

Category Management am Beispiel des Lebensmittelhandels



Professor Dr. Hendrik Schröder leitet seit 1996 den Lehrstuhl für „Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing & Handel“ der Universität Essen. Seine Schwerpunkte liegen in den Bereichen Category Management, Multi Channel Retailing und Handelsmarketing. Schröder ist zudem als Dozent und Berater in Industrie- und Handelsunternehmen tätig.

Category Management ist ein fortlaufender Prozess: Wie er konkret durchgeführt werden kann, illustriert das folgende Beispiel.

Die erste Frage im Category Management lautet: Aus welchen Produkten besteht eine Category (Warengruppe)? Eine Category orientiert sich konsequent an bestimmten Verbraucherbedürfnissen, z. B. „Frühling im Garten“, „Alles für das Auto“, „Frühstück“ oder „Rund um das Haar“. Die Produkte einer Category sind komplementär, d. h. sie ergänzen sich bei der Befriedigung der Verbraucherbedürfnisse. So kann die Category „Rund um das Haar“ bestehen aus:

- Produkten der Coloration (Anzahl der Farben, Haltbarkeit etc.)
- Produkten des Stylings (Haarsprays, Lacke, Haarfestiger, Gele, Wachse, Cremes, Heimdauerwellen etc.)
- Produkten der Pflege (Shampoos, Spülungen, Kuren, Haarwasser etc.)
- Kämmen, Bürsten, Lockenwicklern, Haarspangen und Haartrocknern.

Die Produkte einer Category sind auch substitutiv, d. h. sie bieten dem Kunden Wahlmöglichkeiten bei der Befriedigung desselben Bedürfnisses, etwa in der Anzahl der angebotenen Marken. Ziel des ersten Schrittes: Der Händler muss herausfinden, welche Produkte die Kunden als zusammengehörig und als austauschbar

empfinden, wenn sie bestimmte Bedürfnisse decken wollen. Hilfreiche Methoden: Gruppendiskussionen und Tiefeninterviews.

Die Bildung von Categories

Nun muss sich der Händler entscheiden, welchen Umfang seine Category haben soll. Dazu muss er die Angebote der Wettbewerber analysieren (Konkurrenzanalyse) und formulieren, wie er sein eigenes Geschäft im Wettbewerb und bei den Kunden positionieren will (Zielplanung).

Für jede Category bieten sich unterschiedliche Sortimentsumfänge an, die jeweils unterschiedliche Zielgruppen ansprechen:

- Vollsortiment (viele komplementäre und viele substitutive Produkte): anspruchsvolle, Kompetenz suchende Kunden
- Mittleres Sortiment (viele komplementäre, wenige substitutive Produkte): Kunden erwarten breite Auswahl für Verwendung, nicht für Marken
- Schnelldrehersortiment mit den gängigsten Produkten (einige komplementäre, kaum oder keine substitutive Produkte): für Ergänzungskäufe und für Kunden, die grundsätzlich nur wenige

Artikel einer Category benutzen und daher auf eine Reihe komplementärer Produkte verzichten können.

Bei der Entscheidung über den Sortimentsumfang und damit über den Charakter der Category müssen interne wie externe Rahmenbedingungen berücksichtigt werden: verfügbare Fläche, Qualifikation des Personals, Glaubwürdigkeit bei den Kunden und die Angebote der Konkurrenz.

Qualitative Kenngrößen

Für die Bewirtschaftung von Categories werden in allen Phasen (Analyse, Zielsetzung, Planung etc.) qualitative und quantitative Informationen benötigt. Qualitative Informationen geben Auskunft über das „Wie“ und das „Warum“ des category-bezogenen Verhaltens. Beispiel „Gesichtspflege und Gesichtereinigung“: Verbraucherinnen können die Produkte im Regal nach unterschiedlichen Kriterien suchen:

- nach Produktarten (z. B. Pflege, Reinigungsmilch, Masken)
- nach Marken (z. B. Nivea, bebe)
- nach dem Alter der Haut
- nach der Tageszeit der Verwendung (Morgen, Tag, Nacht).

Auf der Grundlage dieses Wissens muss sich der Händler entscheiden, wie er seine Ware im Regal platziert. Er kann z. B. die Produkte nach Marken und innerhalb der Marken nach Produktarten sortieren. Auch hier gilt: Es kommt nicht darauf an, Informationen über alle qualitativen Sachverhalte zu erlangen, sondern sich erst einmal für die wichtigsten zu entscheiden: z. B. die Gründe, warum Kunden eine Einkaufsstätte aufsuchen und warum nicht, das Suchverhalten der Kunden in der Einkaufsstätte und am Regal. Die Analysen sollten sich auf die eigene Einkaufsstätte und auf die der Konkurrenz erstrecken.

Quantitative Kenngrößen

Quantitative Kenngrößen sind unmittelbar messbare Sachverhalte, z. B. Absatz, Umsatz, Kosten, Marktanteil, Rohertrag und Gewinn. Häufig verwendete Größen bei der Beurteilung von Categories:

- **Käuferreichweite (Penetration) einer Marke:** Wie viel Prozent der untersuchten Käufer haben eine bestimmte Marke mindestens einmal im Berichtszeitraum gekauft?
- **Käuferreichweite einer Category in einer Einkaufsstätte:** Wie viel Prozent

Vorkaufphase	Kaufphase	Nachkaufphase
außerhalb der Einkaufsstätte	in der Einkaufsstätte	außerhalb der Einkaufsstätte
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Logik der Bildung von Categories ▪ Markentreue ▪ Anlässe und Motive der Einkaufsstättenwahl ▪ Einkaufsstättentreue ▪ Reaktion und Marketing-Maßnahmen außerhalb der Einkaufsstätte ▪ Planung von Einkäufen (Produkt, Menge, Marke) ▪ u. v. a. m. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suchverhalten, Suchzeiten und Sucherfolg ▪ Beurteilung der Ladengestaltung und der Warenpräsentation ▪ Regalplatzwertigkeit ▪ Reaktion auf Instore-Kommunikation ▪ Ursachen für Verbundkäufe ▪ Ursachen für Impulskäufe ▪ u. v. a. m. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zufriedenheit ▪ Beschwerden ▪ Anregung für Änderung ▪ Weiterempfehlung ▪ u. v. a. m.

Eine Auswahl qualitativer Informationen, systematisiert nach den Phasen eines Kaufprozesses.

der Käufer haben im Berichtszeitraum mindestens einen Artikel aus der Category in der betrachteten Einkaufsstätte gekauft?

- **Markenbezogene Bedarfsdeckung:** Wie viel Prozent aller Ausgaben, die die Käufer innerhalb der Warengruppe dieser Marke tätigen, tätigen sie für die untersuchte Marke? Beispiel: Familie A gibt insgesamt 100 Euro für Haarcolorationen aus, davon 30 Euro für die Marke X. Die Bedarfsdeckung über die Marke X ist damit 30 %.
- **Categorybezogene Bedarfsdeckung in einer Einkaufsstätte:** Wie viel Prozent aller Ausgaben, die die Käufer für Artikel einer Category (z. B. Haarcolorationen) insgesamt tätigen, entfallen auf eine bestimmte Einkaufsstätte? Beispiel: Familie A ist Kunde in der Einkaufsstätte Y und gibt insgesamt 100 Euro für Haarcolorationen aus, davon 45 Euro bei Y. Damit ist die Bedarfsdeckung über die Einkaufsstätte Y 45 %.

Mit Bedarfsdeckung und Käuferreichweiten lassen sich die Positionen der eigenen Category und der Konkurrenz darstellen und analysieren. Darauf aufbauend sind Ziele für die eigene Category zu formulieren. Das Ziel muss keineswegs darin bestehen, die höchste Käuferreichweite und die höchste Bedarfsdeckung zu erlangen. Vielmehr sind die Ziele auf die mit der Category angestrebte Positionierung abzustellen. Wer ein Vollsortiment anbietet, wird höhere Ansprüche an die Erreichung der Bedarfsdeckung stellen als ein Anbieter, der sich auf wenige Schnelldreher konzentriert.

Voraussetzung für die Arbeit mit diesen Kenngrößen sind Erhebungen aus Haushalts- oder Individualpanels. Soweit Panels nicht vorliegen, kann der Händler mit eigenen Erhebungen Bedarfsdeckungen ermitteln. Diesen Angaben fehlt zwar die Genauigkeit der Panelerhebung, sie dürfen ihm aber die Tendenz des Ausgabenverhaltens der Kunden aufzeigen, und zwar sowohl gegenüber seinem eigenen Geschäft als auch gegenüber den Konkurrenzbetrieben. Die Fragen könnten dann lauten: In welchen Geschäften kaufen Sie Haarkosmetik-Produkte ein? Wie haben Sie Ihre Einkäufe bei Haarkosmetik

(hier können auch bestimmte Produkte abgefragt werden) in den letzten 12 Monaten auf diese Geschäfte verteilt?

Vermarktung der Category

Nun sind Instrumente auszuwählen, um die Category zu vermarkten. Das Spektrum an Maßnahmen ist groß: Preissetzung und Rabatte, Verkaufsraumgestaltung und Warenplatzierung, Werbung innerhalb und außerhalb der Einkaufsstätte sowie Kundendienst. Es kommt nicht darauf an, besonders viel zu machen, sondern die Instrumente auf den Sortimentscharakter der Category (Vollsortiment, mittleres Sortiment oder Schnelldrehersortiment) und die damit angestrebte Positionierung im Wettbewerb abzustimmen. Die Kunden sollen das Profil der Category, d. h. die Gestalt des Sortiments, klar erkennen können, die Marketinginstrumente sind an den Einkaufsmotiven der Kunden auszurichten. Die Wirkung der Marketinginstrumente lässt sich steigern, wenn Industrie und Handel ihre Aktivitäten gemeinsam planen und durchführen.

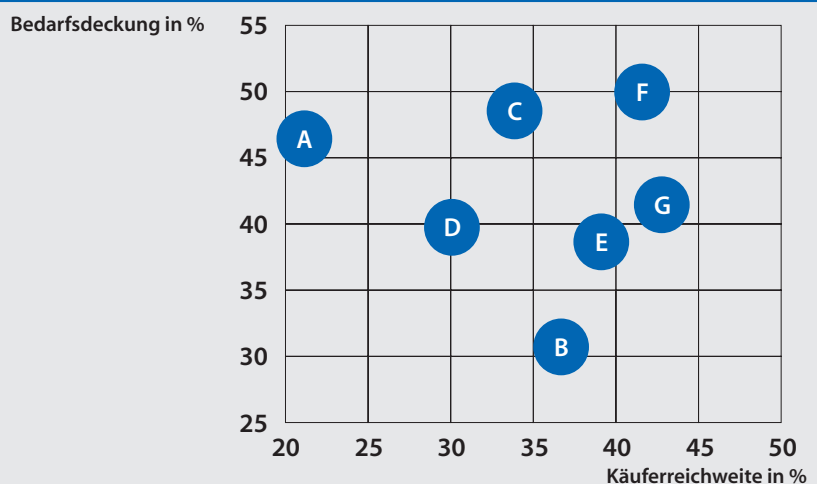
Schließlich sind alle eingesetzten Maßnahmen daraufhin zu überprüfen, ob sie zur Erreichung der angestrebten Ziele beigetragen haben. Die Kontrolle leitet dann über zur nächsten Analyse und Planung. Category Management ist damit ein fortlaufender Zyklus – wie jeder gute Managementprozess. ■

Buchtipp:

Hendrik Schröder: Handelsmarketing – Methoden und Instrumente im Einzelhandel, München 2002.

Hendrik Schröder: Category Management – Aus der Praxis für die Praxis. Konzepte – Kooperationen – Erfahrungen, Frankfurt am Main 2003.

Warengruppe Haarcoloration



Bedarfsdeckung und Käuferreichweite sind zentrale quantitative Kenngrößen des Category Managements.