



# Die Neugestaltung der Hersteller-Handelsbeziehungen durch Category Management

## - Exkurs im Rahmen des vertikalen Marketing -

1	Bestimmungsgründe einer organisationalen Neuerung im Einzelhandel.....	1	4.2	Category Management in der Herstellerpraxis .....	8
2	Basis von Hersteller-Handels-Beziehungen .....	2	4.3	Neuere Entwicklungen.....	8
3	Elemente des Category Management.....	4	5	Kritische Würdigung .....	9
3.1	Die Category	4	5.1	Die Leistungsfähigkeit des CM aus der Sicht der Konsumgüterindustrie.....	9
3.2	Der Category Manager und seine organisatorische Einbindung .....	5	5.2	Die Leistungsfähigkeit des CM aus der Sicht des Einzelhandels .....	9
3.3	Der Category-Managementprozess .....	5	5.3	Fazit	9
3.4	Prozessuale Unterstützung des CM durch Efficient Consumer Response (ECR) .....	7	6	Quellenverzeichnis .....	10
3.5	Auswahl geeigneter Kooperationspartner	8	6.1	Verarbeitete Literaturquellen.....	10
4	Erfahrungen aus der Praxis .....	8	6.2	Literaturhinweise .....	10
4.1	Category Management in der Handelspraxis: ALBERT HEIJN .....	8	7	Index - Fachtermini .....	11

### 1 Bestimmungsgründe einer organisationalen Neuerung im Einzelhandel

Seit etwa zehn Jahren wird eine neue Form der Zusammenarbeit zwischen Konsumgüterindustrie und Einzelhandel, insbesondere in der Lebensmittelbranche,<sup>1</sup> diskutiert. Unter dem Begriff „Category Management“<sup>2</sup> werden in Theorie und Praxis Ansätze einer Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel zusammengefasst, deren wesentliches Merkmal die **Steuerung von Warengruppen als strategische Geschäftseinheiten** (SGE) ist. Die Diskussion des Konzeptes wird von folgenden Fragestellungen geleitet:

- ☒ Was ist Category Management und warum wird es im LEH diskutiert?
- ☒ Was ist eine Category?
- ☒ Welche Aufgaben hat der Category Manager und wie ist seine Position organisatorisch verankert?
- ☒ Wie gestaltet sich der Category-Managementprozess?
- ☒ Wie und warum können mit Hilfe von Category Management Wettbewerbsvorteile aufgebaut bzw. gesichert werden?
- ☒ Welche Erfahrungen liegen aus der Praxis vor?
- ☒ Wie ist das Konzept aus Handels- und Herstellersicht zu bewerten?

Der LEH ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

<sup>1</sup> Nahrungs- und Genussmittel (NuG) sowie Drogerieartikel.  
<sup>2</sup> Synonym: Kategorien-Management, Warengruppenmanagement.

### (1) Fragmentierung der Märkte

Eine Änderung des Konsumentenverhaltens bedingt:

- ☒ Mangelnde Einkaufsstättentreue;
- ☒ mangelnde Markentreue;
- ☒ erhöhte Preissensibilität im LEH;
- ☒ mehr Kaufentscheidungen werden in der Einkaufsstätte getroffen;
- ☒ kritische Bewertung des Preis-/Leistungsverhältnisses;
- ☒ Stagnation der Kaufkraft;
- ☒ Trend zum One-Stop-Shopping.

### (2) Produktvielfalt und Preisstagnation

☒ **Sortimentexpansion:** Die großflächigen Betriebstypen des LEH<sup>3</sup> führen je nach Größe 15.000 bis 60.000 Artikel<sup>4</sup> einschließlich der Non-Food-Artikel, deren Anteil am Sortiment vom Betriebstyp abhängig ist. Für diese Betriebstypen stellen Entscheidungen der Artikelselektion nicht zuletzt aufgrund der vielfältigen Verbundbeziehungen eine komplexe Aufgabe dar.

☒ **Wettbewerbsdruck und Assimilation der Betriebe:** Aufgrund der Expansion filialisierender Unternehmen stehen sich auf den einzelnen lokalen Märkten immer häufiger dieselben Anbieter gegenüber. Dies hat überregional ein sich angleichendes Wettbewerbsbild zur Folge, dass überdies durch sich angleichende Sortimente gekennzeichnet ist. Letztere bedingen wieder-

<sup>3</sup> SB-Warenhäuser, Verbrauchermärkte, Discount- und Supermärkte.  
<sup>4</sup> Vgl. Gerling 1994, S. 8.



rum eine Preisstagnation, da aufgrund der stagnierenden Kaufkraft der Konsumenten die Preissensibilität gestiegen ist.

- ⚡ **Niedrige Umsatzrenditen** verzeichnet der deutsche LEH seit Jahrzehnten: Während die britische Umsatzrendite 1997 7,5% betrug, erwirtschafteten deutsche Einzelhandelsunternehmen gerade 1,5%.<sup>5</sup>
- ⚡ **Handelsmarken**, welche 1996 rd. 9,6% des Food-Angebotes abdeckten, werden nicht nur zu Zwecken der Abhebung von Wettbewerbern, sondern auch aufgrund der Preissensibilität der Konsumenten forciert. Dies hat jedoch einen Verlust der Anpassungs- und Dispositionsflexibilität der Handelsunternehmen zur Folge, wodurch „strategischen Markenartikeln“ als Indikator eines guten Preis-/Leistungsverhältnisses eine zentrale Bedeutung zukommt.

Nicht nur die Handelsbetriebe sehen sich verschärften Wettbewerbsbedingungen gegenüber, auch die Konsumgüterindustrie ist mit der Situation unzufrieden, weil für sie der Regalplatz im Einzelhandel subjektiv knapp erscheint. Dies beruht auf

- ⚡ der **Warenvielfalt**, welche nicht nur durch neue Anbieter, sondern auch durch Produktinnovationen und -differenzierung zunimmt;
- ⚡ dem Streben nach einer hohen **Distributionsdichte**, welche die für einen Markenartikel angestrebte Ubiquität operationalisiert;
- ⚡ der wachsenden **Verkaufsflächenbeanspruchung** für das einzelne Produkt; der einzelne Hersteller versucht durch eine Vergrößerung der Präsentationsfläche (Facing) im Warenträger sowie durch Mehrfachplatzierungen eine positive Abhebung von Konkurrenzprodukten zu erreichen.<sup>6</sup>

### (3) Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel (LEH)

Die zehn größten Unternehmen des LEH setzten 1994 73,8 % und 1995 78,9 % des Branchenumsatzes um,<sup>7</sup> wobei bereits 1998 rund 90% des Umsatz auf sieben Unternehmen,<sup>8</sup> und 2001 rund 80% auf die fünf größten Unternehmen entfielen.<sup>9</sup>

Zahlenangaben sind jedoch mit Vorsicht zu genießen, da aufgrund unterschiedlicher Sortimente der verschiedenen Betriebstypen Warenumsätze außerhalb des NuG- sowie Drogeriebereiches mit einfließen.

### (4) Entwicklung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK-Techniken)

Durch folgende Entwicklungen können Handelsbetriebe vertikale und horizontale Informationsvorsprünge realisieren, so dass die Information zum Betriebsfaktor sui Generis wird.<sup>10</sup>

- ⚡ **Scanning** und damit verbundene **geschlossene Warenwirtschaftssysteme** ermöglichen eine Ermittlung von Verbundbeziehungen, Preiselastizitäten sowie artikelspezifische Ab-

satzschwankungen im Tages-, Wochen- und Monatsablauf;

- ⚡ **Electronic-Cash**: Die zunehmende Verbreitung des bargeldlosen Zahlungsverkehrs insbesondere durch EC-Cash, Kreditkarten und Kundenkarten ermöglicht eine kundenbezogene Zuordnung der Einkäufe und Ermittlung von individuellen Einkaufskörben;
- ⚡ **Electronic Data Interchange (EDI)**: Die Standardisierung des elektronischen Datenaustauschs ermöglicht neben einer schnellen Bestell- und Rechnungsabwicklung zwischen Herstellern und Handel die problemlose Übertragung von Daten jeglicher Art.<sup>11</sup>

### (5) Vorherrschende Strukturen der Hersteller-Handelsbeziehungen

Bislang sind die Hersteller-Handelsbeziehungen durch Jahresgespräche von **Key Account Managern**<sup>12</sup> auf Herstellerseite und **Einkäufern** auf Handelsseite geprägt.

Mit der Entwicklung des **DPR-Konzepts**<sup>13</sup> sowie des **Trademarketing** wurde bisher eine intensive Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel auf der Basis eines überwiegend einseitigen Informationsflusses vom Handel zum Hersteller forciert.

## 2 Basis von Hersteller-Handelsbeziehungen

Die aufgezeigten Rahmenbedingungen im LEH veranschaulichen eine für Hersteller- sowie Handelsunternehmen unbefriedigende Situation. Mit dem Category Management als Lösungsansatz sollen vornehmlich nachstehende Ziele verfolgt werden:

- ⚡ **„konsequente Kundenorientierung“**:<sup>14</sup> Durch die Ausrichtung der „Categories“ an den Bedarfsstrukturen soll die Kundenorientierung dokumentiert werden.<sup>15</sup> Um schnell und flexibel auf veränderte Bedarfsstrukturen reagieren zu können ist deshalb die „Bildung relativ autonomer Einheiten“<sup>16</sup> in Form von Categories notwendig.
- ⚡ Category Management soll den diskontinuierlichen Prozess der **Jahresgespräche** aufbrechen und durch funktionenübergreifende Abstimmungsprozesse bei beiderseitigen **Informationsaustausch** ein kontinuierliches Management der Category ermöglichen.<sup>17</sup>
- ⚡ **Wertschöpfungspartnerschaften** sollen zu einer **„Win-win“-Situation**<sup>18</sup> für Hersteller und Handel führen. Durch eine unternehmensübergreifende Optimierung der Wertschöpfungsketten zwischen Herstellern und Handel mit dem Ziel einer „Total System Efficiency“<sup>19</sup> soll die Rentabilität der Partnerunternehmen erhöht werden.<sup>20</sup> Die Definition von Profit Cen-

<sup>5</sup> Vgl. o.V. 2000b, S. 1.

<sup>6</sup> Vgl. MOHLENBRUCH 1994, S. 229.

<sup>7</sup> Vgl. STRUCKMEIER 1996, S. 20f.; o.V. 1996, S. 94ff.

<sup>8</sup> Vgl. EU 1998, S. 7.

<sup>9</sup> Vgl. o.V. 2000b, S. 2.

<sup>10</sup> Vgl. MOHLENBRUCH/NICKEL 1995, S. 107.

<sup>11</sup> Insbesondere Scannerinformationen des Kassensystems.

<sup>12</sup> Großkundenbetreuung.

<sup>13</sup> Direkte Produktrentabilität, auch Direct Product Profit.

<sup>14</sup> BEHREND 1994, S. 108.

<sup>15</sup> Vgl. BEHREND 1994, S. 108.

<sup>16</sup> HAHNE 1995, S. 801.

<sup>17</sup> Vgl. HAHNE 1995, S. 799.

<sup>18</sup> BRUIN 1994, S. 5.

<sup>19</sup> BEHREND 1994, S. 108.

<sup>20</sup> Vgl. auch JUCKL 2002, S. 1.



tern in Form der Category ermöglicht die Identifikation und Analyse rentabilitätsschwacher Einheiten.

In Literatur und Praxis haben sich verschiedene Maßnahmenbündel unter dem Oberbegriff „Category Management“ herausgebildet, welche diese Ziele verfolgen. Es existiert bislang keine feste Definition. Folgende Beispiele veranschaulichen die Verschiedenartigkeit der Ansätze:

Abbildung 2-1: CM-Definitionen

Autor / Jahr	Definition des Category Management (Hervorhebungen durch den Verfasser)
HAHNE 1995, S. 799	„Mit dem Begriff des CM werden (...) unterschiedliche Ansätze verbunden, deren gemeinsames Merkmal im weitesten Sinne die <u>Steuerung von mehreren zusammengehörigen Produkten als eigenständiges Geschäftsfeld</u> ist.“
TIETZ 1995, S. 529	„(...) die <u>Bündelung aller Funktionen</u> , so Einkauf, Verkauf, Merchandising oder Regaloptimierung, <u>einer Warengruppe durch einen Handelsmanager</u> im Sinne eines Warengruppenmanagement.“
MILDE 1994, S. 344	„Das <u>Management einer Warengruppe</u> - Category - wird für den Handel ein strategisches Ziel, bei dessen Realisierung <u>kompetente Hersteller als Berater und Lieferanten</u> einbezogen werden.“
PRETZEL 1996	„Unter Category Management (CM) wird die Behandlung von <u>Produkt-Kategorien als 'strategische Geschäftseinheiten'</u> verstanden, die ein Handelsunternehmen in einer Vertriebsform so gestaltet, dass der Kunde dieses Angebot akzeptiert und es dem des Wettbewerbs vorzieht.“
NIELSEN 1992, S. 9	„(...) Category management is a process that involves <u>managing product categories as business units</u> and customizing them on a store-by-store basis <u>to satisfy customers needs</u> . (...) Category management transforms retail 'buyers' and manufacturer 'sellers' into entrepreneurs, each responsible for a small business within a larger enterprise.“
BEHREND 1994, S. 108	„(...) primär als <u>Instrument des Handels</u> zur Steuerung von Sortiment und Warenwirtschaft (...)“
JUCKL 2002	„Category Management (CM) ist ein strategischer Ansatz zur systematischen <u>Sortimentsoptimierung</u> im Handel. Hersteller und Handel bemühen sich in <u>Kooperation um eine zielgruppengerechte Definition und Strukturierung von Warengruppen</u> . CM stützt sich dabei auf eine rein faktenbasierte Methodik, die der Analyse sowohl der innerbetrieblichen als auch der marktlichen Einflussfaktoren einer Warengruppe dient.“
TOCHTERMANN (MCKINSEY) 2000, ZIT. BEI O.V. 2000B S. 2	„...ein <u>unabhängiges oder gemeinsames Vorgehen</u> von Herstellern und Händlern mit dem Ziel, <u>zusätzlichen Kundennutzen</u> zu schaffen.“

Als **Komponenten** des Category Management lassen sich demnach herausstellen:

1. **Philosophieaspekt:** Definition der Categories nach den Bedarfskomplexen der Kunden.
2. **Managementaspekt:** Abstimmung der Aktivitäten von der Logistik bis zur Präsentation.
3. **Organisationsaspekt:** Verschmelzung von Ein- und Verkaufsverantwortung in der Position des Category Managers.

Die aufgezeigten Definitionen verdeutlichen jedoch die Unsicherheit über die Ansiedlung des Category Managers.

Die Elemente und Instrumente des Category Management werden im folgenden erläutert.

### 3 Elemente des Category Management

#### 3.1 Die Category

Bisher wurde nicht deutlich, ob eine Category eine Warengruppe im handelsbetrieblichen Sinne umfasst.

Warengruppen stellen entsprechend der Sortimentspyramide eine Zusammenstellung von Artikeln dar. Nach dem Ansatz des **Customer Need Management** werden Categories wie folgt definiert: „Produkte, von denen der Kunde glaubt, dass sie zusammengehören, werden zu einer Gruppe zu-

sammengefasst.“<sup>21</sup> Diese Definition erscheint jedoch vage. Überdies werden von unterschiedlichen Kundengruppen unterschiedliche Produkte als zusammengehörig wahrgenommen. Ansatzpunkte zur Bildung von Sortimentseinheiten bieten folgende Gestaltungsprinzipien:<sup>22</sup>

- ✗ Herkunftsorientierung (Material-/Stofforientierung sowie Lieferantenorientierung),
- ✗ Preislagenorientierung,
- ✗ Orientierung an der Selbstverkäuflichkeit der Waren,
- ✗ Orientierung an betriebsbezogenen Aufbaugesichtspunkten,
- ✗ Orientierung am konsumentengerichteten Verhalten von Herstellern (vorverkaufte Markenartikel, Markterschließung und -erhaltung),
- ✗ Orientierung an Wettbewerbern (Abhebung, Anpassung oder Wettbewerbsmeidung durch gegenseitige Abstimmung),
- ✗ Bedarfsorientierung (Bedarfsarten/-bereiche, Erlebnisbereiche/Verwendungsanlässe, Bedarfsträger bzw. Zielgruppen).

<sup>21</sup> BRUIN 1994, S. 3.

<sup>22</sup> Vgl. MOHLENBRUCH 1994, S. 119 f. und S. 195 ff.



in ihrer Gesamtheit betrachtet und analysiert werden.

Da mit dem Category Management eine Kundenorientierung verfolgt werden soll, bietet sich insbesondere das letztgenannte Prinzip zur Bildung von Sortimentseinheiten (Warengruppen, Categories) an.

Ein weiteres Kriterium der Bildung einer Category besteht in der „**autonomen Einheit**“. Strategische Geschäftseinheiten sind Teilbereiche der Unternehmung, die in einem unternehmungsexternen Marktsegment unabhängig von anderen Teilgebieten der Unternehmung agieren. In Anlehnung an Hinterhuber<sup>23</sup> sind folgende Kriterien zur Bildung strategischer Geschäftseinheiten im Einzelhandel zu nennen:<sup>24</sup>

1. Ganzheit oder Homogenität,
2. Eigenständigkeit,
3. Mittelbindung,
4. Erfassbarkeit,
5. Datenerhebung,
6. Flexibilität,
7. Kontrolle,
8. Relative Wettbewerbsvorteile (zentrales Kriterium),
9. Relative Unabhängigkeit,
10. Führungseffizienz.

Es ergeben sich jedoch einige **Probleme** bei der Bildung von Warengruppen als strategische Geschäftseinheiten:

- ⚡ Je nach Sortimentsbreite und -tiefe sind die **Aggregationsebenen** unterschiedlich hoch.<sup>25</sup>
- ⚡ Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass die einkaufsorientierte **Warengruppenstruktur** von der gegebenen Abteilungsstruktur sowie von der bedarfsorientierten Warenbündelung in der Regel abweicht.<sup>26</sup> Dies stellt ein fundamentales Problem dar, weil nach dem Category Management Ein-, Verkaufs- und Zielgruppenverantwortlichkeit in der Funktion des Category Managers zusammengefasst werden soll. beispielsweise wurde festgestellt, dass Spielwaren häufig im Zusammenhang mit Tierfutter eingekauft wird;<sup>27</sup> nicht erstaunlich, verfügen doch gerade Familien häufig über Haustiere.

- ⚡ Letztlich stellt die Warengruppe einen **Teil des Sortiments** eines Handelsbetriebs dar, mit dem dieser sich im Wettbewerb profiliert. Alle warengruppenspezifischen Maßnahmen können deshalb nicht losgelöst von der Einkaufsstätte

### 3.2 Der Category Manager und seine organisatorische Einbindung

Im Idealfall sollte ein Category Manager die Warengruppenverantwortung tragen. Dabei lassen die meisten Quellen im Unklaren, in welchem Betrieb (Hersteller oder Handel) der Category Manager angesiedelt sein soll.

Da ein Handelsunternehmen die den Betrieb prägende Sortimentspolitik nicht ausgliedern wird, kann der Category Manager nur auf Handelsseite angesiedelt sein. Die Zusammenarbeit mit den einzelnen Herstellern soll in multifunktionalen Category Teams oder Customer Business Development Groups erfolgen, wobei deren Mitglieder teilweise im Handelsunternehmen untergebracht sind.<sup>28</sup> Obwohl einige Quellen die Verschmelzung von Einkaufs- und Verkaufsaufgaben als Bereiche des Category Managers herausstellen,<sup>29</sup> sehen andere Autoren die Aufgabe des Bestandsmanagements und des Einkaufs nicht als typische Bereiche des Category Managers.<sup>30</sup>

Als **Aufgaben** des Category Managers lassen sich zusammenfassen:

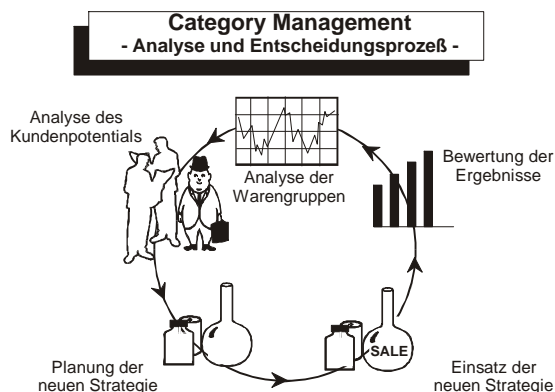
- ⚡ Warengruppenoptimierung zur Erhöhung des „Warengruppengewinns“<sup>31</sup> inkl. Einkauf und Preispolitik;
- ⚡ Regaloptimierung /Spacemanagement<sup>32</sup>/ DPR;
- ⚡ Bestandsführung;
- ⚡ Promotions: Sonderaktionsplanung, - durchführung und -kontrolle;
- ⚡ Warenkorbanalysen.

### 3.3 Der Category-Managementprozess

Der Category Managementprozess lässt sich in fünf Phasen gliedern:<sup>33</sup>

- ⚡ **Analyse der Warengruppe:** Stärken-/Schwächen-Analyse hinsichtlich Sortiment, Preisniveau, Werbung, Platzierung in den einzelnen Einkaufsstätten sowie Messung der „Marktanteile“ auf der Basis eines Handelspanels.<sup>34</sup> Die Warengruppen-Umsatzanteile einzelner Artikel werden hierbei mit den durchschnittlichen Umsatzanteilen in der jeweiligen Warengruppe verglichen.

- ⚡ **Analyse des Kundenpotentials:** Folgende Fragen stehen im Mittelpunkt: „Welche Kunden kaufen häufig, welche weniger häufig, welche gar nicht? Wie hoch ist der Anteil der Gesamt-



Quelle: AC.Nielsen 1995 (leicht verändert).

<sup>28</sup> Vgl. HAHNE 1995, S. 800.

<sup>29</sup> Vgl. BRUIN 1994, DE VRIES/WETZELS 1994; ROMINSKI 1994, S. 74.

<sup>30</sup> Vgl. GERLING 1994, S. 8.

<sup>31</sup> MILDE 1994, S. 345.

<sup>32</sup> Analyse und Festlegung der Artikel einer Warengruppe, ihrer Preise, Bestände, Kontaktstrecke und Standorte im Warenträger.

<sup>33</sup> Vgl. NIELSEN 1992, MILDE 1994, PRETZEL 1996.

<sup>34</sup> Vgl. MILDE 1994, S. 345.

<sup>23</sup> Vgl. HINTERHUBER 1989, S. 124.

<sup>24</sup> Im folgenden MÖHLENBRUCH 1994, S. 121

<sup>25</sup> Vgl. MÖHLENBRUCH 1994, S. 118.

<sup>26</sup> Vgl. MÖHLENBRUCH 1994, S. 121.

<sup>27</sup> Vgl. o. V. 2000b, S. 2.



ausgaben für die Category, den der Handelspartner erzielt? Was geben Kunden und Nichtkunden der Category bei Wettbewerbern aus? Was kaufen sie bei Wettbewerbern zu welchem Preis? Wie häufig kaufen Kunden beim Handelspartner ein, wie häufig beim Wettbewerb?"<sup>35</sup> Die wettbewerbsbezogenen Daten lassen sich durch Konsumentenpanel der Marktforschungsinstitute wie AC Nielsen oder GfK ermitteln.

✎ **Planung der Strategie:** Vornehmlich zwei Instrumente stehen hier dem Category Manager zu Fragen der Sortimentsexpansion, Preis- sowie Platzierungsänderungen zur Verfügung:

1. **What-if-Analysen** simulieren den Erfolg von Platzierungs-, Preis- und Sortimentsänderungen. - Abgesehen von der dafür notwendigen (vergangenheitsbezogenen) Datenbasis/Erfahrungswerte ist die Wirksamkeit von Simulationsmodellen, die neben der permanenten Sortiments- und Nachfrageveränderung nicht die Wettbewerbsveränderungen berücksichtigen, fraglich.
2. **Preis-Promotion-Modelle** dienen vornehmlich der Ermittlung einzelner Promotions für den Artikel- und Warengruppenerfolg (bspw. Preissenkung, Platzierungsänderung, Zeitungsbeilagen und Radiospots).

✎ **Einsatz der Strategie** in Test- und Kontrollbetrieben; die ist im übrigen eine bekannte Strategie des Handels.

✎ **Bewertung der Ergebnisse:** Vergleich der Simulations- mit den Praxisergebnissen. Hier werden die Marktanteilsveränderungen der einzelnen Artikel einer Category als positive oder negative Abweichung der Durchschnittsberechnung auf der Basis von Handelspaneldaten gemessen. - Es bleibt jedoch offen, wie die relative Größe einer Category, verstanden als alternative Kaufmöglichkeiten, gewichtet wird, denn die Umsatzveränderung eines Artikels ist neben artikelspezifischen Sonderaktionen und Verbundeffekten von der Anzahl alternativer Artikel abhängig. - Zur Illustration: ob der Ketchup a 20% „Marktanteil“ bzw. Umsatzanteil der Ketchup-Sorten in der Einkaufsstätte B erreicht, und ob dies über oder unter dem Branchendurchschnitt, also der durchschnittlichen Umsatzanteile dieser Sorte in der jeweiligen Warengruppe anderer Einkaufsstätten liegt, ist nicht zuletzt von der Anzahl der Ketchup-Sorten in der Einkaufsstätte B abhängig. Führt diese beispielsweise fünf Ketchup-Sorten, während im Branchendurchschnitt sieben Alternativen angeboten werden, dann muss der „Marktanteil“ gewichtet werden. - Hierfür lassen sich in der CM-Literatur keine Hinweise finden.

**Category Captain** kann dann derjenige Hersteller werden, dessen Umsatz nach Einsatz der Warengruppenstrategie vergleichsweise stark hochschnellt. Ihm fällt die Aufgabe einer Beratung der Warengruppensteuerung zu. Der Category Captain hat dabei auch Wettbewerbsprodukte zu berücksichtigen. - Dies ist vor dem Hintergrund der Leistungsanforderungen an einen Vertriebs- bzw. Trademarketing-Manager äußerst fraglich.

Zu den möglichen Strategien finden sich in der Literatur zum Category Management nur wenige Ansatzpunkte wie eine Sortimentsexpansion.<sup>36</sup> Die Sortimentspolitik des Einzelhandels lässt sich neben der genannten Sortimentsexpansion durch folgende **strategische Sortimentsmodifikationsmaßnahmen** charakterisieren:<sup>37</sup>

1. **Konstanz des Sortiments** (auf Warengruppenebene): Diese Alternative stellt keine aktive Marktanpassung an geändertes Konsumentenverhalten bzw. eine Marktbeeinflussung dar und ist deshalb nur eingeschränkt anzuwenden.
2. **Sortimentskontraktion:** Diese stellt eine Elimination von Waren- oder Artikelgruppen dar, wobei dann von einer echten Sortimentskontraktion gesprochen werden kann, wenn die Elimination nicht durch entsprechende Expansionen in anderen Warengruppen kompensiert wird:
  - a) Elimination von Warengruppen
  - b) Beschränkung von Warengruppen
3. **Sortimentsexpansion:** Eine Sortimentsexpansion stellt eine Ausweitung des Sortiments um Waren- oder Artikelgruppen dar.
  - a) Sortimentendifferenzierung: in Anlehnung an den industriellen Bereich kann unter einer Sortimentendifferenzierung eine Ergänzung und/oder Komplettierung bisher angebotener Warengruppen um ergänzende Artikelgruppen oder Dienstleistungen mit dem Ziel der Schaffung alternativer Kaufmöglichkeiten bezeichnet werden. Darüber hinaus kann zwischen sachlicher und zeitlicher Sortimentendifferenzierung unterschieden werden.
  - b) Sortimentdiversifikation: Sie stellt eine Erweiterung des Sortiments um neue, artverwandte Teilbereiche mit dem Ziel der Schaffung additiver Kaufmöglichkeiten dar.
4. **Sortimentsvariation:** Hier wird der Sortimentsumfang nicht verändert, es erfolgt jedoch eine neue Akzentuierung einzelner Warengruppen durch deren Strukturveränderung.
5. **Sortimentsinnovation:** Als Sortimentinnovation wird die Entwicklung/Zusammenstellung von neuartigen Teilsortimenten und Warengruppen unter Einbeziehung von Dienstleistungen verstanden. Hier sind nach dem Grad der Neuheit zu unterscheiden:
  - a) echte Neuheiten: Marktneuheiten durch Übertragung von Aufbau- und Gestaltungsprinzipien auf andere Betriebstypen oder Branchen;
  - b) bedeutende Verbesserungen durch verbesserte Kundenorientierung,
  - c) modische Innovationen,
  - d) neue Problemlösungen für neue Zielgruppen.

In Anbetracht der in der CM-Literatur genannten Handlungsmöglichkeiten wie Platzierungsänderungen, DPR und Artikelselektionsentscheidungen, drängt sich der Gedanke auf, dass es sich bei den diskutierten sogenannten Warengruppenstrategien um Maßnahmen der operativen Steuerung und Kontrolle handelt. Als **artikelspezifische Erfolgs-**

<sup>35</sup> MILDE 1994, S. 345 f.

<sup>36</sup> Vgl. MILDE 1996; PRETZEL 1996, S. 22.

<sup>37</sup> Im folgenden vgl. MOHLENBRUCH 1994, S. 169 ff.

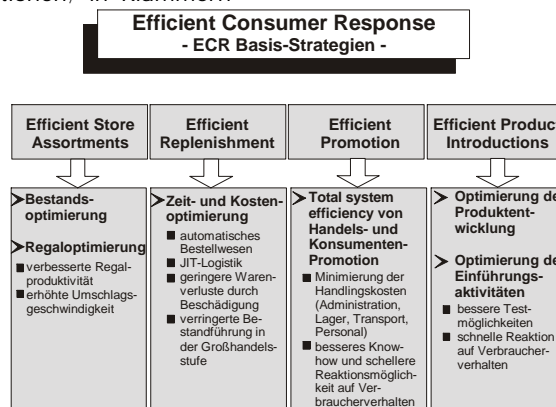
Indikatoren im Rahmen der operativen Sortimentspolitik lassen sich nennen:<sup>38</sup>

- Absatzkraft** als Indikator der Artikelakzeptanz:  
= numerische Distribution  
\* durchschnittliche Absatzmenge / Geschäft und Monat  
\* durchschnittlicher Endverbraucherpreis
- Umsatzkraft:** multiplikative Verknüpfung der in der eigenen Unternehmung artikelbezogenen Absatzmenge mit dem durchschnittlich geforderten Verkaufspreis
- Handelsspanne** als Umsatz abzüglich der Wareneinstandskosten
- Umschlaghäufigkeit:** Umsatz / Absatz
- Bruttorentabilitätskraft** (Bruttonutzensziffer): Aufschlagspanne in % \* Umschlaghäufigkeit
- Nettorentabilitätskraft** (Deckungsbeitrag)
- Kompensationskraft:** Nettorentabilität \* 100/ Nettorentabilität der Warengruppe
- Direkte Produktrentabilität (DPR):** Umsatz abzüglich Wareneinstandskosten abzüglich artikelspezifischer Handlingkosten.<sup>39</sup>

Mit Ausnahme von (6) und (8) werden in der CM-Literatur keine der dargestellten Erfolgsindikatoren genannt.

Darüber hinaus verwenden Handelsbetriebe nach Ergebnissen einer ECR-Studie aus dem Jahr 1999 überwiegen folgende Informationen; in Klammern der Prozentsatz der befragten Handelsbetriebe, welcher die jeweilige Information nutzt.<sup>40</sup>

- Warengruppenumsatz (95%)
- Umsatz (98%)
- Absatz (90%)
- Nettospanne (85%)
- Rohrertrag je Lieferant (62%)
- Warengruppenkosten (45%)
- Direkte Produktrentabilität (22%)



Quelle: A. C. Nielsen 1995 (leicht verändert).

Gerade die von Herstellern forcierte Kennzahl der direkten Produktrentabilität wird nicht einmal von einem Viertel der Handelsbetriebe eingesetzt.

### 3.4 Prozessuale Unterstützung des CM durch Efficient Consumer Response (ECR)

Das Category Management wird als organisatorische Voraussetzung einer neuen Form der Zusammenarbeit zwischen Hersteller- und Handelsunternehmen betrachtet, welche eine wirtschaftsstufenübergreifende Verbesserung der Wertschöpfung durch eine effiziente Kundenorientierung (Efficient Consumer Response; ECR) zum Ziel hat.<sup>41</sup> Durch einen präzisen und papierlosen Austausch von



Informationen (Efficient Information - EI) mittels Electronic Data Interchange (EDI) sollen dabei neben einer bedarfsgerechten und kontinuierlichen Versorgung der Konsumenten die Administrations-, Logistik-, Kapital- sowie Marketingkosten erheblich reduziert werden. ECR werden vier **Substrategien** zugeordnet:<sup>42</sup>

- Efficient Store Assortments (ESA)** - Effiziente Filialsortimente; durch Bestands- und Regaloptimierung verspricht man sich eine höhere Verkaufsfächenproduktivität und eine erhöhte Warenumschlagshäufigkeit.
- Efficient Replenishment (ER)** - Effizienter Warennachschub oder auch Quick Response. Durch automatische Filial- und Lagerbestellungen, eine JIT-Logistik<sup>43</sup> sowie Ablaufverbesserungen, die der Warenbeschädigung entgegen wirken, sollen die Hersteller-, Großhandels- und Einzelhandelslagerbestände sowie Lieferzeiten minimiert werden. Efficient bzw. Continuous Replenishment erscheint insbesondere bei Warengruppen mit relativ linearem Abverkauf sinnvoll. Saisonartikel oder Frischwaren sind deshalb nicht einzubeziehen.<sup>44</sup>
- Efficient Promotion (EP)** - Effiziente Absatzförderung. Die EP dient der Beschleunigung des Warenabflusses beim Handel, wodurch die Produktivität gesteigert wird.
- Efficient Product Introductions (EPI)** -

Effiziente Produkteinführung. Durch eine Zusammenarbeit bei der Produktentwicklung und -einführung sollen die Einführungsaktivitäten (bessere Testmöglichkeiten, schnelle Reaktion auf Konsumentenverhalten) optimiert und Fehlschläge vermieden werden.

Das Konzept des ECR hat seine Wurzeln in der US-amerikanischen Lebensmittelindustrie, die durch

eine große Ineffizienz der Logistik gekennzeichnet ist.<sup>45</sup>

Während in den USA das erste ECR Projekt 1992 vom Food Marketing Institute initiiert wurde,<sup>46</sup> konstituierte sich in der Bundesrepublik Deutschland im Mai 1995 unter organisatorischer Leitung der Centrale für Coorganisation GmbH Köln (CCG) ein **ECR-Lenkungsausschuss** mit folgenden Beteiligten:<sup>47</sup>

- Hersteller** (jeweils mit den in NIELSEN Top 100 vertretenen Marken): Nestlé Deutschland GmbH (MAGGIE, ALETE, NESCAFE, NESTLE MOLKE-REIPRODUKTE, THOMY, BÄRENMARKE), Dr. August Oetker (DR. OETKER), Effem GmbH (WHISKAS, PEDIGREE PAL, KITEKAT), Beiersdorf AG (NIVEA), Union Deutsche Lebensmittelwerke GmbH (DU DARFST, RAMA, LÄTTA, BECEL), Procter & Gamble

<sup>38</sup> Vgl. MÖHLENBRUCH 1994, S. 277 ff.

<sup>39</sup> Handlingkosten. Kosten der Warenbewegung wie Einräumen, Platzieren und Preisauszeichnung.

<sup>40</sup> Vgl. SCHRÖDER/FELLER 1999, S. 3; es wurden 45 Unternehmen mit einem kumulierten Umsatz von rd. 70% des lebensmittelnahen Einzelhandels befragt.

<sup>41</sup> Vgl. GERLING 1994, S. 11.

<sup>42</sup> Vgl. TIETZ 1995, S. 179.

<sup>43</sup> JIT: Just in Time; absatzsynchrone Beschaffung.

<sup>44</sup> Vgl. KALECK 1995, S. 29.

<sup>45</sup> Vgl. TIETZ 1995, S. 176; TÖPFER 1995, S. 188.

<sup>46</sup> Vgl. TIETZ 1995, S. 176.

<sup>47</sup> Vgl. DEUTSCH/GROOTHUIS 1996, S. 81.



GmbH (ARIEL, PAMPERS, ALWAYS, TEMPO, LENOR),  
Coca-Cola GmbH (COCA-COLA, SPRITE)

2. **Handel** (die entsprechenden Betriebstypen sind bereits genannt worden): METRO International AG, MARKANT GmbH, KARSTADT AG, REWE Zentral AG, EDEKA Zentralverwaltung GmbH, TENGELMANN, ALLKAUF-Gruppe.<sup>48</sup>

Die Einsparungen durch ECR werden in verschiedenen Quellen mit 2,5 bis 3,4 Prozent vom Bruttoumsatz beziffert.<sup>49</sup>

Lebensmittelbranche, die heute Category Management (im Einzelhandel) einsetzen (wollen).<sup>50</sup> Dabei stehen vier „Erfolgsfaktoren“ in der Warengruppe salzige Knabberartikel im Mittelpunkt:

1. Standort der Snackabteilung
2. Sortimentsstruktur
3. Regalplatzierung
4. Optimaler Einsatz von Zweitplatzierungen.“ (Scheffel 2002, S. 1)

### 3.5 Auswahl geeigneter Kooperationspartner

Fällt die Entscheidung zugunsten einer intensiven Kooperation zwischen Hersteller- und Handelsunternehmen, unabhängig von der Ausgestaltungsform, so stellt sich die Frage nach Entscheidungskriterien zur Auswahl des Kooperationspartners.

Neben umsatzmäßigen Kriterien spielen die Bereitschaft zur Informationsweitergabe sowie zu bindenden Investitionen in die Kooperation eine große Rolle.

## 4 Erfahrungen aus der Praxis

### 4.1 Category Management in der Handelspraxis: ALBERT HEIJN

ALBERT HEIJN ist ein niederländisches Unternehmen des LEH mit 100jähriger Tradition. Im Unternehmen agieren rund 20 Category Manager mit folgenden Aufgabenfeldern

- ✍ Einkauf
- ✍ Regaloptimierung
- ✍ Kundenlauffrequenz
- ✍ Sonderaktionsplanung und Präsentation
- ✍ Artikelselektion

Die einzelnen Categories sind unterschiedlich groß und umfassen 300 bis 2000 Artikel mit 25 bis 425 Mio. US-Dollar Jahresumsatz. Beispielhafte Categories:

1. alkoholfreie Getränke, Mineralwasser, Limonadensirup, Bier, Fruchtsaft, Kaffecremes, unverderbliche Molkereiprodukte.
2. Kaffee, Kaffeefilter, Instantkaffee, Tee, Kaffeemilch, Kakao, exotische Gewürze, Tabak, Tee-lichte.

Die Erfahrungen mit Category Management werden als außerordentlich gut beurteilt. Insbesondere die Verknüpfung von Ein- und Verkaufsverantwortung führte zu engeren Beziehungen mit den wichtigsten Lieferanten.

### 4.2 Category Management in der Herstellerpraxis

Die LORENZ BAHLSEN SNACK-WORLD GmbH & Co GK ist eines der vielen Markenartikelunternehmen der

Hiermit legt zumindest die LORENZ BAHLSEN SNACK-WORLD GmbH & Co. KG ihre Ziele offen: Verdrängung der Konkurrenz aus dem Handelsregal.

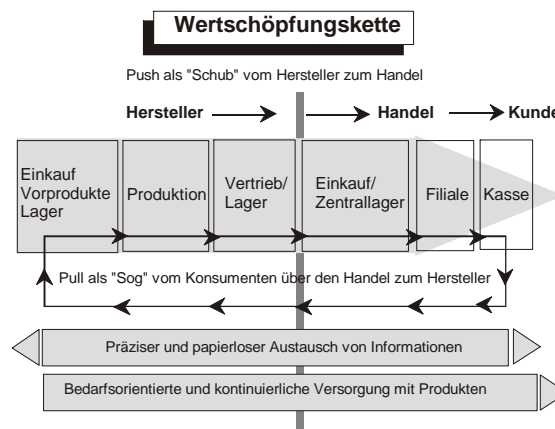
### 4.3 Neuere Entwicklungen

Das seit Beginn der 90er Jahre beständig fortentwickelte Kooperationskonzept unterliegt einer stetigen Anpassung.

So wurde im Mai 2000 die Arbeitsgruppe „**Day-to-Day-Category Management**“ beim Branchenorgan ECR<sup>51</sup> mit dem Ziel der Arbeitssimplifizierung gegründet. Die beteiligten Unternehmen rekrutieren sich wiederum aus den Top 10 von Handel und Industrie: BEIERSDORF / COCA COLA / FERRERO/ HENKEL / JOHNSON & JOHNSON / KRAFT FOODS / OETKER / PROCTER & GAMBLE, METRO, A.C. NIELSEN.<sup>52</sup>

Ebenso ist ein **Übergreifen auf weitere, stark markenbezogene Branchen** zu verzeichnen. Beispielsweise arbeiten Pharmagroßhandel und Apotheken mit Category Management<sup>53</sup> – trotz

völlig anderer Struktur; hier treffen wenige Markenartikler (z.B. MERCK, BAYER) auf viele, relativ kleine Anbieter, nicht zuletzt wegen des Apothekergesetzes. Ebenso sind CM-Ansätze in der markengeprägten PC-Peripherie wie Drucker und Scanner zu verzeichnen. So betreibt HEWLETT PACKARD ein ausgeprägtes Category Management für sein Leistungsprogramm um Print, Scan und Copy.<sup>54</sup>



Eine weitere Entwicklung ist die Einbindung von **Webtechnologien** wie XML.<sup>55</sup> So bietet eine Vielzahl an Softwarehäusern webbasierte CM-Applikationen an. Eigentlich überflüssig: Haben sich doch die beteiligten Unternehmen im Rahmen des ECR-Lenkungsausschusses längst auf Standards der Datenübertragung geeinigt.

<sup>48</sup> Vgl. DEUTSCH/GROOTHUIS 1996, S. 81.

<sup>49</sup> Vgl. DEUTSCH/GROOTHUIS 1996, S. 80; TIETZ 1995, S. 182; TÖPFER 1995, S. 189.

<sup>50</sup> Vgl. SCHEFFEL 2002, S. 1.

<sup>51</sup> URL [www.ecr.de](http://www.ecr.de)

<sup>52</sup> Vgl. o. V. 2000a, S. 1.

<sup>53</sup> Vgl. o. V. 2002, S. 1.

<sup>54</sup> Vgl. HP 2002.

<sup>55</sup> Extensible Markup Language, Globale Auszeichnungssprache des www.



## 5 Kritische Würdigung

### 5.1 Die Leistungsfähigkeit des CM aus der Sicht der Konsumgüterindustrie

Aus Herstellersicht sind folgende Zielsetzungen zu nennen, die sich mit Category Management verwirklichen lassen:

- ⊗ **Ausschaltung / Abblockung von Wettbewerbern** durch Kontaktvorsprünge („Category Captain“)
- ⊗ Gewinnung von **Testmärkten** für innovative Produkte
- ⊗ Kontrolle über die **Präsentation** / Ausweitung der Kontaktstrecken („Facing“) sowie Kontrolle des Einflusses, den Handelsunternehmen Unternehmen durch ihre Leistungen auf die Wettbewerbsposition des Herstellers ausüben.<sup>56</sup>
- ⊗ Gewinnung aktueller **Informationen** über das Kaufverhalten
- ⊗ **Erschließung von Kostensenkungspotentialen** in der Logistik durch ECR
- ⊗ **Abkehr vom Brandmanagement** zum Management des Produktprogrammes. Mit dem Category Management soll die Konzentration auf einzelne Marken im Rahmen eines Produkt- oder Brandmanagements aufgebrochen werden.<sup>57</sup> Hier stellt sich die Frage nach dem Unterschied zum Produktgruppenmanagement.<sup>58</sup>

Insgesamt weist das Konzept des Category Management aus der Sicht der Konsumgüterindustrie nur Vorteile auf. Wie ist da Konzept aus Handlungssicht zu bewerten?

### 5.2 Die Leistungsfähigkeit des CM aus der Sicht des Einzelhandels

Aus Handlungssicht sind insbesondere die

- ⊗ Erschließung von Kostensenkungspotentialen in der Logistik durch ECR und die
- ⊗ Auflösung der funktional geprägten Strukturen (Trennung von Ein- und Verkauf)

als **Vorzüge** des Category Management zu erwähnen.<sup>59</sup>

In der Handelspraxis erfährt jedoch die organisationale Umgestaltung eine geringe Bedeutung. Obwohl das Category Management eine aufbauorganisatorische Neuausrichtung durch die Einführung eines Category Managers impliziert, sind nur in wenigen Unternehmen wie beispielsweise ALBERT HEIJN B.V., Zaandam/Niederlande, grundlegende Strukturveränderungen vorgenommen worden.<sup>60</sup> Zumeist ist das Category Management in Stabsstellen oder Projektteams verankert.<sup>61</sup>

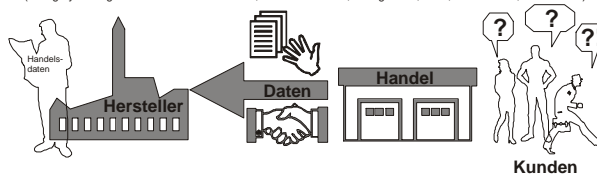
Gegenüber diesen wenigen Vorteilen ist eine Vielzahl an **Nachteilen** zu berücksichtigen:

- ⊗ die strenge Trennung der Categories sowie die Forcierung auf Umsatzzuwächse einzelner Artikel („Category Captain“) lässt **keine Berücksichtigung der im Handel bedeutenden Verbundeffekte** innerhalb der einzelnen Category sowie des gesamten Sortiments zu.
- ⊗ Fraglich bleibt die Abstimmung der Categories im Hinblick auf das Einkaufsstättenimage. **Kompetenzüberschneidungen** zwischen Category Managern und der Filialleitung sind damit vorprogrammiert.
- ⊗ Darüber hinaus wird durch die Implementation eines filialübergreifend verantwortlichen Category Managers das **Erfordernis standortspezifischer Sortimentsanpassungen** negiert.
- ⊗ Durch enge Bindung an einzelne Hersteller verliert der Handelsbetrieb seine **Anpassungs- und Dispositionsflexibilität**. Insbesondere Die Einführung eines ECR erfordert erhebliche Investitionen in Kommunikations- und Logistiktechnologien, wodurch beide Partner langfristig gebunden sind.
- ⊗ Überdies ist der **Verlust vertikaler Informationsvorsprünge** durch die Weitergabe exklusiver Handelsdaten an Hersteller zu bedenken. Handelsunternehmungen werden damit diesen Betriebsfaktor unnötigerweise ab und verschwenden somit Betriebskapital.
- ⊗ Letztlich stellt sich die Frage: **Ist eine Unterstützung der Handelsbetriebe bei der Ausübung der Sortimentspolitik notwendig?** Die Sortimentsbildung ist eine die Handelstätigkeit auszeichnende Funktion. Handelsunternehmen waren in der Vergangenheit fähig, diese Funktion auszuüben und haben ein spezifisches Instrumentarium zur Sortimentssteuerung entwickelt. Die geforderte enge Verzahnung zwischen Hersteller- und Handelsunternehmen erweckt den Eindruck, der Handel sei mit der Ausübung seiner Tätigkeit charakterisierende Funktionen überfordert.

**"Der Handel wird seine gewinnbestimmenden Komponenten offenlegen müssen."**

Heidrun Milde (A.C. Nielsen)

(Category Management - die stille Revolution, in: Markenartikel, 56. Jg. 1994, Nr. 7, S. 343 - 346, hier: S. 344)



### 5.3 Fazit

Vergleicht man die Leistungsfähigkeit des Category Managements aus Handels- und Herstellersicht, so wird deutlich,

dass eine derartig enge Verzahnung angesichts der **systemimmanenten Zielkonflikte** nur bei extremer Ungleichverteilung der Autonomie realisiert werden kann:

- ⊗ Prinzipiell strebt jedes Unternehmen nach **Unabhängigkeit**. Insbesondere für Handelsunternehmen ist der Verlust der Dispositions- und Anpassungsflexibilität und damit die Wahrnehmung des Ausgleichs zwischen Angebot (Hersteller) und Nachfrage (Konsumenten) gegen mögliche Vorteile einer engen Bindung an einzelne Herstellerunternehmen abzuwägen.
- ⊗ Der im Rahmen einer Ökonomisierung zu erzielende **Gewinn** kann nicht vermehrt, sondern nur zwischen den Wirtschaftsstufen aufgeteilt werden.

<sup>56</sup> Vgl. BEHRENDTS 1994, S. 110.

<sup>57</sup> Vgl. HAHNE 1995, S. 800.

<sup>58</sup> Vgl. HAHNE 1995, S. 801.

<sup>59</sup> Vgl. HAHNE 1995, S. 800.

<sup>60</sup> Vgl. HAHNE 1995, S. 800.

<sup>61</sup> Vgl. HAHNE 1995, S. 800; GERLING 1994, S. 10.



Letztlich zeichnet sich die CM-Diskussion durch entlarvendem Vokabular aus:

"Der Handel wird seine gewinnbestimmenden Komponenten offen legen müssen"<sup>62</sup>

oder:

fördert – nach Karsten Boegel, Procter & Gamble, die

"Loyalität gegenüber einer Marke (...) auch die Loyalität zu einem bestimmten Laden und umkehrt?"<sup>63</sup>

## 6 Quellenverzeichnis

### 6.1 Verarbeitete Literaturquellen

- Behrends, Christian (1994): Handel und Hersteller in Kompetenzpartnerschaft, in: asw, 37. Jg. 1994, Nr. 10, S. 108 - 114.
- Bruin, Fred (1994): Category-Management bei Albert Heijn, in: DIH, 38. Jg. 1994, Nr. 6, S. 2 - 6.
- De Vries, Jos; Wetzels, Rob (1994): Vom Bestandszum Category-Management, in: DIH, 38. Jg. 1994, Nr. 1, S. 39 - 42.
- Deutsch, Christian; Groothuis, Ulrich (1996): Logistik: Großer Vorsprung, in: WiWo, o. Jg. 1996, Nr., 9, S. 80 - 83.
- EU, Kommission der Europäischen Gemeinschaften (1998): Fusionsverfahren Spar/Pfannkuch, Verordnung (EWG) Nr. 4064/98 aus Fusionsverfahren, Brüssel 1998.
- Gerling, Michael (1994): Category-Management - ein neues Erfolgskonzept?, in: DIH, 38. Jg. 1994, Nr. 6, S. 7 - 11.
- Hahne, Henric (1995): Category Management, in: DBW, 55. Jg. 1995, Nr. 6, S. 799 - 801.
- Hinterhuber, Hans H. (1989): Strategische Unternehmensführung, Bd. 2: Strategisches Handeln, 4. A., Stuttgart 1989.
- Juckl, Hilmar (2002): Category Management, in: Leistungsumfang der BBE, URL [http://www.bbeberatung.com/BERATUNG/cat\\_management.htm#](http://www.bbeberatung.com/BERATUNG/cat_management.htm#)
- Kaleck, Peter G. (1995): Continuous Replenishment. Ein Fallbeispiel aus dem Handel, in: DIH, o. Jg. 1995, Nr. 11, S. 28 - 30.
- Milde, Heidrun (1994): Category Management - die stille Revolution, in: Markenartikel, 56. Jg. 1994, Nr. 7, S. 343 - 346.
- Milde, Heidrun (1996): Kategorie-Management in der Praxis, in: Marktforschung und Management, o. Jg. 1996, Nr. \*, S. 10 -17.
- Möhlenbruch, Dirk (1994). Sortimentpolitik im Einzelhandel. Planung und Steuerung, nbf 131, Wiesbaden 1994.
- Möhlenbruch, Dirk; Nickel, Sylvia (1995): Innovationen und Informationsmanagement – Ansatzpunkte zur Entwicklung innovativer Strategien im Einzelhandel, in: Trommsdorff, Volker / Forschungsstelle für den Handel Berlin e.V. (FFH): Handelforschung 1995/96, Wiesbaden: Gabler 1995, S. 107 – 122.

- Nielsen Marketing Research (1992): Category Management. Positioning your Organisation to win, Chicago/IL.: NTC Business Books 1992.
- O. V. (2000a): "Day-to-Day"-Category Management, in: ECR-Informationen, URL <http://www.ecr.de/Inhalt/e21/e25/e95>.
- O. V. (2000b): Abschied vom Produkt?, in: Marburger Uni-Journal Nr. 7/2000, S. 2.
- O. V. (2002c): Professionelle Marketingstrategie: Category Management für Ihre Apotheke, in: Wirtschaftsbrief Apotheken, Ausgabe Februar 2002, URL [http://www.wba.iww.de/beitraege/ma01\\_0202.html](http://www.wba.iww.de/beitraege/ma01_0202.html).
- O.V. (1993): Gewinne mit System, in: Lebensmittel-Praxis, 45. Jg. 1993, Nr. 21, S. 18 - 26.
- O.V. (1996): Teure Miete fürs Regal, in: Spiegel, Nr. 26 / 1996, S. 94 – 99.
- Pretzel, Jörg (1996): Gestaltung der Hersteller-Handels-Beziehung durch Category Management, in: Markenartikel, o. Jg. 1996, Nr. 1, S. 21 - 25.
- Rominski, Dietrich (1994): Category Management, in: asw, 37. Jg. 1994, Nr. 7, S. 74 -75.
- Scheffel, Ute (2002): Category Management Ansatz Lorenz Snack-World, in: Lorenz Snack-World handelspartner-Promotion, URL [http://www.lorenz-snackworld.de/home/de/handelspartner/LEH/CategoryManagement/render\\_top](http://www.lorenz-snackworld.de/home/de/handelspartner/LEH/CategoryManagement/render_top).
- Schröder, Hendrik; Feller, Marc (1999): Category Management: Wieviel Consumer Insight hat der Handel tatsächlich?, in: Publikationen des Lehrstuhls für Marketing und Handel an der Universität-Gesamthochschule Essen, URL [www.marketing.uni-essen.de](http://www.marketing.uni-essen.de)
- Struckmeier, Uwe (1996): Elemente im Vertriebscontrolling bei Markenartikeln, in: Controller Magazin Nr. 1, 1996, S. 20 - 30.
- Tietz, Bruno (1995 b): Effiziente Kundenpolitik als Problem der Informationspolitik, in: Trommsdorff, Volker; FfH, Berlin e.V. (Hg.): Handelforschung 1995/96: Informationsmanagement im Handel, Wiesbaden: Gabler 1995, S. 175 - 186.
- Töpfer, Armin (1995): Efficient Consumer Response - Bessere Zusammenarbeit zwischen Handel und Herstellern, in: Trommsdorff, Volker; FfH, Berlin e.V. (Hg.): Handelforschung 1995/96: Informationsmanagement im Handel, Wiesbaden: Gabler 1995, S. 187 - 200.

### 6.2 Literaturhinweise

- Allioni-Charas, Dan (1994): Category Management Redux: Will reality match the Promise?, in: Brandweek (IADW), 35. Jg. 1994, Nr. 42, S. 14.
- Borin, Norm; Farris, Paul W.; Freeland, James R. (1994): A Model for Determining Retail Product Category Assortment and Shelf Space Allocation, in: Decision Sciences, 25. Jg. 1994, Nr. 3, S. 359 - 384.
- Bremen, Achim von (1994): Regaloptimierung als permanenter Prozess, in: DIH, \*. Jg. 1994, Nr. 6, S. 18 - 24.
- Krum, Franklin (1994): Quantum Leap, in: Progressive Grocer (PGR), 73. Jg. 1994, Nr. 1, S. 41 - 43.

<sup>62</sup> MILDE 1994, S. 344.

<sup>63</sup> Vgl. o.V. 2002, S. 29.



Mathews, Ryan (1994): Category Management: The good, the bad, the ugly, in: Progressive Grocer (PGR), 73. Jg. 1994, Nr. 12, S. 45 - 49.

Mulhern, Francis J.; Padgett, Daniel T. (1995): The Relationship between Retail Price Promotion and Regular Price Purchase, in: Journal of Marketing, 59. Jg. 1995, Oct., S. 83 - 90.

Pugell, Bernd; Prinzler, Detlef (1996): Strategische Partnerschaften zwischen Handel und Lieferanten, in: Controller Magazin, Nr. 2, 1996, S. 71 - 76.

Schlossberg, Howard (1993): IRI says it's ready to dominate category management, in: Marketing News, 27. Jg. 1993, Nr. 10, S. 16 - 17.

Sharma, Arun; Levy, Michael (1995): Categorization of Customers by Retail Sales People, in: Journal of Retailing, 71. Jg. 1995, Nr. 1, S. 71 - 81.

Smith, Gerald E.; Venkatraman, Merra P.; Wortzel, Lawrence H. (1995): Strategic Marketing Fit in Manufacturer-Retailer-Relationships: Price Leaders versus Merchandise Differentiators, in: Journal of Retailing, 71. Jg. 1995, Nr. 3, S. 297 - 315.

Speer, Franz (1994): Kompetenz als Erfolgsstrategie - Warengruppenmanagement: Kooperation zwischen Handel und Industrie unerlässlich, in: DIH, 38. Jg. 1994, Nr. 6, S. 12 - 16.

Spethman, Betsy (1992): Category Management Multiplies, in: Advertising Age (ADA), 63. Jg. 1992, Nr. 19, S. 42.

Thayer, Warren A. (1994): A Category Management Rx from Doctor Harris, in: Frozen Food Age (FFA), 42. Jg. 1994, Nr. 10, S. 1,24.

Tietz, Bruno (1995): Efficient Consumer Response (ECR), in: WiSt, 24. Jg. 1995, Nr. 10, S. 529 - 530.

Vilcassim, Naufel J.; Chintagunta, Pradeep L. (1995): Investigating Retailer Product Category Pricing from Household Scanner Panel Data, in: Journal of Retailing, 71. Jg. 1995, Nr. 2, S. 103 - 128.

Zenor, Michael J. (1994): The Profit Benefits of Category Management, in: Journal of Marketing Research, 31. Jg., 1994, Nr. 5, S. 202 -231.

Zoller, Klaus (1993). Erbsen zählen mit Gewinn, in: asw, 38. Jg. 1993, Nr. 6, S. 50.

## 7 Index - Fachtermini

Absatzkraft .....	6	Kompensationskraft .....	7
Brandmanagement.....	9	Kundenpotential .....	5
Bruttorentabilitätskraft .....	7	Mehrfachplatzierung .....	2
Category Management.....	4	Nettorentabilitätskraft .....	7
Deckungsbeitrag .....	7	Regaloptimierung.....	5, 7
Distributionsdichte .....	2	Sortimentspyramide .....	4
DPR .....	2, 7	Strategische Geschäftseinheit .....	4
ECR.....	7	Trademarketing .....	2
Facing .....	2, 9	Ubiquität.....	2
Handelsspanne .....	7	Umsatzkraft .....	6
Handlingkosten.....	7	Warenträger.....	2
JIT .....	7		

Copyright 1995 – 2006 by Sylvia Nickel. All Rights reserved.