Category Management im Schweizer Lebensmitteleinzelhandel

Autor(en): **Märki, Peter**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Agrarwirtschaft und Agrarsoziologie = Économie et sociologie rurales [1980-2007]**

Band (Jahr): **- (2005)**

PDF erstellt am: **25.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-966585

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Category Management im Schweizer Lebensmitteleinzelhandel

Peter Märki, Stäfa

1. Einleitung

1.1 Inhalt

Der Begriff Category Management (Warengruppen-Management) wurde in den 90er Jahren, im Rahmen einer breiten Bewegung, zur verbesserten Ausrichtung der Produktion, der Verarbeitung und des Handels auf die Konsumenten geprägt (Efficient Consumer Response, ECR). Ziel dieses Beitrages ist es, diese, heute sehr populäre Marketing-Methodik vorzustellen und am Beispiel der Einführung in der Migros, eine konkrete Anwendung zu illustrieren.

1.2 Der Bezug zu Professor Rieder

Das Thema hat auf den ersten Blick keinen sehr engen Bezug zu den zentralen Lehr- und Forschungsthemen von Professor Rieder, handelt es sich doch um eine betriebswirtschaftliche Methodik. Und diese Methode wird erst noch am Beispiel des Lebensmittelhandels und nicht der Landwirtschaft vertieft.

Doch ich habe Professor Rieder in der Zeit meines Studiums vor zwanzig Jahren als Pionier erlebt, der primär bestrebt war, überhaupt marktwirtschaftliches Denken in das noch stark auf Optimierung der Produktionstechnik ausgerichtete Agronomiestudium und die dirigistisch-technokratische Agrarpolitik einzubringen. Dabei hat er seine Studenten nicht zuletzt immer auf die grosse Bedeutung der Nachfrageseite und insbesondere auch der Verarbeitung und des Handels hingewiesen.

Aber auch der betriebswirtschaftliche Ansatz wird ihn interessieren. In der Mikroökonomie, einem Kernbereich seiner Tätigkeit, war der Einzelbetrieb und seine wirtschaftlichen Möglichkeiten stets eine wichtige Basis seiner Betrachtungen.

2. Themen des Efficient Consumer Response (ECR)

Bei ECR handelt es sich um eine Zusammenarbeit zwischen Herstellern, Gross- und Einzelhandel, um Konsumentenbedürfnisse besser, schneller und zu geringeren Kosten zu befriedigen.[1] Dieses, auf dem Kooperationsgedanken basierende Geschäftsmodell, wurde zuerst in der Lebensmittelbranche eingesetzt und findet mittlerweile in verschiedenen Bereichen der Konsumgüterwirtschaft Anwendung.

Die Konkretisierung und Umsetzung des Geschäftsmodells erfolgt über eine globale Initiative der Wirtschaftskreise rund um Konsum- und Gebrauchsgüter (Handel, Hersteller, Zulieferer und Dienstleister), mit einem Netzwerk von lokalen, regionalen und globalen Organisationen. Auch in der Schweiz existiert eine bedeutende, nationale Organisation, wo z.B. der Lebensmitteleinzelhandel bis auf die Migros vollständig vertreten ist.[2]

Das Kernstück des ECR bildet ein System von Standards und Prozessen. Als Teilbereiche lassen sich logistikorientierte und marketingorientierte Ansätze unterscheiden. Dementsprechend spricht man von Aktivitäten auf der Supply- und der Demand Side (vgl. Abbildung 1).

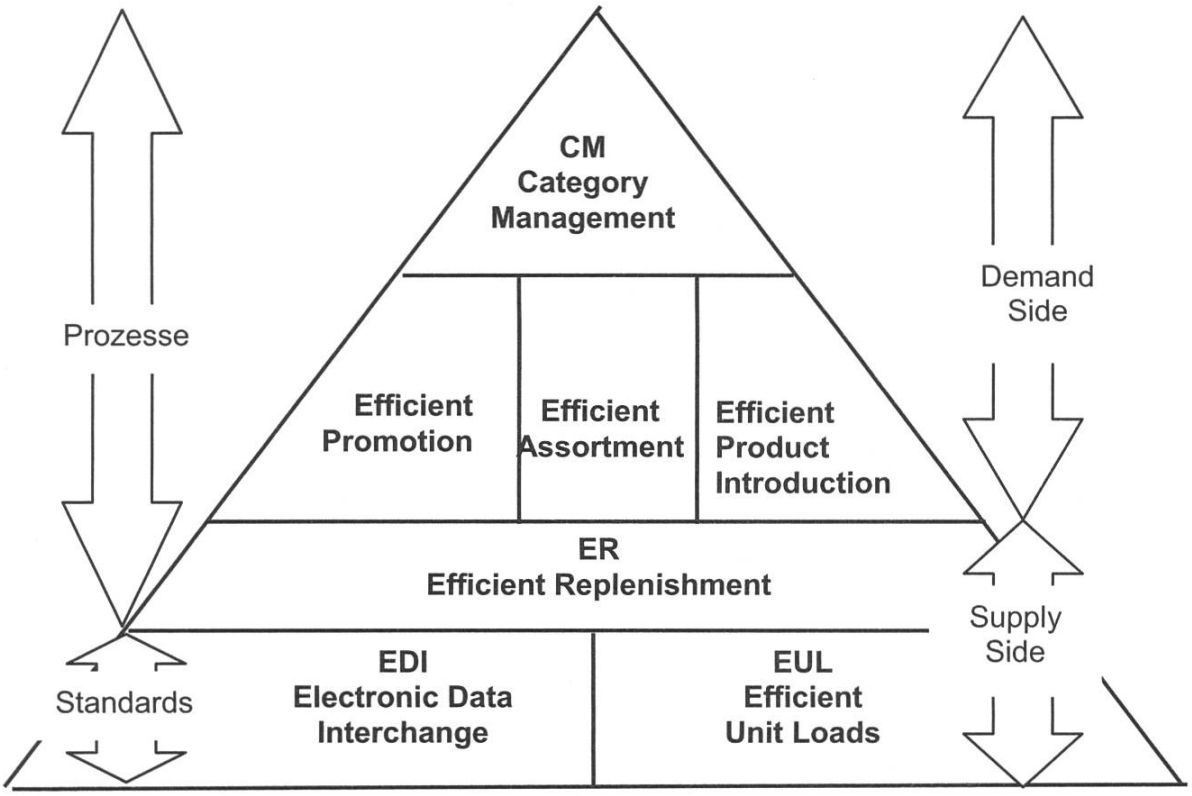
Auf der Angebotsseite (Supply Side) ist eine Standardsetzung sowohl beim physischen Warenfluss als auch im Kommunikationsbereich von zentraler Bedeutung. Efficient Unit Loads, also einheitliche, kompatible Ladungsträger (z.B. Paletten) und Electronic Data Interchange (elektronischer Datenaustausch vom Verkaufspunkt bis zum Hersteller) sind deshalb unabdingbare Voraussetzungen für das Funktionieren von ECR. Auf diesen beiden Standards aufbauend hat die Strategie des Efficient Replenishments die Optimierung der gesamten Logistikkette zur Aufgabe. Ein optimierter Warenfluss trägt zu signifikanten Verbesserungen im Bereich Lagerhaltung, Transportauslastung und Warenverfügbarkeit bei.[3]

---

[1] Belz und Biegler, 2004, S. 498.

[2] ECR Schweiz, www.ecr-schweiz.ch.

[3] Eine sehr gute Zusammenfassung der wichtigsten Themen von ECR (inkl. Category Management) findet sich z.B. in Corsten und Pötzl, 2000.



Quelle: Eigene Darstellung nach ECR Schweiz, www.ecr-schweiz.ch

Abbildung 1: Bausteine von Efficient Consumer Response.

3. Category Management

Das Category Management bildet die Spitze der ECR-Pyramide. Category Management ist die „strategische Klammer" über die nachfrageseitigen Strategien (Demand Side) effizientes Sortiment, effiziente Produkteinführung und effiziente Aktionen zur Verbesserung des Konsumentenwertes. Category Management unterstützt aber auch die Ausrichtung der angebotsseitigen Themen und die Resultate des Category Management werden wiederum von diesen Strategien beeinflusst. Das Category Management wird deshalb oft als Kernthema von ECR behandelt. Konkretisiert wird das Category Management über einen kybernetischen Prozess aus acht Schritten (vgl. Abb. 2).

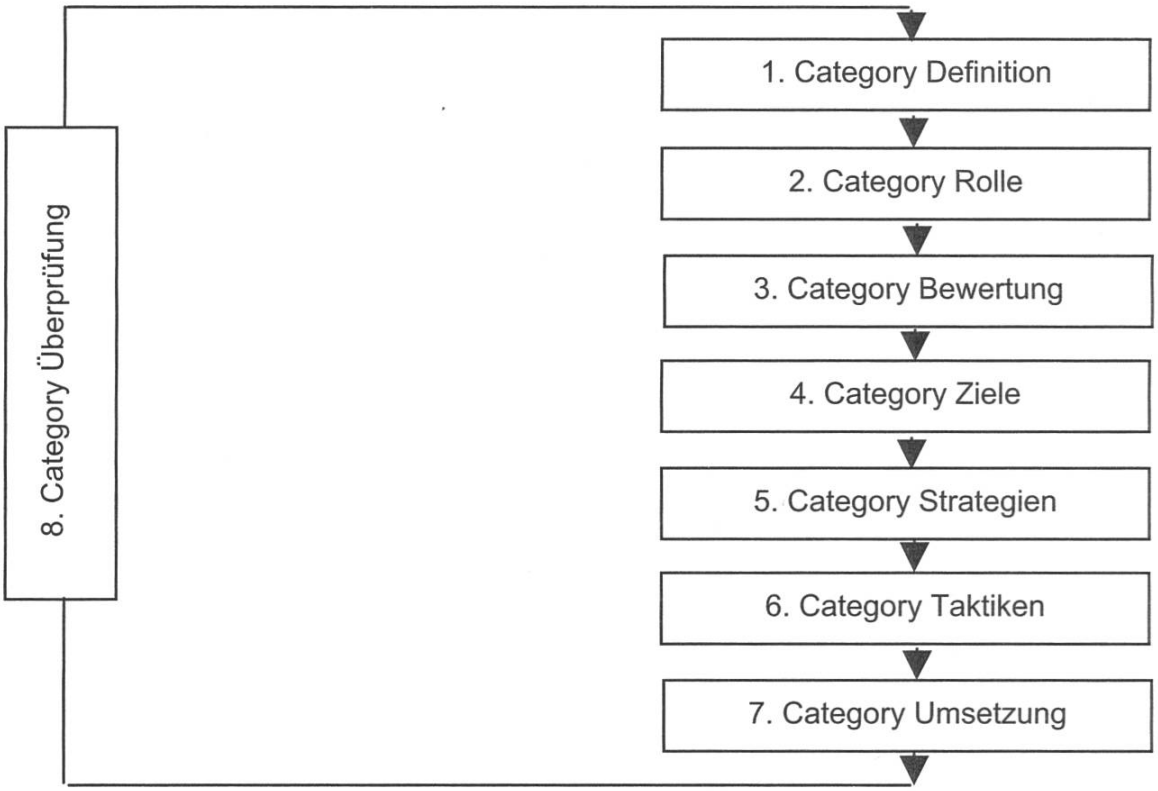
Definition

Category Management ist ein gemeinsamer Prozess von Händlern und Herstellern, bei dem Warengruppen als strategische Geschäftseinheiten

geführt werden, um durch Erhöhung des Konsumentenwertes bessere Ergebnisse zu erzielen.[4]

4. Einführung in der Migros

Auch die Migros wendet verschiedene Elemente von ECR an. So wurde entschieden, in allen Sortimenten das Category Management einzuführen und den acht Schritte Prozess umzusetzen (vgl. Abb. 2). Im Folgenden wird dieser Prozess am Beispiel der Category Früchte, wo ich selber bei der Einführung mithelfen durfte, kurz illustriert.



Quelle: ECR Europe Report: Category Management

Abbildung 2: Category Management Prozess.

Category Definition und Rolle

Die Definition der Artikel einer Warengruppe und die Segmentierung aus Konsumentensicht ist sehr wichtig. Die Migros hat mit BoSS (Bedarfsorientierte Sortimentsstrategie) zu diesem Zweck eine eigene Pro-

[4] Corsten und Pötzl, 2000, S. 63.

duktehierarchie aufgebaut. Zentrale Fragen zur sachgerechten Bildung einer Category sind:

- Was ist das Kundenbedürfnis?
- Welche Produkte hängen mit diesem Bedürfnis zusammen (aus Sicht des Kunden und des Category Managers)?
- Ist die Category steuer- und messbar?

So bildet z.B. Früchte eine Category mit den wichtigsten Sub-Categories Früchte offen, Früchte verpackt, Früchte Convenience und Früchte Bio. Diese Sub-Categories werden in der Hierarchie BoSS als Verkaufssektoren bezeichnet und weisen so direkt auf die gemeinsame Präsentation dieser Produkte im Laden hin.

Die Zuweisung einer Rolle pro Category ist eine zweite zentrale Idee des Category Managements. Die beiden möglichen Hauptrollen sind Profilierung und Pflicht. Mit dem Profilierungssortiment will sich der Anbieter gegenüber der Konkurrenz abheben. Das Pflichtsortiment ist das bevorzugte Angebot aus Konsumentensicht. Weitere Rollen werden dem Ergänzungssortiment sowie dem Impuls- und Saisonsortiment zugewiesen.

Das Category Management des Anbieters muss im Sinne eines Portfolios immer für einen ausgewogenen Anteil der verschiedenen Warengruppenrollen sorgen. Die Migros profiliert sich mit der „Frische". Die Category Früchte hat dementsprechend die Rolle Profilierung.

Category Bewertung und Ziele

Die Schritte Bewertung und Zielfestsetzung unterscheiden sich nicht wesentlich vom generellen Marketingansatz. Die Bewertung auf der Basis von Firmen- und Marktforschungsdaten (z.B. mit einer SWOT-Analyse) bildet die Basis für die Formulierung von quantitativen und qualitativen Zielen.

Category Strategien und Taktiken

Mit der Strategie und der davon abgeleiteten Taktik wird festgelegt, wie die Warengruppenrolle verwirklicht wird. An unserem Beispiel der Category Früchte ergaben sich folgende Basisstrategien pro Sub-Category:

- Früchte offen/verpackt: Erhöhung der Kundenfrequenz.
- Früchte Convenience: Wecken von Aufmerksamkeit.
- Früchte Bio: Verteidigung des Territoriums.

Diese doch sehr verschiedenen Strategien wurden auf Stufe Taktik mit dem eher traditionellen Marketing-Mix der sechs „P's" (Product, Price, Place, Promotion, People, Prozesse) konkretisiert.

Category Umsetzung und Überprüfung

Abgerundet wird der Regelkreis des Category Management Prozesses mit der Umsetzung und Überprüfung. Für eine erfolgreiche Umsetzung stand für die Migros die optimale Zusammensetzung des Category Teams und die klaren Entscheidungsstrukturen und Verantwortungen im Vordergrund. Ziel ist, dass möglichst alle notwendigen Kompetenzen in das Team einfliessen (Category Manager, Controller, Layouter, Einkauf, Verkauf) und dieses die beschlossenen Massnahmen auch bis an den Verkaufspunkt umsetzen kann.

Die Warengruppenüberprüfung ist gleichzeitig der letzte und erste Schritt im Gesamtprozess. Bei der Migros wird der achtstufige Prozess in der Regel jährlich vollständig durchgeführt und in der Form von Geschäftsplänen pro Category fixiert.

5. Schlussfolgerungen

Das Category Management ist ohne Zweifel ein sehr erfolgversprechender, ganzheitlicher Marketingansatz. Vor allem für Vollsortimenter wie Migros aber auch Coop und Tesco, um nur zwei weitere Content Retailer zu nennen, die diese Methode konsequent umsetzen, ist es sehr wichtig, in die intelligente Sortimentierung zu investieren und sich damit z.B. gegenüber Discountern zu differenzieren.

Eine grosse Herausforderung ist dabei der erste Schritt im Category Management Prozess, die Definition der Category Struktur. Beim Beispiel der Migros wurde primär der heutige Laden abgebildet. Dies kann aber mit Sicherheit nur ein Startpunkt auf dem Weg sein, innovative Warengruppen zu bilden, die moderne Konsumtrends wie z.B. „lunch ready to eat" oder „exotic food" abdecken.

Eine zweite Grossbaustelle ist die optimale Struktur und Organisation des Category Teams für eine erfolgreiche und effiziente Umsetzung des Geschäftsplanes aus einer Hand. So ist z.B. die organisatorische Zweiteilung der Migros in weitgehend unabhängige regionale Genossenschaften und die nationale Zentrale eine komplexe Aufgabe für das Category Management.

Kommt als zusätzliche Herausforderung hinzu, dass nach der Grunddefinition des Category Managements auch die Lieferanten möglichst eng in die Prozesse eingebunden werden sollten. Als Hauptunterschied zur Variante, die bei der Migros Anwendung findet (vgl. Abb. 2), wird dementsprechend oft auch als erster Schritt des achtstufigen Category Management Prozesses die Auswahl eines Category Partners vorgenommen.[5] Die Frage, wie stark die Hersteller und Lieferanten in Zukunft in das Category Management des Handels einbezogen werden, ist noch offen. Auf jeden Fall sind die Lieferanten schon heute von der neuen Denkweise ihrer Abnehmer betroffen. Und hier schliesst sich wieder der Kreis zur Landwirtschaft, zur Primärproduktion, die nach der Lehre von Professor Peter Rieder möglichst aktiv auf den Nahrungsmittelmärkten ihre Zukunft mitgestalten soll.

[5] Schmickler, 2001, S. 230.

6. Literatur

Belz Ch. und Biegler Th., 2004. Customer Value. Kundenvorteile schaffen Unternehmensvorteile. Frankfurt: Redline Wirtschaft bei verlag moderne industrie.

Corsten D. und Pötzl J., 2000. ECR - Efficient Consumer Response. Carl Hanser Verlag München Wien.

ECR Europe Report, 1997. Category Management, Brüssel.

Schmickler M., 2001. Management strategischer Kooperationen zwischen Hersteller und Handel: Konzeptions- und Realisierungsprozesse für ECR-Kooperationen. Schlessitz, Rosch-Buch.

Anschrift des Verfassers:

Dr. Peter Märki
Rainstrasse 73
8712 Stäfa

peter.maerki@bluewin.ch

Abschluss der Dissertation: 1994