfolgenden Einkäufen gekauft?
- Werden bestimmte verschiedene Artikel wiederholt gekauft?
- Wie hoch ist die Markentreue von Artikeln?
- Wie ändert sich das Kaufverhalten, wenn sich Aktionen im Zeitablauf ändern?

Abbildung 17 zeigt einen Ausschnitt aus einer Sequenzanalyse, die für einen Electronic Shop der Lebensmittelbranche durchgeführt wurde. Offenbar nutzen die Kunden diesen Händler vor allem, um sich mit Getränken einzudecken. Zur Erläuterung: In 9,234% aller aufeinanderfolgenden Käufe haben Haushalte zwei Mal [Tuffi H-Milch 1,5% - 1 l Packung] gekauft, in 5,130% aller aufeinanderfolgenden Käufe drei Mal hintereinander. Dabei ist zu beachten, dass die Fälle häufigerer Kauffolgen (hier: drei Mal) in den Fällen geringer eingerechnet sind (hier: zwei Mal).

Sequence Support	Itemsets
9.234	[Tuffi H - Milch 1,5% - 1 l Packung] [Tuffi H - Milch 1,5% - 1 l Packung]
7.182	[Tuffi H-Vollmilch 3,5% - 1 l Packung] [Tuffi H-Vollmilch 3,5% - 1 l Packung]
6.431	[Gerolsteiner Stille Quelle 12x 1,0 l PET Kiste (zzgl.Pfand:Kst.3,- Fl. 3,60) (1 l = 1,12)] [Gerolsteiner Stille Quelle 12x 1,0 l PET Kiste (zzgl.Pfand:Kst.3,- Fl. 3,60) (1 l = 1,12)]
6.356	[Gerolsteiner Stille Quelle 12x 0,75 l Kiste (zzgl.Pfand:Kst.3,- Fl. 3,60)] [Gerolsteiner Stille Quelle 12x 0,75 l Kiste (zzgl.Pfand:Kst.3,- Fl. 3,60)]
5.656	[Bananen aus Südamerika - Eingabe bitte in 100 Gramm-Schritten, Stück = ca. 200 g (1 kg = 4,98)] [Bananen aus Südamerika - Eingabe bitte in 100 Gramm-Schritten, Stück = ca. 200 g (1 kg = 4,98)]
5.556	[Tuffi frische Vollmilch 3,5% - 1 l Packung] [Tuffi frische Vollmilch 3,5% - 1 l Packung]
5.305	[Vittel PET 6x - 1,5 l Kiste (zzgl.Pfand:Kst.3,- Fl. 3,-) (1 l = 1,22)] [Vittel PET 6x - 1,5 l Kiste (zzgl.Pfand:Kst.3,- Fl. 3,-) (1 l = 1,22)]
5.130	[Tuffi H - Milch 1,5% - 1 l Packung] [Tuffi H - Milch 1,5% - 1 l Packung] [Tuffi H - Milch 1,5% - 1 l Packung]
4.755	[Reissdorf Kölsch 20x 0,5 l Kiste (zzgl.Pfand:Kst.3,- Fl. 3,-) (1 l = 2,60)] [Reissdorf Kölsch 20x 0,5 l Kiste (zzgl.Pfand:Kst.3,- Fl. 3,-) (1 l = 2,60)]
4.555	[Gerolsteiner Sprudel 12x 1,0 l PET Kiste (zzgl.Pfand:Kst.3,- Fl. 3,60) (1 l = 1,12)] [Gerolsteiner Sprudel 12x 1,0 l PET Kiste (zzgl.Pfand:Kst.3,- Fl. 3,60) (1 l = 1,12)]
4.304	[Strauchtomaten - Herkunftsland: D/I/E/NL - am Strauch gewachsen, herzhaft im Geschmack - Eingabe bitte in 100 Gramm-] [Strauchtomaten - Herkunftsland: D/I/E/NL - am Strauch gewachsen, herzhaft im Geschmack - Eingabe bitte in 100 Gramm-]
4.229	[Eier L braun Freiland - 6er Packung] [Eier L braun Freiland - 6er Packung]
3.854	[Strauchtomaten - Herkunftsland: D/I/E/NL - am Strauch gewachsen, herzhaft im Geschmack - Eingabe bitte in 100 Gramm-] [Bananen aus Südamerika - Eingabe bitte in 100 Gramm-Schritten, Stück = ca. 200 g (1 kg = 4,98)]
3.854	[Gerolsteiner Sprudel 12x 0,7 l Kiste (zzgl.Pfand:Kst.3,- Fl. 3,60) (1 l = 1,13)] [Gerolsteiner Sprudel 12x 0,7 l Kiste (zzgl.Pfand:Kst.3,- Fl. 3,60) (1 l = 1,13)]
3.854	[Tuffi H-Vollmilch 3,5% - 1 l Packung] [Tuffi H-Vollmilch 3,5% - 1 l Packung]

Abbildung 17: Ausschnitt einer Sequenzanalyse eines Electronic Shops

Die Ergebnisse einer Sequenzanalyse können helfen, Artikel mit geringer Markentreue aufzudecken, Produkte für Bonuspunkte- und Coupon-Programme auszuwählen, das Direktmarketing (Rückgewinnung von markenuntreuen Kunden) zu unterstützen und Aktionserfolge zu bewerten (Zusatzkäufe oder Verschiebung von Käufen?). Damit zeigen sie auch auf, in welchen Sortimentsbereichen der Händler über einen bestimmten Zeitraum hinweg Stärken und Schwächen hat.

### **(3) Clusteranalysen**

Sofern interessiert, wie sich bestimmte Gruppen von Objekten, z.B. Bons oder Kunden, zueinander verhalten, kann die Clusteranalyse eingesetzt werden. Clusteranalysen können nach beliebig wählbaren Kriterien Segmente in den Datenbeständen bilden. Zu unterscheiden sind clusterbildende und clusterbeschreibende Variablen. Die clusterbildenden Variablen sind diejenigen Kriterien, nach denen homogene Gruppen gebildet werden. Die beschreibenden Variablen werden verwendet, um diese Gruppen zu charakterisieren (was darüber hinaus natürlich auch mit den clusterbildenden Kriterien möglich ist). Übliche Darstellungsformen sind im Intelligent Miner Balkendiagramme (Abbildung 18) und Kuchendiagramme (Abbildung 19). Clusteranalysen können folgende Fragen beantworten:

- Wie lassen sich die Kundengruppen eines Händlers charakterisieren?
- Gehen Unterschiede im Kaufverhalten mit soziodemographischen Unterschieden einher?
- Welche Sortimentsschwerpunkte bevorzugen einzelne Kundengruppen?
- Wodurch zeichnen sich Schnäppchenjäger aus?
- Welchen Anteil an den Kunden stellen diejenigen, die mit großen und sehr großen Bons einkaufen?
- Welche Produkte bevorzugen diese Kunden?
- Welche Verbundbeziehungen sind hier erkennbar?
- Welche Aktionsartikel finden sich auf diesen Bons?
- u.v.a.m.

Durch Antworten auf diese Fragen lernt ein Händler seine Kunden wesentlich besser kennen.

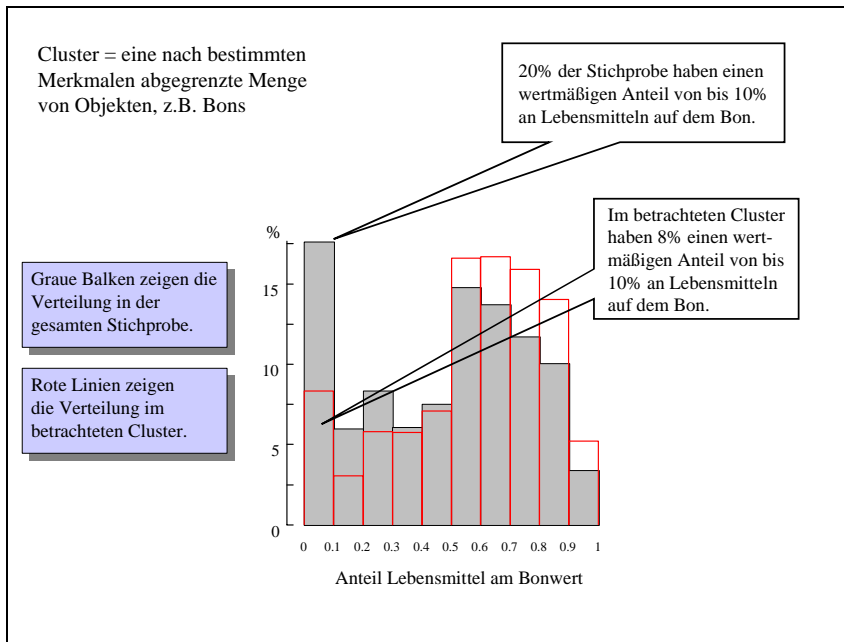


Abbildung 18: Die Darstellung von Clusteranalysen - Teil 1

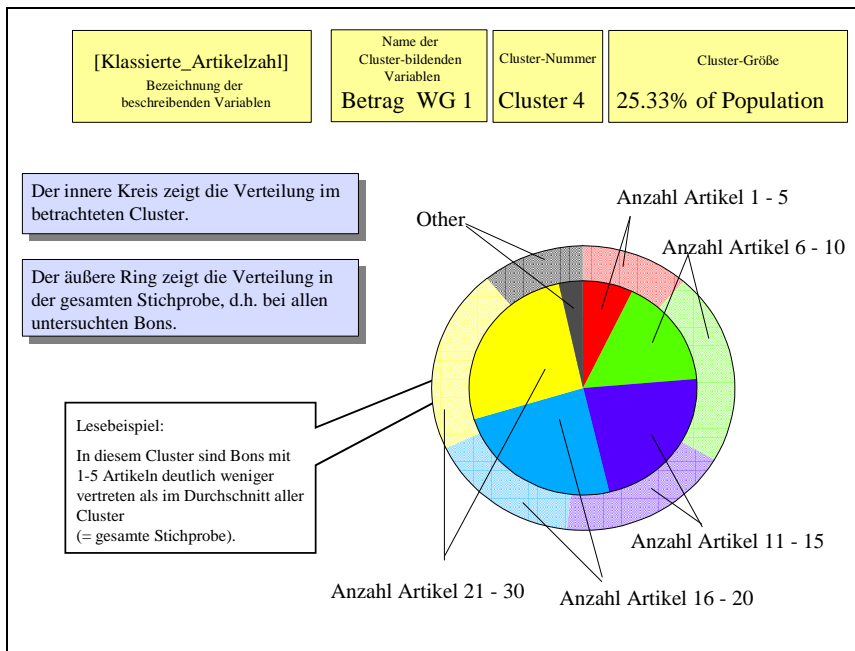


Abbildung 19: Die Darstellung von Clusteranalysen - Teil 2

Beispielhaft wurden aus den Daten, die Grundlage der oben dargestellten Assoziationsanalyse waren, die Bonsumme und der Wertanteil der Frischprodukte (Wurst, Fleisch, Käse in Bedienung sowie Obst und Gemüse) am Bon als clusterbildende Variablen gewählt. In Abbildung 20 wird ein Cluster charakterisiert: Der Anteil sehr kleiner Bons ist weit überdurchschnittlich im Vergleich zur Verteilung über alle Cluster (Vergleich des Segments mit dem entsprechenden Abschnitt des äußeren

Rings), der Wertanteil an Frischeprodukten ist stark unterdurchschnittlich (Vergleich der einander überdeckenden nicht-schattierten Säulen mit den grauen Säulen im rechten Teil der Grafik).

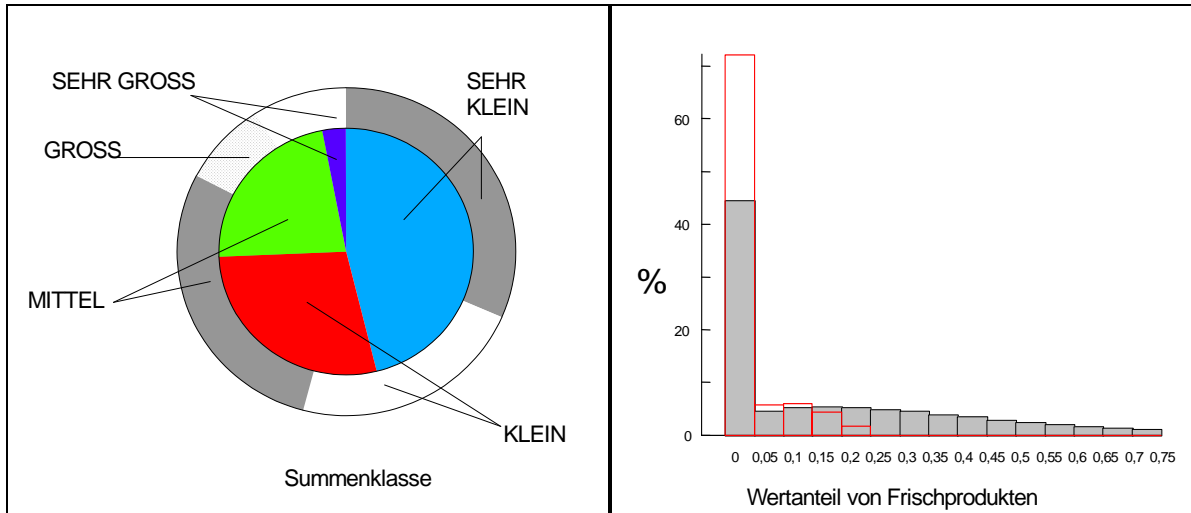


Abbildung 20: Beispiel für die Visualisierung von Clusterergebnissen

Die weitere Analyse aller Cluster (im vorliegenden Fall fünf) hat ergeben:

- Je höher die Bonsummen sind, um so höher ist der Wertanteil der Preisaktionsartikel und desto mehr wird zum Wochenende hin gekauft.
- Die intensiven Frishekäufer kaufen ebenfalls freitags und samstags, ihre Käufe finden sich sehr stark in kleinen (15,- bis 30,- DM) und mittleren Bons (30,- bis 70,- DM), sie sind aber keine intensiven Preisaktionskäufer.
- Kleine und sehr kleine Bons mit stark unterdurchschnittlichem Wertanteil an Frischeprodukten enthalten wesentlich weniger Artikel, die sich in Preisaktionen befinden, als der Durchschnitt.
- Wenn allerdings Aktionsartikel gekauft werden, dann in sehr hohem Maße. Daraus ergibt sich die Frage, wie Bons intensiver Preisaktionskäufer detailliert aussehen und wie groß dieses Segment ist.

Eine zusätzliche Analyse belegt, dass der Anteil der Bons der „Schnäppchenjäger“, hier definiert mit mehr als einem Drittel an Aktionsartikeln je Bon, im einstelligen Prozentbereich liegt. Daran zeigt sich, wie diese Aussagen bereits einige Anregungen zu einem „Drill Down“, der intensiveren Analyse einzelner Fragestellungen, ergeben.



#### (4) Fazit

Der explorative Charakter des Data Mining ist für die Gewinnung neuer Informationen über das Käuferverhalten sehr wertvoll. Anhand der in den ersten Schritten vorgenommenen Strukturierungen lässt sich das **Käuferverhalten im Zeitablauf überwachen** und damit zu einem permanenten Informationsobjekt des Controlling ausbauen.

Aber auch für Data Mining gilt der Satz „garbage in – garbage out“. Wenn die zugrundeliegenden Daten hinsichtlich Qualität oder Informationsgehalt **Probleme** aufweisen, wirkt sich das direkt auf die Ergebnisse aus. Es entsteht zwar Aufwand bei der Aufbereitung der Daten für das Mining, dieser ist allerdings vernachlässigbar im Vergleich zu dem Aufwand, der notwendig ist, um die Datenbasis (Warenwirtschaftssysteme und Datenbanken) auf einen adäquaten Stand zu bringen. In der Informationsbasis ist daher noch ein wesentlicher Engpass zu sehen, vor allem im Hinblick auf personalisierte Einkaufsinformationen, also die Zuordnung von Einkaufsakten zu Personen.

Hohe Anforderungen werden durch Data Mining nicht nur an **Hard- und Softwareausstattung** gestellt, sondern es werden auch Mitarbeiter gebraucht, die auf der einen Seite die Werkzeuge beherrschen und auf der anderen Seite über entsprechende Branchenkenntnisse verfügen.

Konkrete Unterstützung bei der kundenorientierten Sortimentsgestaltung auf der Ebene des Detailsortiments bietet Data Mining in vielfältiger Hinsicht. So können z.B. Assoziationsanalysen bei der Entscheidung über die (Aus-)Listung von Artikeln identifizieren, wie stark die in Frage stehenden Artikel von wertvollen Kunden gewünscht werden und welche anderen Artikel von der Listungsentscheidung ebenfalls beeinflusst werden könnten.

Die Bestimmung der Sortimentsschwerpunkte, des Rahmensortiments, wird ebenfalls durch Data Mining unterstützt. Besonders die Identifikation von wertvollen Kunden oder bestimmten Kaufverhaltenstypen, bei denen ein direkter Bezug zum Sortiment besteht, hilft, ein auf ein bestimmtes Kaufverhalten ausgerichtetes Sortimentsprofil zu entwickeln.

Sowohl Unternehmungen des Einzelhandels mit Lebensmitteln als auch die Industrie können Data Mining erfolgreich anwenden, sofern eine Datenbasis mit einer

entsprechenden Güte vorhanden ist. „Minebar“ sind grundsätzlich alle Datenbestände, unabhängig, ob Haushaltspanels oder Scannerkassen als Datenquellen fungieren.

Allerdings darf folgender Aspekt nicht vernachlässigt werden: Data Mining kann nur das beobachtbare Einkaufsverhalten erfassen. Fundierte Erkenntnisse über die Ursachen von Einkäufen steuert es nicht bei. Zur Ursachenanalyse trägt Data Mining nur insoweit bei, dass es – etwa durch Assoziationsanalysen – die Phantasie der Handelsmanager für weitere Untersuchungen anregt. Werden darauf hin Platzierungen, Preise und Werbung geändert, lässt sich mit Data Mining umgehend die Wirkung bei den Kunden überprüfen. Gerade die schnelle und detaillierte Analyse umfangreicher Einkaufsdaten ist der zentrale Vorteil von Data Mining.

#### 4 Zusammenfassung und Ausblick

Die erste Aufgabe des Einzelhandelscontrolling muss es sein, ein leistungsfähiges, unternehmungsspezifisches **Informationssystem** aufzubauen, das in der Lage ist, die relevanten Daten über Kunden und Sortiment, aber vor allem über die Beziehungen zwischen ihnen, zu gewinnen. Die Aufbereitung und Auswertung dieser Daten zu entscheidungsrelevanten Informationen stellt die zweite wesentliche Aufgabe des Controlling im lebensmittelnahen Einzelhandel dar.

Qualitative Methoden, insbesondere **Diskussionen mit Fokusgruppen**, bieten Möglichkeiten, das Kaufverhalten der Kunden zu entschlüsseln. Daraus gewonnene Erkenntnisse können über quantitative Methoden bestätigt sowie vertieft oder verworfen werden. Das Spektrum an Analysemöglichkeiten, die sich sowohl bei der Gestaltung des Rahmensortiments als auch des Detailsortiments einsetzen lassen, ist groß. Auch ist keiner der Ansätze „allein seligmachend“. Es fehlt bislang die **Integration der Informationsmodule**. Die große Herausforderung für das Handelscontrolling liegt darin, ein schlüssiges Gesamtkonzept zu entwickeln. Letztlich wenden sich die vorgestellten quantitativen Methoden in der Regel der Vergangenheit zu. Sie zeigen auf, welche Warengruppen oder Artikel sich bewährt haben oder nicht. Die Fragen, welche Neuprodukte zu entwerfen oder in das Sortiment aufzunehmen sind und welche Schwerpunkte ein Händler bei seinen Sortimenten setzen soll,

beantworten sie nicht. Hier sind Kreativität und Phantasie der Handelsmanager gefragt. Vor allem sollte mehr Mut vorhanden sein, sich von Me too-Produkten und Me too-Konzepten zu entfernen. Nachfrageorientierung und Kundenorientierung bedeuten nicht, sich ausschließlich an dem auszurichten, was bereits vorhanden ist und was sich bewährt hat, im Sinne der Outside in-Profilierung. Es sollte nicht vergessen werden, dass Produkte und Konzepte "Märkte machen". Diese Inside out-Orientierung ist noch immer der Schlüssel zu nachhaltigem Erfolg gewesen.

Auch ist es erforderlich, sich **zukunftsweisenden Steuerungsgrößen** zuzuwenden und an deren Konzeption und Erforschung mitzuwirken. Ein noch junges Feld im Lebensmittel-Einzelhandel ist der Customer Lifetime Value, der die Prognose von Kaufverhalten und Kundenwerten zum Gegenstand hat. Es bleibt abzuwarten, wie sich solche komplexen Konstrukte in der Praxis bewähren und wie die Datenproblematik gelöst wird.

Konzepte verändern aber noch nichts. **Change Management** ist erforderlich, damit neue Informationssysteme aufgebaut und die durch sie erhältlichen Informationen auch tatsächlich genutzt werden. Obwohl die Methoden der Marktforschung nicht neu sind, hat sich ihre Anwendung im Einzelhandel mit Lebensmitteln noch nicht durchgesetzt. Dies ist aber notwendig, um das Wissen über das Käuferverhalten zu erweitern und kundenorientierte Sortimentsgestaltung zu ermöglichen.

## Literatur

- Ahlert, D. (1997): Warenwirtschaftsmanagement und Controlling in der Konsumgüterdistribution, in: Ahlert, D./Olbrich, R. (Hrsg.): Integrierte Warenwirtschaftssysteme und Handelscontrolling, Stuttgart, S. 3-112
- Ahlert, D./Olbrich, R. (1997) (Hrsg.): Integrierte Warenwirtschaftssysteme und Handelscontrolling, Stuttgart
- Albaum, M. (1997): Das Kundenbuch. Menschen und ihr Einkaufsverhalten bei Bekleidung, Frankfurt/Main
- Arendt-Fuchs, C. (1995): Die Einkaufsstättenwahl der Konsumenten bei Lebensmitteln, Frankfurt/Main
- Atzberger, M. (1998): Data Warehouse. Status quo im Einzelhandel, in: EHI (Hrsg.): Data Warehouse, Köln, S. 6- 15
- Barth, K./ Hartmann, M./ Schröder, H. (2002): Betriebswirtschaftslehre des Handels, 5. Aufl., Wiesbaden
- Becker, J. (1997): Handelsinformationssysteme und Handelscontrolling - ein methodenorientierter Ansatz, in: Ahlert, D./Olbrich, R. (Hrsg.): Integrierte Warenwirtschaftssysteme und Handelscontrolling, Stuttgart, S. 173-210
- Becker, J./Schütte, R. (1996): Handelsinformationssysteme, Landsberg/Lech
- Büttner, H. (1986): Die segmentorientierte Marketingplanung im Einzelhandelsbetrieb, Göttingen
- Decker, R./Schimmelpfennig, H. (2002): Alternative Ansätze zur datengestützten Verbundmessung im Electronic Retailing, in: Ahlert, D./Olbrich, R./Schröder, H. (Hrsg.): Jahrbuch zum Handelsmanagement 2002 - Electronic Retailing, Frankfurt/Main, S. 193-212
- 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 (im Druck)

- Ebert, K. (1986): Warenwirtschaftssysteme und Warenwirtschaftscontrolling, Frankfurt/Main
- ECR Europe/The Partnering Group (1998) (Hrsg.): Efficient Assortment. Best Practices Report, Cincinnati
- EHI (1998) (Hrsg.): Data Warehouse. Bestandsaufnahme und Perspektiven, Köln
- Fischer, C. (1989): Nachfragebedingte Verbundenheit im Sortiment. Arbeitspapier, Institut für Marketing, Universität der Bundeswehr, Hamburg
- Fischer, T. (1993): Computergestützte Warenkorbanalyse, Frankfurt/Main
- Froböse, M. (1995): Mikrogeographische Segmentierung von Einzelhandelsmärkten, Wiesbaden
- GfK (Hrsg.) (1997): Scanline, Sonderausgabe zur Anuga `97, o.O.
- Hahne, H. (1998): Category Management aus Herstellersicht, Köln
- Hansen, U. (1990): Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels, Göttingen.
- Holzkämper, O. (1999): Category Management. Strategische Positionierung des Handels, Göttingen
- Jary, M./Schneider, D./Wileman, A. (1999): Marken Power. Warum Aldi, Ikea, H&M und Co. so erfolgreich sind, Wiesbaden
- Johnson, M. (1999): From understanding consumer behaviour to testing category strategies, in: Journal of Market Research Society, Number 3, S. 259-288.
- Kepper, G. (1999): Methoden der qualitativen Marktforschung, in: Herrmann, A./Homburg, C. (Hrsg.): Marktforschung, Wiesbaden, S. 159-202
- Kilimann, J./von Schlenk, H./Tienes, E.-C. (1998): Efficient Consumer Response. Strategische Waffe für Handel und Industrie, Stuttgart
- Krahl, D./Windheuser, U./Zick, F.-K. (1998): Data Mining, Bonn
- Meffert, H. (1992): Marketingforschung und Käuferverhalten, Wiesbaden
- Mehling, K. (2001): Category Management in der Partievermarktung – Herausforderungen an die wirtschaftsstufenübergreifende Vermarktung von Aktionswaren, in: Ahlert, D./Olbrich, R./Schröder, H. (Hrsg.): Jahrbuch zum

Handelsmanagement 2001 - Vertikales Marketing und Markenführung im Zeichen von Category Management, Frankfurt/Main, S. 233-260.

- Merkle, E. (1981): Die Erfassung und Nutzung von Informationen über den Sortimentsverbund in Handelsbetrieben, Berlin
- Möhlenbruch, D./Meier, C. (1997): Defizite im Handelscontrolling. Ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Untersuchung im Einzelhandel, in: Controlling, Nr. 5, S. 318-325
- Müller, I. (2000): Hybrider Verbraucher - Phantom oder Realität. In: Marketing Newsletter. GIM - Gesellschaft für Innovatives Marketing e. V. Universität Erlangen-Nürnberg, Nr. 3, S. 2-4
- Oversohl, C. (2002): Gestaltung von leistungsorientierten Konditionensystemen in der Konsumgüterindustrie, Aachen
- Panzer, S. (1988): Die Partievermarktung im Einzelhandel – Ein Konzept zur Massenvermarktung von Einzelartikeln, in: Marketing ZFP, Heft 1, S. 25-32
- Rödl, A. (2003): Der Customer Lifetime Value von Kunden des Lebensmitteleinzelhandels als Steuerungsgröße im Category Management, in: Schröder, H. (Hrsg.): Category Management - Aus der Praxis für die Praxis. Konzepte - Kooperationen - Erfahrungen, Frankfurt am Main (im Druck)
- Rudolph, T. C. (1993): Positionierungs- und Profilierungsstrategien im Europäischen Einzelhandel, St. Gallen
- Schmid, F. (1996): Positionierungsstrategien im Einzelhandel, Frankfurt/Main
- Schmitz, C. A./Kölzer, B. (1996): Einkaufsverhalten im Handel, München
- Schröder, H. (1997): Neuere Entwicklungen der Kosten- und Leistungsrechnung im Handel und ihre Bedeutung für ein integriertes Warenwirtschaftscontrolling, in: Ahlert, D./Olbrich, R. (Hrsg.): Integrierte Warenwirtschaftssysteme und Handelscontrolling, Stuttgart, S. 331-366
- 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): Handelscontrolling - Anforderungen, konzeptionelle Grundlagen und Status Quo, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G. (Hrsg.): Handbuch Marketingcontrolling, St. Gallen, S. 774-794
- Schröder, H. (2003): Category Management - eine Standortbestimmung, in: Schröder, H. (Hrsg.): Category Management - Aus der Praxis für die Praxis. Konzepte - Kooperationen - Erfahrungen, Frankfurt am Main (im Druck)
- Schröder, H./Feller, M. (1999): Wieviel Consumer Insight hat der Handel?, in: Dynamik im Handel, Nr. 11, S. 46-48
- Schröder, H./Feller, M./Großweischede, M. (2000a): Die Rolle des Kunden in Category Management-Projekten, in: management berater, Nr. 3, S. 56-59
- Schröder, H./Feller, M./Großweischede, M. (2000b): Zum Status quo von Category Management und Supply Chain Management - Ergebnisse einer empirischen Studie, Arbeitspapier des Lehrstuhls für Marketing und Handel, Universität Essen, Essen
- Schröder, H./Feller, M./Großweischede, M./Bretzke, W.-R.(1999): Efficient Consumer Response. Studie zum Stand der Kundenorientierung, Essen und Düsseldorf
- Schröder, H./Mehling, K. (2001): Handels- und Exklusivmarken als Gegenstand der Partievermarktung, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handelsmarken - Entwicklungstendenzen und Perspektiven der Handelsmarkenpolitik, Stuttgart, S. 395-413.
- Schüppenhauer, A. (1998): Multioptionales Konsumentenverhalten und Marketing, Wiesbaden
- Theis, H.-J. (1992): Einkaufsstätten-Positionierung. Grundlage der strategischen Marketingplanung, Wiesbaden
- von der Heydt, A. (1999): Handbuch Efficient Consumer Response, München
- Weiber, R./Weber, M. R. (2000): Customer Lifetime Value als Entscheidungsgröße im Customer Relationship Marketing, in: Weiber, R. (Hrsg.): Handbuch Electronic Business, Wiesbaden, S. 473-504
- Weimer, H. (1986): Die Zielgruppenbestimmung als Grundlage der Absatzwerbung der Handelsbetriebe, München

- Wiedmann, K.-P./Buckler, F./Buxel, H. (2001): Data Mining - ein einführender Überblick, in: Wiedmann, K.-P./Buckler, F. (Hrsg.): Neuronale Netze im Marketing-Management, Wiesbaden, S. 15-33
- Witt, F.-J. (1992): Handelscontrolling, München
- Zeisel, S. (1999): Efficient Pricing und Efficient Assortment Planning für große Handels- und Dienstleistungssortimente, Münster
- Zentes, J./Swoboda, B. (1998): Profilierungsdimensionen des Tankstellen-Shopping, Saarbrücken
- Zielke, S. (2001): Kundengerechte Sortimentsgliederungen am Point of Sale - Ansätze zur Erhebung kognitiver Strukturen als Richtgrößen für Warenplatzierung und Category Management, in: Marketing ZFP, Heft 2, S. 100-116
- Zimmermann, J. (1994): Outfit 3. Spiegel-Dokumentation, Hamburg