

**Zum Problem der Abgrenzung
von Categories im Rahmen des
Category Managements**

**von
Thorsten Soer**

Inhaltsverzeichnis:

Abbildungsverzeichnis	III
1. Problematisierung und Themeneingrenzung	1
1.1 Bedeutung und Probleme der Sortimentsgestaltung im Einzelhandel	1
1.2 Efficient Consumer Response und Category Management als Lösungsansätze	3
1.3 Gegenstand der Arbeit	5
2. Der Category Management-Ansatz	7
2.1 Begriff, Wesen und Ziele des Category Managements	7
2.1.1 Category Management als Strategie	9
2.1.2 Category Management als Verfahren	11
2.1.3 Category Management als Organisationsform	12
2.2 Der Begriff der Category	14
3. Ausgewählte Kriterien zur Beurteilung alternativer Abgrenzungen von Categories	17
3.1 Unternehmens- und Sortimentsziele als Bewertungskriterien	17
3.2 Categories als strategische Geschäftseinheiten	20
3.3 Unternehmensübergreifende Prozeßorientierung	22
3.4 Organisationsbezogene Aspekte	22
3.5 Das Ziel der Konsumentenorientierung	23
3.5.1 Kundenzufriedenheit und Marktsegmentierung	23
3.5.2 Kundenorientierung und Wettbewerbsorientierung	27
3.5.3 Die Sortimentsgestaltung als Profilierungsinstrument des Handels	28
4. Möglichkeiten der Abgrenzung von Categories	30
4.1 Vorbemerkungen	30
4.2 Die Produkt- oder Stofforientierung	31

4.3	Die Preislagenorientierung	31
4.4	Gestaltung nach Lieferanten und Marken	32
4.5	Die Bedarfsorientierung	33
4.5.1	Aufbau nach Bedarfsarten	33
4.5.2	Aufbau nach Verwendungsanlässen.....	34
4.5.3	Bedeutung der Erlebnisorientierung.....	35
4.5.4	Aufbau nach Bedarfsträgern.....	36
5.	Beurteilung der Abgrenzungsalternativen im Hinblick auf den Category Management-Ansatz.....	37
5.1	Die Abgrenzung von Categories im Zielsystem des Einzelhandels.....	37
5.2	Das Problem der überschneidungsfreien Produktzuordnung	46
5.2.1	Die Mehrdimensionalität von Produktmerkmalen	46
5.2.2	Produktzuordnung und Konsumentenorientierung	48
5.3	Die Steuerung von Categories als strategische Geschäftseinheiten.....	49
5.3.1	Die Bestimmung der Größe einer Category	50
5.3.2	Externe Unabhängigkeit strategischer Geschäftseinheiten versus Verbundeffekte.....	52
5.3.3	Interne Unabhängigkeit strategischer Geschäftseinheiten versus gemeinsame Ressourcennutzung	54
5.3.4	Das Verhältnis zwischen Categories als strategischen Geschäftseinheiten und Betriebsstättenprofilierung.....	55
5.4	Organisationsbezogene Probleme	57
5.4.1	Komplexität der Kooperationsbeziehungen bei nicht- lieferantenorientierter Category-Abgrenzung	57
5.4.2	Interne Abstimmungserfordernisse zwischen den Category Managern.....	59
6.	Fazit	60
7.	Literaturverzeichnis.....	62

Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: **ECR-Strategien** S. 4
Quelle: In Anlehnung an Heinemann, G.,
Dynamisierung im Absatzkanal. ECR - ein Allheilmittel?,
In: Absatzwirtschaft, (1997) Sonderheft 10/97, S. 189.
- Abb. 2: **Die Komponenten des Category Management** S. 8
Quelle: Category Management Subcommittee,
ECR Best Practices Operating Committee, The Partnering
Group Inc., Category Management Report, o. O., o. J., S. 15.
- Abb. 3: **Objektorientierte Organisationsstruktur** S. 13
- Abb. 4: **Ökonomische Ziele des Einzelhandels** S. 18

1 Problematisierung und Themeneingrenzung

1.1 Bedeutung und Probleme der Sortimentsgestaltung im Einzelhandel

„Warum soll der Kunde eigentlich in meinem Laden kaufen?“¹

Diese zentrale Frage dürfte wohl für jede Einzelhandelsunternehmung, unabhängig von Unternehmensgröße, Betriebsform und Art des Leistungsangebots in gleicher, existentieller Weise relevant sein. Vor dem Hintergrund zunehmenden Wettbewerbs, der sich vor allem in immer neuen Preiskämpfen und der Differenzierung des Angebotes innerhalb bestehender oder durch die Entwicklung neuer, zumeist wiederum preisaggressiver Betriebstypen² äußert, wird eine dauerhafte Beantwortung dieser Kernfrage für viele Einzelhändler immer dringlicher. Gleichzeitig ist neben einer insgesamt hohen Umweltdynamik und ansteigender Umweltkomplexität von einer zunehmenden Unberechenbarkeit der Konsumenten die Rede.³ Nachlassende Geschäftsstättentreue, wechselhaftes, von Einkaufsanlässen und Einkaufsarten abhängiges Verhalten führen dazu, daß etwa bislang hilfreiche Käufertypologien an Aussagekraft verlieren und ein Verlaß auf das Stammkundenpotential häufig keine Garantie für die Zukunft mehr bietet.

Der herausragende Ansatz, die eingangs gestellte Frage zu beantworten, dürfte in neuen Formen der inhaltlichen Sortimentsgestaltung liegen. Die in der Regel auf das Hersteller-Marketing bezogene These, es reiche unter den heutigen Marktbedingungen nicht mehr, ein gegebenes Produkt „an den Kunden zu bringen“ (Verkaufsorientierung), vielmehr müsse die Orientie-

¹ Brandes, D., *Konsequent einfach. Die Aldi-Erfolgsstory*, 3. Aufl., Frankfurt, New York 1998, S. 205.

² Die Begriffe Betriebstyp und Betriebsform sollen im weiteren Verlauf der Arbeit synonym verwendet werden. Unter diesen Bezeichnungen sollen die gängigen Einzelhandelstypen wie Kauf- und Warenhäuser, Fach- und Verbrauchermärkte, Fachgeschäfte etc. verstanden werden. Die differenziertere Begriffsabgrenzung von Meffert (Meffert, H., *Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, 8. Aufl., Wiesbaden 1998, S. 1104 f.) soll hier nicht weiter ausgeführt werden.

³ Knop, C., *Das Verhalten der Verbraucher wird immer konfuser*, in: FAZ vom 24.11.97, Ausg. Nr. 273, S. 24.

rung an den Kundenwünschen bereits bei der Produktentwicklung beginnen (Marketingorientierung)⁴, läßt sich durchaus auch auf die Sortimentsgestaltung des Handels übertragen. In diesem Sinne sollten die Anforderungen der Konsumenten bereits beim strukturellen und inhaltlichen Aufbau des Sortimentes berücksichtigt werden. Durch die rasanten Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie wurden neue Voraussetzungen geschaffen, über den Einsatz von Scannertechnologie, Data Warehouse-Konzepten und neuen Analyseinstrumenten zusätzliche Informationen über das Verhalten der Konsumenten und zur Optimierung des Sortimentes zu gewinnen.⁵ Dahingehend wird seit längerem die häufig immer noch vorherrschende Einkaufslastigkeit vieler Einzelhändler in Frage gestellt.⁶ Gleichzeitig wird der Einzelhandel mit einer zunehmenden Anzahl und Variantenvielfalt von Herstellerprodukten konfrontiert (steigende Produktinnovationsrate und kürzere Produktlebenszyklen, Globalisierung der Beschaffungsmärkte), so daß dieser zwangsläufig immer strenger selektieren muß, um einem Ausufern des eigenen Leistungsprogramms, auch mit Rücksicht auf begrenzte Laden- und Regalflächen, entgegenzuwirken. Die Bedeutung der Sortimentspolitik insgesamt erlangt auch aus finanzwirtschaftlichen Gründen ein besonderes Gewicht, wenn man bedenkt, daß in den Waren ein großer Teil des Vermögens eines Einzelhändlers gebunden liegt und der Wareneinsatz ungefähr 60-80 % des Umsatzes beträgt.⁷

Das Einzelhandelsmarketing als sortimentsbezogene marktorientierte Unternehmensführung⁸ steht vor der Herausforderung, sich unter Berücksichtigung von Effektivität und Effizienz den differenzierten und wandeln-

⁴ Vgl. Kotler, P., Bliemel, F., Marketing-Management, 7. Aufl., Stuttgart 1992, S. 22 ff.

⁵ Vgl. Hallier, B., Scannergestütztes Handelsmarketing, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.), Handelsforschung 1995/96, Wiesbaden 1995, S. 56 ff.; Munkelt, I., Data Warehousing. Neue Erkenntnisse für kreative Prozesse, in: Absatzwirtschaft, 40. Jg. (1997), Nr. 3, S. 36-41.

⁶ Vgl. Rominski, D., Stören die Einkäufer?, In: Absatzwirtschaft, 37. Jg. (1994), Nr. 7, S. 72.; Behrends, C., Category Management: Von der Vision zur Praxis, In: Lebensmittel-Zeitung, 46. Jg. (1994), Nr. 22; S. 58; Brandes, D., a. a. O., S. 204.

⁷ Vgl. Brandes, D., a. a. O., S. 204; Möhlenbruch, D. Sortimentspolitik. Planung und Steuerung, nbf Band 131, Wiesbaden 1994, S. 1., im folgenden als Möhlenbruch, D., Sortimentspolitik zitiert.

⁸ Vgl. Möhlenbruch, D. Sortimentspolitik, S. 1 f.; Meffert, H., a. a. O., S. 7.

den Anforderungen der Endverbraucher durch eine entsprechende Gestaltung des Leistungsangebotes neu zu stellen.

1.2 Efficient Consumer Response und Category Management als Lösungsansätze

Als Ansätze zur Bewältigung der genannten Probleme, denen sich viele Einzelhändler und Industrieunternehmen gegenüber sehen, werden derzeit die beiden Konzepte des „Efficient Consumer Response“ und des „Category Management“ diskutiert. Beide Konzepte sind eng miteinander verknüpft und greifen auf zum Teil identische Prinzipien und Vorstellungen zurück.

„Hinter ECR («Efficient Consumer Response») verbirgt sich die Vision einer Kooperation zwischen Handel und Markenartikelherstellern. Ziel dieser Kooperation ist es, die Wünsche der Verbraucher besser, schneller, kostengünstiger – also effizienter – zu erfüllen.“⁹ Eine wichtige infrastrukturelle Rolle bei der Realisierung der Zusammenarbeit spielt der Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologie, vor allem der umfassende Datenaustausch zwischen Handel und Industrie. Das gemeinsame Ziel von ECR ist die Optimierung von Prozeßabläufen, wodurch sich eine für alle Geschäftspartner verbesserte Gewinnsituation ergeben soll (Win-Win-Situation oder Win-Win-Win-Situation unter Berücksichtigung der Verbraucher). Ohne hier auf ECR näher einzugehen, sollen die wesentlichen Kooperationsbereiche mit einigen stichwortartigen Kommentaren durch die folgende Abbildung 1 kurz skizziert werden:¹⁰

⁹ Vgl. Heinemann, G., Dynamisierung im Absatzkanal. ECR - ein Allheilmittel?, In: Absatzwirtschaft 1997 Sonderheft 10/97, S. 186.

¹⁰ Zu einem kurzen Überblick über die ECR-Komponenten vgl. auch Feld, C., Category Management im Handel, In: Müller-Hagedorn, L. (Hrsg.). Arbeitspapier Nr. 8 des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Handel und Distribution an der Universität zu Köln, Köln 1996, S. 17-19.

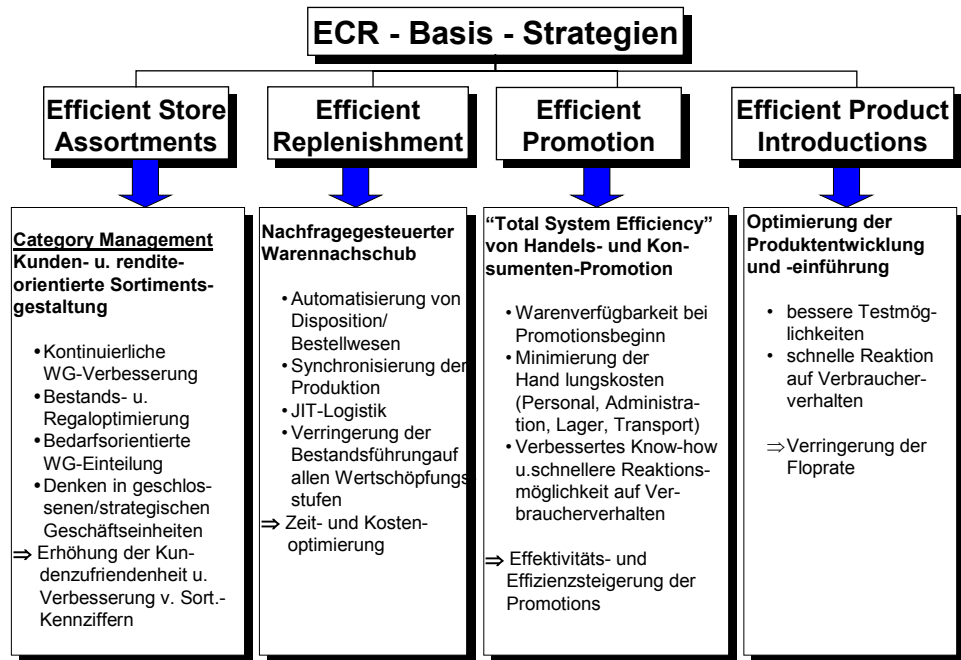


Abbildung 1: ECR-Strategien

Quelle: In Anlehnung an Heinemann, G., Dynamisierung im Absatzkanal. ECR - ein Allheilmittel?, In: Absatzwirtschaft 1997 Sonderheft 10/97, S. 189.

Ein wesentlicher Aspekt des Teilbereichs „Efficient Store Assortments“, also die gemeinsame Realisierung von Effizienz in Zusammenhang mit dem Einzelhandelssortiment, bildet das Category Management. Dieses Konzept konzentriert die Bemühungen um effiziente Abläufe und enge Kooperation zwischen Handel und Industrie auf die Objekte Einzelhandelssortiment und Warengruppen (Vgl. Kapitel 2); es stellt mithin eine Form des Warengruppenmanagements dar.

Zuweilen wird der Category Management-Ansatz wegen seiner Bedeutung nicht nur als Teilbereich, sondern zuweilen auch als Voraussetzung für die Verwirklichung von ECR hervorgehoben. Diese Herausstellung trägt nicht zuletzt dem Umstand Rechnung, daß das Sortiment innerhalb der Einzelhandelspolitik eine entscheidende Größe ist¹¹, wobei die damit verbundenen Entscheidungen hinsichtlich der Listung, der Sortimentseinordnung, der Präsentation und Preisgestaltung etc. einzelner Produkte offenbar auch für

¹¹ Möhlenbruch, D., Sortimentspolitik, S. 1 f.

die Hersteller von großer Tragweite sind.¹² Zudem beziehen sich die anderen ECR-Komponenten (Logistik/Liefersystem, Promotion, Produkteinführung) stets auf die Artikel bzw. das Gesamtsortiment, womit auch in dieser Richtung eine hervorgehobene Stellung des Category Management begründet werden kann.

1.3 Gegenstand der Arbeit

Ein Vergleich der zahlreichen Beiträge zum Category Management zeigt, daß die Vorschläge zur Bildung von Categories deutlich voneinander abweichen.¹³ Zum einen werden die „herkömmlichen“ Gliederungs- und Gestaltungsprinzipien zur Warengruppenbildung kaum diskutiert, zum anderen fehlt folglich eine Verknüpfung zwischen diesen Sortimentsprinzipien und den Komponenten und Zielen des Category Managements.¹⁴ Das Problem der Abgrenzung von Warengruppen erhält durch verschiedene Prinzipien und Anforderungen des Category Managements neue Aspekte und Gewichte, die im Rahmen dieser Arbeit diskutiert werden sollen. Aus diesem Grunde gilt es zunächst, die in diesem Zusammenhang relevanten Grundsätze des Category Management-Ansatzes kurz darzustellen (Kapitel 2).

Folgt man der hier vertretenen Auffassung, daß die zu erörternden Abgrenzungs- und Gestaltungsprobleme, wie „Probleme“ generell, nicht absolut existieren, sondern immer erst durch das In-Beziehung-Setzen verschiedener Sachverhalte miteinander definiert bzw. konstruiert werden müssen, so ist es unerlässlich, die Kriterien anzugeben, an denen sich die Problemhaftigkeit einer Handlungsalternative erweist. Im einzelnen sollen daher in Kapitel 3 ausgewählte, als wichtig erachtete Maßstäbe erörtert

¹² Insoweit ist das Engagement der Industrie, welches das Interesse des Handels deutlich zu übertreffen scheint, nachvollziehbar; es geht nicht zuletzt um die Möglichkeiten der Einflußnahme auf die produktbezogenen Entscheidungen des Handels. Gleichzeitig sind die zahlreichen Beiträge in der Fachliteratur jeweils vor dem Hintergrund der vorherrschenden Interessen zu bewerten. Vgl. z. B. Rominski, D., a. a. O., S. 72.

¹³ Vgl. Hahne, H., Category Management: Interface zum Handel, In: Absatzwirtschaft, 40. Jg. (1997), Nr. 3, S. 74.

¹⁴ Möhlenbruch, D., Kundenorientierung durch Category Management – Kritische Analyse eines Kooperationsmodells zwischen Industrie und Handel, In: Trommsdorff, V. (Hrsg.), Handelsforschung 1997/98, Wiesbaden 1997, S. 118., im folgenden als Möhlenbruch, D., Kundenorientierung durch Category Management zitiert.

werden, die die Problematik der Category-Abgrenzung begründen. Dabei stehen einerseits wichtige sortimentsbezogene Ziele, andererseits die innerhalb des Category Management-Ansatzes formulierten Anforderungen an die Sortimentsgestaltung im Vordergrund. Dabei soll dem Aspekt der Kundenorientierung als einem Grundsatz des Category Managements und des Marketings insgesamt besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden.

In Kapitel 4 sollen schließlich die verschiedenen Alternativen zur Abgrenzung von Warengruppen dargestellt werden, denen in der Literatur und Praxis eine große Bedeutung zukommt. Da die Beiträge zum Category Management zu diesem Bereich der Sortimentsgestaltung durchweg keine prinzipiell neuen Wege aufzeigen, wird auf die auch unabhängig vom Category Management diskutierten Ansätze zurückgegriffen.

Schließlich soll in Kapitel 5 ausführlich erörtert werden, welche spezifischen Probleme sich durch die warengruppenbezogenen Abgrenzungsalternativen mit Blick auf die verschiedenen dargestellten Sortimentsziele und die Anforderungen des Category Managements ergeben können. Im Zentrum stehen dabei vor allem die von den Vertretern des Category Management-Konzeptes überwiegend favorisierten bedarfsorientierten Sortimentsprinzipien, die auf Verwendungs- oder Bedarfszusammenhänge bzw. sortimentsbezogene Verbundbeziehungen rekursieren. Insbesondere soll untersucht werden, ob letztgenannte Abgrenzungsprinzipien dem Kriterium der Konsumentenorientierung im Vergleich zu anderen Alternativen generell überlegen sind. Unter Einbezug der Anforderungen des Category Managements soll schließlich untersucht werden, welche unterschiedlichen Probleme die Category-Abgrenzungen hinsichtlich der strategischen Steuerbarkeit, der unternehmensübergreifenden Prozeßorientierung sowie der organisatorischen Einbindung auftreten können.

Es soll an dieser Stelle zudem ausdrücklich betont werden, daß es nicht um eine Problematisierung des Category Managements gehen soll; gleichwohl müssen Probleme bei der Abgrenzung der Categories unmittelbaren Einfluß auf die Bewertung des Konzeptes selbst haben.

Zur Abgrenzung der Themenstellung wird den weiteren Ausführungen vor allem die Perspektive des Einzelhandels zugrunde gelegt.¹⁵ Die Sicht der Konsumenten ist insoweit von herausragender Bedeutung, als negative oder positive Auswirkungen unterschiedlicher Abgrenzungsalternativen sich unmittelbar auf die Wettbewerbssituation und Zielrealisierung eines Einzelhändlers auswirken kann. Ungeachtet der durch das Category Management betonten Mitwirkung der Industrie bei der Definition und Bildung der Warengruppen trägt letztlich das Einzelhandelsunternehmen die unmittelbare Verantwortung für wirtschaftliche Konsequenzen, die mit der Entscheidung zugunsten spezifischer Sortimentsprinzipien verbunden sein können. Von daher soll die besondere Relevanz des Problems für die Einzelhandelsstufe die vorgenommene Eingrenzung rechtfertigen.

2 Der Category Management-Ansatz

2.1 Begriff, Wesen und Ziele des Category Managements

Wenngleich das Verständnis von Category Management nach wie vor mit großen Unsicherheiten behaftet und teilweise, in Abhängigkeit von divergierenden Interessenlagen, sehr unterschiedlich interpretiert wird, kann die allgemeine Umschreibung von einem „Instrumentarium zur Steuerung von Sortiment und Warenwirtschaft im Handel“¹⁶ zugrunde gelegt werden. Die verschiedenen Teilaspekte des Konzeptes faßt der sogenannte Category Management Report in der folgenden Graphik übersichtlich zusammen. Dabei wird zwischen den sogenannten Kernkomponenten „Strategie“ bzw. „Geschäftsprozeß“ und den Schlüsselkomponenten „Kooperative Handels-

¹⁵ Diese Sichtweise ist keineswegs zwingend. Einerseits wird von der Vertretern des Category Managements häufig betont, daß andere Handelsstufen (z. B. der Großhandel) nach den wesentlichen Prinzipien des Konzeptes ebenso verfahren könnten; andererseits können die Konsequenzen der zu diskutierenden Abgrenzungsprobleme auch aus Sicht der Hersteller und einer übergeordneten Kooperationsperspektive betrachtet werden.

¹⁶ Behrends, C., Category Management: Handel und Hersteller in Kompetenz-Partnerschaft, In: Absatzwirtschaft, 37. Jg. (1994), Nr. 10, S. 108.

beziehungen“, „Organisatorische Rahmenbedingungen“, „Informationstechnologie“ und „Kennzahlensystem/Bewertungsraster“ unterschieden.¹⁷

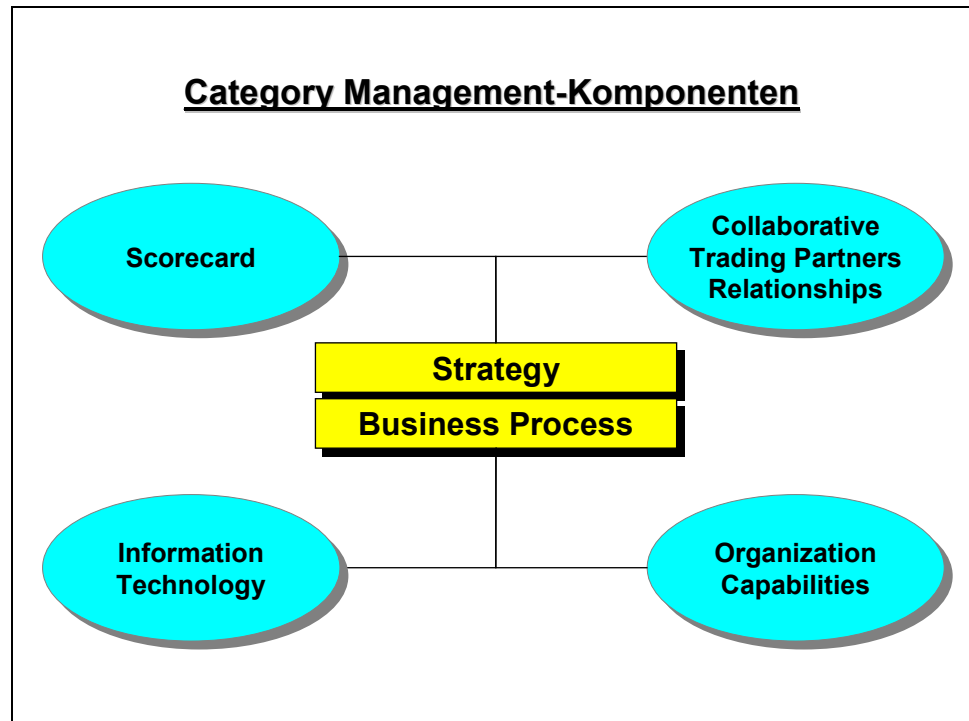


Abbildung 2: Die Komponenten des Category Management

Quelle: Category Management Subcommittee, ECR Best Practices Operating Committee, The Partnering Group Inc., Category Management Report, o. O., o. J., S. 15.

Dabei ist die in Theorie und Praxis vertretene Auffassung über die Gewichtung der verschiedenen Bestandteile des Category Managements sehr unterschiedlich.¹⁸ Hahne betont gleichermaßen die Komponenten Kooperation und betriebliche Funktionenintegration sowie die strategische Bedeutung der Categories, wenn er Category Management aus der Sicht des Handels als „funktionsübergreifende Betrachtung von Warengruppen als strategische Geschäftseinheiten ..., für die in intensiverer Zusammenarbeit zwischen

¹⁷ Vgl. z. B. Biehl, B., Gute Gründe für ein Category Management. Category Management als Instrument einer ECR-Strategie, In: Lebensmittel-Zeitung, 50. Jg. (1997) Nr.10, S. 42; Schneider, A., Teamwork und soziale Intelligenz. Ein Category Management-Pionier zieht Bilanz, In: Lebensmittel-Zeitung, 47. Jg. (1995) Nr. 40, S. 44.

¹⁸ Vgl. Hahne, H., Category Management: Interface zum Handel, a. a. O. S. 72-76.

Industrie und Handel individuelle Ziele, Strategien und Maßnahmen erarbeitet werden¹⁹, definiert.

Versucht man die wesentlichen Gesichtspunkte des Category Managements zu klassifizieren, so geschieht dies in der Diskussion häufig durch die Einnahme dreier Perspektiven, die mit den Schlagworten „Category Management als Strategie, Verfahren und Organisationsform“ bezeichnet werden.²⁰ Die Einordnung einzelner Aspekte unter diese Oberbegriffe ist dabei durchaus angreifbar. So stellt die Kooperation von Industrie und Handel sicherlich nicht nur eine Verfahrensweise im operativen Sinne dar, sondern setzt ebenso eine Abstimmung von grundsätzlichen Zielen und Strategien voraus.²¹

Die drei genannten Sichtweisen, aus denen heraus Category Management betrachtet werden kann, hängen insoweit eng zusammen, als die Formulierung von Warengruppen-Strategien durch konkrete Verfahrenweisen und Maßnahmen konkretisiert werden müssen. Gleichzeitig wird gefordert, daß die unternehmensorganisatorische Struktur die Strategieperspektive und die Implementation unterstützen soll (Structur follows Strategy).²²

2.1.1 Category Management als Strategie

Ein Grundelement des Category Managements ist die Aufteilung des gesamten Sortiments in Categories (Warengruppen²³), die als strategische Geschäftseinheiten (SGE) zu behandeln sind.²⁴ Die Objekte der betrieblichen Planung, Organisation, Kontrolle und weiterer Steuerungsaufgaben

¹⁹ Hahne, H., DBW-Stichwort: Category Management, in DBW, 55. Jg. (1995), Nr. 6, S. 799.

²⁰ Vgl. Feld, C., a. a. O., S. 10; Bruin, F., Category Management bei Albert Heijn. Erfahrungen mit einem neuen Konzept, In: Dynamik im Handel, 38. Jg. (1994), Nr. 6, S. 2.

²¹ Category Management Subcommittee, ECR Best Practices Operating Committee, The Partnering Group Inc., Category Management Report, o. O., o. J., S. 17.

²² Vgl. Simmet-Blomberg, H., Schulte, E., Neues Rollenverständnis gefordert. Bausteine von Category-Management, In: Lebensmittel-Zeitung, 47. Jg. (1995), Nr. 3, S. 70, Feld, C., S. 20 f.

²³ s. Abschnitt 2.2.

²⁴ Vgl. Hahne, H., DBW-Stichwort: Category Management, a. a. O, S. 799, Simmet-Blomberg, H., Schulte, E., a. a. O., S. 70.

sind die nach geeigneten Kriterien zusammengefaßten Artikel oder Produktgruppen.²⁵ Diese Sichtweise folgt der Erkenntnis, daß sich strategische Wettbewerbsvorteile im Einzelhandel häufig nicht in erster Linie mit einzelnen Artikeln erzielen lassen; vielmehr läßt sich aufgrund der Art des Einkaufsverhaltens, der Imagebildung und vielfältiger Verbundeffekte eine Profilierung im wesentlichen durch attraktive Sortimente und bedürfnisgerechte bzw. innovative Produktgruppen erreichen. Zudem soll den sehr differenzierten Ansprüchen verschiedener Kundengruppen mit einer entsprechenden Differenzierung der categorybezogenen Marketingstrategien begegnet werden können. Den einzelnen Categories als betrieblich institutionalisierte SGE entsprechen auf dem Absatzmarkt strategische Geschäftsfelder, die sich z. B. in Anlehnung an Abell mittels der drei Dimensionen Zielgruppe, Kundennutzen und Technologie (im Einzelhandel etwa Dienstleistungsintensität, Bedienung, Service, Betriebsform) definieren lassen.²⁶ Die im Rahmen des Category Managements häufig formulierte Äußerung, die Ausrichtung der Categories erfolge wesentlich an den Bedürfnissen der Konsumenten²⁷, ist in der Sichtweise des modernen Marketing immer als eine Orientierung an den Anforderungen spezifischer Zielgruppen zu präzisieren.²⁸ Mit der Definition der jeweiligen Geschäftsfelder wird zugleich der Kreis der relevanten Wettbewerber insgesamt oder in bezug auf einzelne Sortimentsausschnitte festgelegt. Zudem ist in jeder Category eigenständig festzulegen, welche Bedürfnisse der Zielgruppe befriedigt bzw. welcher Kundennutzen im Vordergrund stehen soll. Die betriebliche Ausrichtung auf den Kundennutzen geschieht durch eine entsprechende Definition der Category, die innerhalb bestimmter Betriebsformen mit einer festzulegenden Unterstützung durch Dienstleistungen (allg.: Ressourcen-

²⁵ Möhlenbruch, D., Sortimentspolitik, S. 60 f.

²⁶ Mattmüller, R., Strategische Geschäftsfelder für Handelsbetriebe: Ein systemspezifischer Segmentierungsansatz, In: Trommsdorff, V. (Hrsg.), Handelsforschung 1997/98, Wiesbaden 1997, S. 258.

²⁷ Vgl. Speer, F., Kompetenz als Erfolgsstrategie, Warengruppenmanagement: Kooperation zwischen Handel und Industrie unerlässlich, in: Dynamik im Handel, 38. Jg. (1994), Nr. 6, S. 12.

²⁸ Vgl. Behrends, C., Category Management: Handel und Hersteller in Kompetenz-Partnerschaft, a. a. O., S. 108.

einsatz) den Konsumenten angeboten wird. Die Ziele und Strategien der Geschäftseinheiten sollen in Kooperation mit den (wichtigsten) Lieferanten der Category bestimmt werden. Somit kann für Industrie und Handel von einem Perspektivenwechsel gesprochen werden, wenn auf der Handelsseite die enge Fokussierung der Bemühungen um günstige Einkaufskonditionen und auf der Herstellerstufe die ausschließlich produktbezogene Sichtweise auf eine an den Konsumentenbedürfnissen ausgerichteten Warengruppenperspektive gelenkt werden.²⁹

Zusammenfassend definiert die Partnering Group Inc. et al.: „Category Management is a distributor/supplier process of managing categories as strategic business units, producing enhanced business results by focusing on delivering consumer value.“³⁰

2.1.2 Category Management als Verfahren

Ein konstitutiver Aspekt des Category Managements stellt die enge Kooperation zwischen den Unternehmen der Hersteller- und Handelsstufe dar. So wird vor allem in den von Vertretern der Unternehmenspraxis verfaßten Aufsätzen angesichts der unterschiedlichen Kompetenzverteilung auf die Notwendigkeit einer Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel zur gemeinsamen optimalen Befriedigung der Bedürfnisse von Konsumenten hingewiesen.³¹ Während der Einzelhandel am „Point of Purchase“ den engen Kundenkontakt in seinen Geschäftsstätten pflegt und produktübergreifende (sortimentsbezogene) Kenntnisse besitzt, wird den Herstellern allgemein höheres Wissen mit Blick auf die vertriebskanalübergreifende Distribution und die Markenpolitik zugeschrieben. Durch die Nutzung der jeweils spezifischen Kenntnisse und Fähigkeiten sollen Potentiale entwickelt werden, die zu einer unternehmensübergreifenden Optimierung der gemeinsamen Wertschöpfungskette vom Hersteller bis zum Endverbraucher führen. Die Zusammenarbeit von Einzelhandel und

²⁹ Vgl. Simmet-Blomberg, H., Schulte, E., a. a. O., S. 70.

³⁰ Category Management Subcommittee, ECR Best Practices Operating Committee, The Partnering Group Inc., Category Management Report, o. O., o. J., S. VII.

³¹ Vgl. Speer, F., a. a. O., S. 12.

Herstellern erfolgt jeweils zwischen den Mitarbeitern der einzelnen Category und den mit dieser Category in Beziehung stehenden Lieferanten. In aller Regel wird mit einem führenden Lieferanten, der für die Category von herausragender Bedeutung ist, dem sogenannten Category Captain bzw. Category Consultant, die Kooperation besonders intensiviert. Zu den gemeinsamen Aufgaben gehören nicht nur die Entwicklung und Bestimmung category-spezifischer Ziele und Strategien (s. o.), sondern auch die Festlegung operativer ziel- und strategiegerechter Kennzahlensysteme zur Überprüfung des Kooperationserfolges.³²

Instrumentellen Charakter hat dabei der Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologie, der etwa über effiziente Informationsgewinnung, -verarbeitung und -analyse sowie elektronischen Datenaustausch über verbesserte Entscheidungsgrundlagen die Wertkettenoptimierung ermöglichen soll. Insgesamt geht es um die Identifizierung von Reibungsverlusten, vor allem an den betrieblichen Schnittstellen, und um die Überprüfung von Effizienz und Effektivität der aktuellen Aufgaben- bzw. Funktionserfüllung.³³

Neben der überbetrieblichen Kooperation wird auch innerbetrieblich auf die Notwendigkeit einer Prozeßorientierung hingewiesen. Prozeßorientierung „bedeutet, die Prozesse des gesamten Warenflusses zu betrachten mit dem Ziel, die im Gesamtsystem entstehenden Kosten zu reduzieren.“³⁴ Neben der Fokussierung auf den Durchlauf der Waren sind dabei in gleichem Sinne auch die innerbetrieblichen Informationsströme zur erfolgreicherer Befriedigung der Kundenwünsche zu kanalisieren.³⁵ Als strukturelle Voraussetzung gilt dabei eine entsprechende organisatorische Gestaltung.

2.1.3 Category Management als Organisationsform

Aus der Behandlung der Categories als strategische Geschäftseinheiten folgt eine Integration der betrieblichen Teilfunktionen hinsichtlich dieser

³² Schneider, A., a. a. O., S. 44, 47 f.

³³ Vgl. Behrends, C., Category Management: Handel und Hersteller in Kompetenz-Partnerschaft, a. a. O., S. 108.

³⁴ Vgl. Speer, F., a. a. O., S. 12.

³⁵ Vgl. Feld, C., a. a. O., S. 7.

Categories. Auf der zweiten Stufe der Unternehmenshierarchie sind unter der Verantwortung eines Category Managers oder eines entsprechenden Teams die zu steuernden Warenbereiche angeordnet, wobei der Category Manager alle für die Warengruppe erforderlichen Aufgaben und Funktionen (Einkauf, Vertrieb, Logistik, Kommunikationspolitik) mit Blick auf die Ziele der Category zu koordinieren hat. Welche Funktionen über die unmittelbar warenbezogenen Aufgaben hinaus integriert werden sollen, ist dabei nicht eindeutig beschrieben. Im strengen Sinne ist jede Category als eigenständiges Profit Center mit der entsprechenden Erfolgsverantwortung zu führen. Da eine eindeutige Erfolgszuweisung mit der entsprechenden Delegation von Handlungskompetenzen und Entscheidungsspielräumen verbunden werden muß, sollen die Funktionen so weit wie möglich dem Aufgabenbereich der jeweiligen Category Manager zugeordnet werden. Ein denkbares objektorientiertes Organisationsprofil, bei dem die Funktionen Rechnungswesen und Controlling zentral, die Bereiche Einkauf, Verkauf, Werbung/Verkaufsförderung dagegen categoryseitig geführt werden, ist in der folgenden Abbildung dargestellt.³⁶

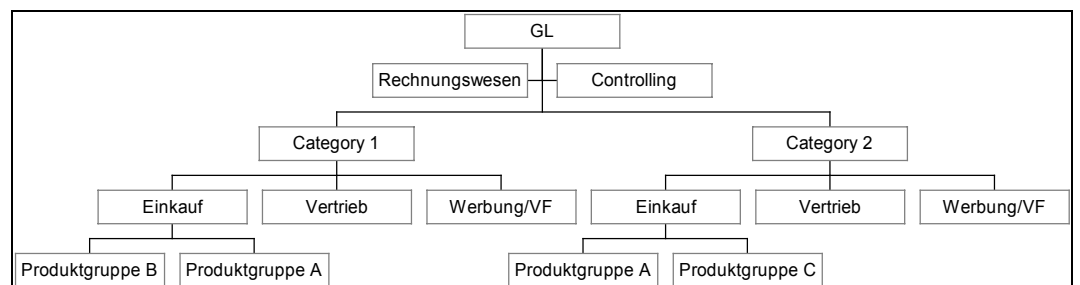


Abbildung 3: Objektorientierte Organisationsstruktur

Die wesentlichen Ziele dieser Funktionenintegration liegen einerseits in einer Verringerung des Koordinationsbedarfs und dem Abbau von Reibungsverlusten, die bei verrichtungsorientierter Organisation zwischen

³⁶ Zu alternativen Darstellungen möglicher Organisationsprofile vgl. z. B. Pretzel, J., Gestaltung der Hersteller-Handel-Beziehung durch Category Management, In: Markenartikel, 58. Jg. (1996), Nr. 1, S. 23; Milde, H., Kategorie-Management in der Praxis, In: Marktforschung und Management, 40. Jg. (1996), Nr. 12, S. 13.

den Abteilungen Einkauf, Verkauf etc. identifiziert werden können.³⁷ Damit soll das Ziel der Prozeßorientierung (Fokussierung aller Aufgaben auf die Category) auch organisatorisch abgesichert werden. Andererseits verspricht man sich durch größere Entscheidungsspielräume und unmittelbaren Marktdruck positive Wirkungen hinsichtlich Motivation und Kreativität.³⁸ Nicht zuletzt soll durch eine eindeutige Zuweisung der Verantwortung auch das für die Unternehmensleitung leidige Problem der unklaren Erfolgs- bzw. Mißerfolgszurechnung beseitigt werden.³⁹

2.2 Der Begriff der Category

Die Fragestellung, ob die Begriffe Warengruppe und Category grundsätzlich mit anderen Bedeutungsinhalten verbunden sind, wird in der Literatur nicht einheitlich beantwortet. Die Aussagen, auch in bezug auf das Category Management insgesamt, reichen von „Alter Wein in neuen Schläuchen“ bis zu der Feststellung, daß eine Gleichsetzung der Begriffe Warengruppe und Category dem Ansatz des Category Management nicht gerecht würde⁴⁰. Da beide Begriffe ohnehin weder hinreichend konkret noch einheitlich definiert werden, bestimmt im wesentlichen das jeweilig zugrundeliegende Verständnis hinsichtlich der Art und Weise, wie eine Warengruppe gesteuert und organisatorisch eingebunden sein sollte, ob von einer Identität gesprochen werden kann. Zum einen dürfte eine auch nur annähernd vollständige Realisierung des Category Management-Ansatzes mit allen seinen Komponenten in „reiner Form“ kaum in der Realität zu finden sein, dies schon wegen der unterschiedlichen Auffassungen hinsichtlich des Konzeptes. Wird die Verwendung des Begriffs „Category“ eng an die Realisierung des Konzeptes gebunden, dürften Categories ebenso selten zu finden sein. Zum anderen sind erfolgreiche Versuche der engen Kooperation mit Lieferanten, der Sortimentsgestaltung und Warengruppenbildung auf der

³⁷ Vgl. Behrends, C., Category Management: Handel und Hersteller in Kompetenz-Partnerschaft, a. a. O., S. 15 u. S. 20.f.

³⁸ Vgl. Feld, C., a. a. O., S. 20 f.

³⁹ Vgl. Bruin, F., a. a. O., S. 2.

⁴⁰ Vgl. Behrends, C., Category Management: Von der Vision zur Praxis, a. a. O., S. 58; Feld, C., a. a. O., S. 9.

Basis relevanter Kundenbedürfnisse und/oder des strategischen Managements von Sortimentsteilen bereits seit längerer Zeit in Unternehmen zu beobachten, die bislang auch ohne die Begriffe Categories bzw. Category Management auskamen.⁴¹ Insoweit können „gewöhnliche“ Warengruppen auch ohne weiteres als Categories bezeichnet werden.

Im Rahmen dieser Arbeit werden daher die Begriffe Category und Warengruppe synonym verwendet.

Warengruppen gelten als Sortimentsteile, die sich durch die Aggregation von Artikeln bzw. Artikelgruppen ergeben. Der Begriff der Warengruppe ist insofern neutral, als mit ihm in der Regel keine konkreten Vorstellungen über die zugrundeliegenden Aggregationsprinzipien oder –ebenen verbunden werden. Somit kann z. B. eine Warengruppe gleichermaßen dreißig Artikel einer Damenboutique oder 2000 Artikel in einem Warenhaus umfassen. Ebenso werden mit Bezug auf Warengruppen gleichzeitig verschiedene Prinzipien diskutiert, nach denen die Artikel einer Warengruppe zugeordnet werden können.⁴² In den Beiträgen zum Category Management besteht weitgehende Übereinkunft darin, daß die Warengruppen konsumentenorientiert zu definieren sind. Darüber hinaus wird jedoch in aller Regel entweder auf eine genaue Spezifizierung des Begriffes „Kundenorientierung“ verzichtet, oder die Spezifizierungen werden jeweils recht unterschiedlich vorgenommen.⁴³ Im folgenden sollen daher einige typische Charakterisierungen von Categories kurz vorgestellt werden.

„Unter „Categories“ sind Warengruppen zu verstehen, die sich aufgrund einer überschneidungsfreien Gliederung des Sortiments nach kaufverhaltensrelevanten Kriterien ergeben und als strategische Sortimentseinheiten betrachtet werden.“⁴⁴ Dabei kann das Kriterium „Kaufverhalten“ insbesondere auf Motive oder Einstellungen zurückgeführt werden. Eine weitere

⁴¹ Vgl. Brandes, D., a. a. O., S. 213-220.

⁴² Vgl. Hansen, U., Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels, 2. Aufl., Göttingen 1990, S. 215 ff.

⁴³ Vgl. Hahne, H., Category Management: Interface zum Handel, a. a. O., S. 74; Möhlenbruch, D., Kundenorientierung durch Category Management, a. a. O., S. 118.

⁴⁴ Feld, C., a. a. O., S. 9.

Begriffsfassung der Konsumentenorientierung kann auch Merkmale wie Suchverhalten, Kaufgewohnheiten, Reaktionsmuster auf Marketingmaßnahmen o. ä. umfassen.⁴⁵ Behrends spricht von einer „tendenziell stark innovativ an Bedarfsstrukturen und –verbindungen von Kundenzielgruppen ausgerichteten Gliederung, Dimensionierung und Präsentation der Sortimente mit dem Ziel ihrer möglichst effizienten Ansprache und Ausschöpfung von Absatzpotentialen“.⁴⁶ Nicht selten wird in der Literatur auf den Begriff der „bedarfsorientierten Warengruppeneinteilung“ Bezug genommen (s. Abbildung 1), wobei, wie im weiteren Verlauf gezeigt werden soll, auch dieses Merkmal keineswegs eindeutig ist. Ein wichtiger, jedoch nicht weniger allgemein gehaltener Hinweis zur Definition von Categories betrifft die Forderung, daß Categories Produkte umfassen sollen, die in der Wahrnehmung der Konsumenten als zusammengehörig empfunden werden.⁴⁷

Um von einer Category im Rahmen des Category Managements sprechen zu können, ist darüber hinaus als unverzichtbares Merkmal die Steuerung als Strategische Geschäftseinheit zu nennen.⁴⁸ Dabei wird kaum näher bestimmt, auf welcher Ebene und in welchem Umfang die erforderliche Aggregation von Artikeln stattfinden soll. Eine generelle Aussage dürfte jedoch mit Rücksicht auf die zahlreichen unternehmensindividuellen Unterschiede (z. B. Sortimentsumfang, Betriebstyp, Unternehmensgröße und -struktur) auch problematisch sein.⁴⁹

⁴⁵ Vgl. Feld, C., a. a. O., S. 9 f.

⁴⁶ Vgl. Behrends, C., Category Management: Handel und Hersteller in Kompetenz-Partnerschaft, a. a. O., S. 108.

⁴⁷ Vgl. z. B. Rominski, D., Category Management, In: Absatzwirtschaft 37. Jg. (1994), Nr. 7, S. 75; Biehl, B., Gute Gründe für ein Category Management, a. a. O., S. 43; o. V., Wie bekomme ich meinen Supermarkt in den Griff?, In: Lebensmittel-Praxis, 43. Jg. (1991), Nr. 22, S. 8.

⁴⁸ Vgl. Feld, C., a. a. O., S. 13 f.

⁴⁹ Vgl. Hartmann, R., Strategische Marketingplanung im Einzelhandel, Diss., Wiesbaden 1992, S. 110.

3 Ausgewählte Kriterien zur Beurteilung alternativer Abgrenzungen von Categories

Im folgenden sollen verschiedene Kriterien dargestellt werden, die in Kapitel 5 zur Beurteilung der Abgrenzung von Categories wieder aufgegriffen werden. Dabei hat die Auswahl der Kriterien entscheidenden Einfluß auf das Ergebnis der Bewertung. Insoweit sind die präsentierten Schlußfolgerungen immer mit Rücksicht auf die gewählten Maßstäbe zu werten.

Die im folgenden erörterten Kriterien finden ihren Bezugspunkt zum einen in den übergeordneten Unternehmens- bzw. Sortimentszielen und zum anderen in den Anforderungen, die sich aus dem Ansatz des Category Management ableiten. Im Anschluß an eine Erläuterung grundlegender Zielkategorien unter besonderer Herausstellung der Kundenorientierung in Abschnitt 3.5 soll daher entsprechend den Ausführungen zu Kapitel 2 dargestellt werden, welche Merkmale Categories aufweisen sollten, um einerseits als strategische Geschäftseinheiten gesteuert werden zu können und andererseits die Prozeßorientierung sowie die kooperativen und organisatorischen Aspekte des Category Managements zu unterstützen.

3.1 Unternehmens- und Sortimentsziele als Bewertungskriterien

Der grundlegende Maßstab zur Bewertung aller Arten betrieblicher Entscheidungen und Maßnahmen, sind die explizit oder implizit festgelegten Unternehmensziele. Indem dieses übergeordnete Zielsystem die in der Zukunft als wünschenswert erachteten Unternehmenssituationen und -positionen bestimmt, gibt es den Rahmen für das wirtschaftliche Handeln in seinen verschiedenen Ausprägungen wieder.

Da allgemein konstatiert wird, daß die Sortimentspolitik als der wichtigste Steuerungsbereich des Einzelhandels anzusehen ist, muß auch innerhalb des unternehmerischen Zielsystems den Sortimentszielen eine herausragende Bedeutung beigemessen werden.⁵⁰ Letztlich bestimmen Inhalt, Aufbau und

⁵⁰ Vgl. Möhlenbruch, D., Sortimentspolitik, S. 100.

Gestaltung des Sortimentes, welche Leistungen den Konsumenten in welcher Form angeboten werden sollen und wie sich das Unternehmen im Wettbewerbsumfeld einordnet.⁵¹

Unterstellt man als zentrale Zielgrößen unternehmerischen Handelns in einem marktwirtschaftlich orientierten Umfeld die auf Dauer angelegte Sicherung des Unternehmensbestandes durch Erzielung langfristiger Gewinne, so werden üblicherweise daraus verschiedene Zielkategorien abgeleitet.⁵² Einige ausgewählte ökonomische Ziele, die im weiteren Fortgang der Diskussion von Bedeutung sein werden, finden sich in der folgenden Abbildung schematisch dargestellt wieder.⁵³

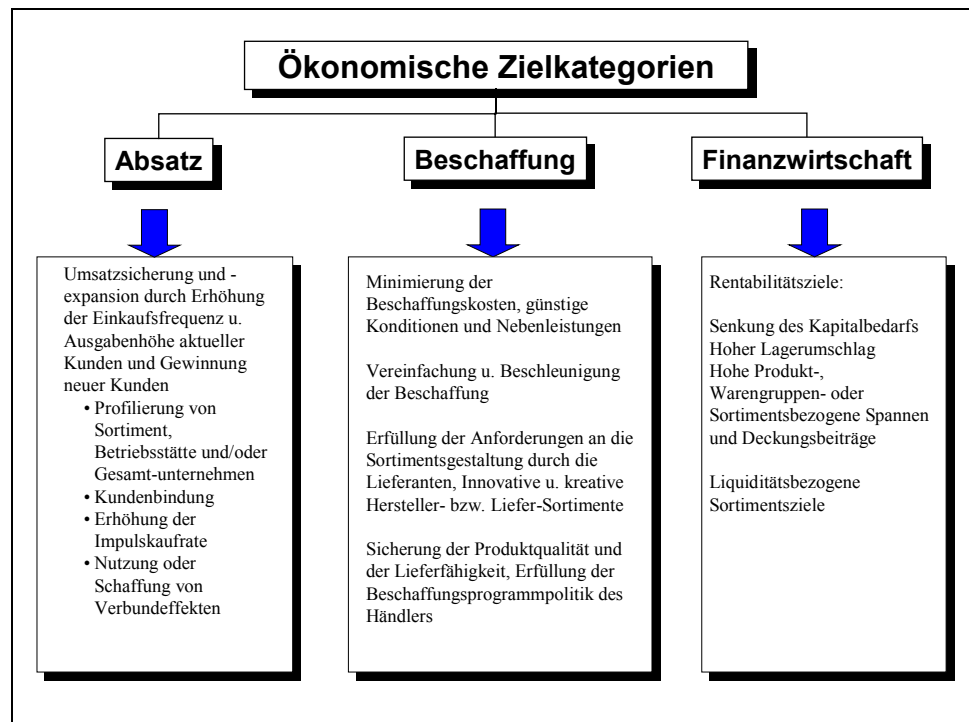


Abbildung 4: Ökonomische Ziele des Einzelhandels

⁵¹ Vgl. Möhlenbruch, D., Sortimentspolitik, S. 31.

⁵² Hansen weist darauf hin, daß den Gewinnzielen nicht unbedingt absolute Dominanz zugestanden werden kann. Neben weiteren außerökonomischen Zwecken lassen sich jedoch viele Ziele als Mittel oder Ersatzkriterien für übergeordnetes Gewinnstreben interpretieren. Vgl. Hansen, U., a. a. O., S. 165 f.

⁵³ Vgl. Hansen, U., a. a. O., S. 165 ff.; Möhlenbruch, D., Sortimentspolitik, S. 101 f.

Dabei wird das in der Praxis sehr komplexe Zielsystem der Übersichtlichkeit wegen im Rahmen der Beurteilung von Warengruppenabgrenzungen (Kapital 5) im wesentlichen auf

- den absatzpolitischen Aspekt der Kundenorientierung,
- den beschaffungspolitischen Aspekt der Verhandlungsstärke gegenüber Lieferanten bzw. die Beschaffungskonditionen und
- dem finanzwirtschaftlichen Ziel eines geringen Kapitalbedarfs (geringe Lagerbestände)

reduziert werden.

Im Rahmen der Abgrenzung von Categories sind diese Ziele der Sortimentspolitik prinzipiell auch unabhängig von den Anforderungen des Category Management relevant und zu berücksichtigen. Ein Vergleich dieser „herkömmlichen“ Zielvorstellungen mit den Prinzipien und Intentionen des Category Management läßt jedoch eine Vielzahl von Übereinstimmungen erkennen.

Bei der Anwendung der o. g. Ziele als Beurteilungskriterien ist das jeweilige Verhältnis der Ziele zueinander und zu anderen absatzpolitischen Entscheidungen zu berücksichtigen. So wird die Ausrichtung der Sortimentspolitik auf ausgewählte Zielgruppen oder die Entscheidung zugunsten bestimmter Betriebsformen die Zielrelevanz und –hierarchie stark beeinflussen. So dürften z. B. tendenziell die Beschaffungsziele bei preisaggressiven Discountern einen relativ hohen Stellenwert einnehmen, während die Kundenbindung in Fachgeschäften eine wichtigere Rolle spielt. Dies bedeutet jedoch keineswegs die Irrelevanz der jeweils anderen Ziele.

Eine weitere, in bezug auf die Sortimentsgestaltung und mit Blick auf die Kunden- und Wettbewerbsorientierung beachtenswerte Zielformulierung stammt von Flach. Demnach soll der Aufbau des Sortimentes

- ein klares Erscheinungsbild,
- einen individuellen Stil und
- eine gute Preislagenstufung

bieten.⁵⁴

⁵⁴ Möhlenbruch, D., Sortimentspolitik, S. 101.

Das Problem derartiger Beurteilungskategorien (Klarheit, Individualität oder Preisdifferenziertheit) liegt vor allem darin begründet, daß diese bei gleicher Sortimentsgestaltung recht unterschiedliche subjektive Bewertungen zulassen. Dennoch sind, um das erstgenannte Kriterium exemplarisch herauszugreifen, Einkaufsgewohnheiten oder typische, eingeprägte Suchverhaltensmuster von großer Bedeutung. Derartige Gewohnheiten einfach zu ignorieren, kann je nach angesprochener Zielgruppe (z. B. konservative oder relativ „unbewegliche“ Käufertypen) zu erheblichen Problemen führen. Einkaufsstättentreue findet bei vielen Konsumenten ihren Grund in der guten Kenntnis eines Sortimentes und der daraus folgenden Zeitersparnis beim Einkauf.⁵⁵ Diese Aspekte, die u. a. unter dem Begriff des „cognitive mapping“ diskutiert werden, sind bei der Abgrenzung und Präsentation von Categories mit zu beachten.

3.2 Categories als strategische Geschäftseinheiten

Warengruppen sollen gemäß dem Category Management als SGE geführt werden. Damit werden an die Categories verschiedene Anforderungen gestellt, die im folgenden erörtert werden sollen.

„Unter SGE werden voneinander weitgehend unabhängige Tätigkeitsfelder der Unternehmung verstanden. Sie sind durch eine eigenständige, kundenbezogene Marktaufgabe, durch gegenüber den anderen SGE klar abgrenzbare Produkte bzw. Produktgruppen und durch einen eindeutigen Kreis von Wettbewerbern gekennzeichnet;...“⁵⁶ Hinter dieser Forderung, gelegentlich auch als externe Unabhängigkeit der SGE bezeichnet, steht die Vorstellung, mit unterschiedlichen Produktgruppen gänzlich eigenständige Wettbewerbsstrategien verfolgen zu können oder zu müssen. Steht ein Unternehmen mit den verschiedenen Warengruppen jeweils spezifischen Zielgruppen oder Wettbewerbern gegenüber, so kann diese Situation jeweils geschäftsfeldindividuelle Strategien erforderlich machen. Insbesondere ist es Aufgabe

⁵⁵ Vgl. Haedrich, G., Hoffmann-Linhard, A., Olavarria, M., Zielgruppenorientierte Kundenbindungsstrategien im Lebensmitteleinzelhandel – Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.), *Handelsforschung 1997/98*, Wiesbaden 1997, S. 83.

⁵⁶ Nieschlag, R., Dichtl, E., Hoerschgen, H., *Marketing*, 16. Aufl., Berlin 1991, S. 870.

jedes Category Managers, auf der Basis einer spezifischen (category-bezogenen) Ressourcen- und Wettbewerbssituation mit Blick auf eine bestimmte Zielgruppe langfristige tragfähige Kernkompetenzen zu identifizieren oder zu entwickeln. Die Categories müssen von daher absatz- und beschaffungsmarktbezogen selbständig sein. Konkret bedingt diese strategische Autonomie der Categories z. B. weitgehende Freiheitsgrade bei der Wahl der Lieferanten, anderer Dienstleister (Logistik, Werbeagenturen etc.) und schließlich der relevanten Zielgruppen.

Neben dieser Forderung nach externer Unabhängigkeit tritt gewöhnlich der Anspruch nach interner Selbständigkeit. Damit wird ein selbständiger Leistungsprozeß verlangt, der einen strategieindividuellen Einsatz von Ressourcen und eine entsprechende organisatorische Erfolgszurechnung (im Sinne von Profit Centern) ermöglicht. Insoweit besteht im Rahmen des Category Management eine enge Verbindung zwischen den Categories als SGE und der warengruppenspezifischen Integration der betrieblichen Teilfunktionen.

Bei der Abgrenzung von Categories als SGE ist darüber hinaus stets zu prüfen, ob die mit der Bildung dieser Geschäftseinheiten verfolgten Ziele unterstützt werden. Im Kern bezweckt ein derartiges Vorgehen die Identifikation und Nutzung relativer Wettbewerbsvorteile. Durch die Abstimmung (i. S. v. Anpassung oder Beeinflussung) des eigenen Leistungsangebotes auf ein genau definiertes Marktsegment, das durch bestimmte Zielgruppen, Wettbewerber, Marktconstellationen und –regeln gekennzeichnet ist, erwartet man einen effizienten und wirkungsvollen Ressourceneinsatz und den gezielten Aufbau und Einsatz von Erfolgspotentialen. Letztlich ist eine Abgrenzung von Categories mit Blick auf diese Ziele und den sich daraus ergebenden Anforderungen zu beurteilen.

Die SGE stellen darüber hinaus insofern keinen Selbstzweck dar, als sie im Dienste der übergeordneten Unternehmenspolitik stehen. Daher ist das Verhältnis autarker, mit eigenen Zielen und Strategien ausgestatteter Categories zu anderen unternehmerischen Schwerpunktentscheidungen

(Differenzierung der Vertriebsformen, Unabhängigkeit von Filialen, u. ä.) bei der Bildung der Categories zu berücksichtigen.⁵⁷

3.3 Unternehmensübergreifende Prozeßorientierung

Eine Abgrenzung der Categories muß im Rahmen des Category Managements so vorgenommen werden, daß sie die oben beschriebene Prozeßorientierung zuläßt und unterstützt.⁵⁸ Im zwischenbetrieblichen Bereich muß die Art der Category-Bildung allgemein die Kooperation mit den jeweiligen Geschäftspartnern unterstützen; dabei ist im Einzelhandel im wesentlichen die Zusammenarbeit mit den Herstellern und Lieferanten angesprochen. Ein wichtiger Teilaspekt umfaßt die von der Category-Abgrenzung unmittelbar betroffene Komplexität der Lieferanten-Händler-Beziehungen. Finden sich nämlich alle von einem Lieferanten bezogenen Produkte in einer Category wieder, so ist offensichtlich die Art der Beziehung in hohem Maße eindeutig. Mehrdeutige Beziehungen, also die Zuordnung der Produkte eines Lieferanten zu einer Vielzahl von Categories können mit Blick auf die Gestaltung und die Effektivitäts- und Effizienzbeurteilung der Kooperation zahlreiche Probleme mit sich bringen. In gleicher Weise wird die Art der Kooperation offenbar durch die Lieferantenzahl und -struktur innerhalb einer Category beeinflusst. Bereits an dieser Stelle kann auf den augenscheinlich engen Zusammenhang zwischen diesen Beziehungsstrukturen und sortimentspolitischen Beschaffungszielen hingewiesen werden.

3.4 Organisationsbezogene Aspekte

Aus der Vielzahl möglicher organisationsbezogener Beurteilungskriterien soll im engen Rahmen dieser Arbeit eine Konzentration auf die in Abschnitt

⁵⁷ Vgl. zu alternativen Möglichkeiten der Bildung von SGE mit den jeweiligen Vor- und Nachteilen vgl. Hartmann, R., a. a. O., S. 106 ff.

⁵⁸ Grundsätzlich ist eine Betrachtung der Wertschöpfungsprozesse sowohl in innerbetrieblichen als auch in unternehmensübergreifenden Bereichen von Bedeutung. Da das Category Management jedoch vorwiegend den Aspekt der Unternehmenskooperation in den Vordergrund stellt und eine Betrachtung innerbetrieblicher Wertschöpfungsprozesse ein weites Feld zusätzlicher Gesichtspunkte eröffnet, soll auch hier eine Konzentration der Darstellung auf die Schnittstellen zwischen Lieferanten und Handel vorgenommen werden.

2.1.3 dargestellten Ziele des Category Managements vorgenommen werden. Im einzelnen ist demnach die Abgrenzung der Warengruppen dahingehend zu beurteilen, inwieweit durch die Art der Category-Bildung notwendige Koordinationsmaßnahmen erforderlich werden können. Koordinationsanforderungen im Sinne von hierarchischen Abstimmungsregeln oder Selbstabstimmung zwischen Category Managern und anderen innerbetrieblichen oder überbetrieblichen Instanzen kann immer die Generalkompetenz und Verantwortlichkeit der Category Manager einschränken. Auch die motivationsbezogenen Ziele hängen somit unmittelbar davon ab, ob eine weitgehende Autarkie der Category im organisatorischen Sinne realisierbar ist oder ob in bezug auf andere Organisationseinheiten oder übergeordnete Gesichtspunkte Abstimmungen in größerem Maße erforderlich werden. Davon unabhängig verursachen alle Formen der Koordination Kosten in Form von Ressourcenverbrauch (Personaleinsatz, Zeit etc.).⁵⁹

3.5 Das Ziel der Konsumentenorientierung

Der Erkenntnis folgend, daß letztendlich der Erfolg jedes (privaten) Unternehmens von der Akzeptanz seiner Leistungen durch die Kunden abhängt, betrachtet auch der Category Management-Ansatz den Konsumenten⁶⁰ als Ausgangspunkt und Ziel aller unternehmerischen Aktivitäten. Da der Konsumentenorientierung nicht erst im Rahmen des Category Management, sondern aus der Sicht des modernen Marketing insgesamt für alle unternehmerischen Entscheidungen eine zentrale Bedeutung zukommt, sollen in diesem Zusammenhang einige Aspekte ausführlicher dargestellt werden.

3.5.1 Kundenzufriedenheit und Marktsegmentierung

Da es inzwischen zahlreiche Definitionen und Konzeptualisierungsversuche zu den Begriffen Kundenorientierung, Kundennähe und Kundenzufriedenheit gibt, verwundert es nicht, daß die Auffassungen sich

⁵⁹ Vgl. Meffert, H., a. a. O., S. 934 ff.

⁶⁰ Die häufig wichtige Differenzierung der Begriffe Kunden und Konsumenten (i. S. v. aktuellen und potentiellen Kunden) soll hier nicht vorgenommen werden. Ist eine Unterscheidung der Termini von Bedeutung, so ergibt sich dies aus dem konkreten Zusammenhang oder wird entsprechend hervorgehoben.

teilweise mehr oder weniger deutlich voneinander unterscheiden.⁶¹ Schon die Bezeichnung der Kundenorientierung als Ziel ist dabei nicht unumstritten. So wird die Kundennähe verschiedentlich als eigenständiges Ziel, als Instrument oder als Voraussetzung bzw. Nebenbedingung der betrieblichen Zielrealisierung konzeptualisiert.⁶² Ebenso setzen die Beiträge verschiedene Schwerpunkte, wenn sie etwa die Zufriedenheit von Unternehmen nachgelagerter Wirtschaftsstufen (z. B. Trade-Marketing der Industrie), von internen Kunden⁶³ oder von Endverbrauchern⁶⁴ in den Mittelpunkt stellen. Die verschiedenen Ansätze scheinen dabei oftmals weniger miteinander zu konkurrieren als sich zu ergänzen.

Wenn im Rahmen des Category Management unter anderem von einem endverbraucherorientierten Prinzip der Sortimentsgliederung⁶⁵ die Rede ist, so ist damit eindeutig das Objekt der Bemühungen um die Herstellung von Zufriedenheit benannt.

Nach dem Erwartungsdiskonfirmations-Paradigma entsteht ein bestimmter Grad an Kundenzufriedenheit oder -unzufriedenheit durch den Vergleich einer wahrgenommenen, in Anspruch genommenen Leistung mit zuvor hinsichtlich dieser Leistung gebildeten Erwartungen. Entsprechend dem Ergebnis dieses Vergleiches bildet sich beim Kunden

- Zufriedenheit, wenn die Erwartungen von den erfahrenen Leistungen übertroffen werden,
- Indifferenz, wenn die Erwartungen gerade erfüllt werden oder
- Unzufriedenheit, wenn die Leistungen den Erwartungen nicht gerecht werden.⁶⁶

⁶¹ Vgl. Schröder, H., Tenberg, I., Zufriedenheit interner Kunden in mehrstufigen Handelssystemen, In: Trommsdorff, V. (Hrsg.), Handelsforschung 1997/98, Wiesbaden 1997, S. 160.

⁶² Vgl. Schenk, H.-O., Ansatzstellen der Kundenorientierung im Einzelhandel und ihre Implikationen, In: Trommsdorff, V. (Hrsg.), Handelsforschung 1997/98, Wiesbaden 1997, S. 26.

⁶³ Vgl. z. B. Schröder, H., Tenberg, I., a. a. O., S. 155 ff.

⁶⁴ Vgl. z. B. Schenk, H.-O., a. a. O.; S. 21 ff.

⁶⁵ Vgl. Feld, C., a. a. O., S. 5.

⁶⁶ Vgl. Matzler, K., Hinterhuber, H., Handlbaur, G., Erfolgspotential Kundenzufriedenheit (II), In: WISU, 26. Jg. (1997), Nr. 8/9, S. 733; Schröder, H., Tenberg, I., a. a. O., S. 161.

Geht man davon aus, daß sich ein Unternehmen in aller Regel – und dies gilt insbesondere für weite Teile des Einzelhandels – einer Vielzahl von Kunden gegenüber sieht, und berücksichtigt man die höchst unterschiedlichen Bedürfnisse, Präferenzen, die individuellen Erwartungen und Ansprüche dieser Kunden, so erforderte die vollständige Herstellung von Kundenzufriedenheit, daß eine dahingehend vollständig informierte Unternehmung für jeden Kunden ein individuelles Leistungsangebot (d. h. kundenindividuelle Produktpalette, Sortimentsbreiten und -tiefen, Sortimentsaufbau und -präsentation, Serviceleistungen etc.) bereitstellen müßte. Nicht zuletzt die Begrenztheit der zur Verfügung stehenden Ressourcen steht der Realisierung einer so verstandenen Kundenorientierung im Wege. Ein Unternehmen steht in diesem Sinne im Bemühen um die Herstellung von Kundennähe vor der Aufgabe, die Beziehungsleistung zwischen den Polen der vollständigen Befriedigung aller individuellen Kundenwünsche und der Begrenzung der entstehenden Kosten zu optimieren.⁶⁷

Ein Ansatz, dieses Spannungsfeld zu bewältigen, ist das Konzept der Marktsegmentierung. Der Vorgang der Marktsegmentierung besteht in dem Versuch, „mittels bestimmter Merkmale der Konsumenten den Gesamtmarkt in intern homogene Teilmärkte aufzuteilen, das heißt zu segmentieren.“⁶⁸ Neben diesem Aspekt der Markterfassung wird als zweite Komponente der Marktsegmentierung die differenzierte Bearbeitung der einzelnen Segmente verstanden. An dieser Stelle wird damit der enge Bezug zur Bildung Strategischer Geschäftseinheiten deutlich, welche diese Differenzierung ermöglichen bzw. fördern sollen. Dabei gilt generell, daß die Möglichkeit zur Herstellung von Kundennähe um so größer ist, je mehr das Unternehmen sich bei der Marktbearbeitung auf einzelne ausgewählte Segmente konzentriert.⁶⁹

⁶⁷ Vgl. Weinhold-Stünzi, H., Kundennähe, in: Tomczak, T., Belz, C. (Hrsg.), Kundennähe realisieren. Ideen-Konzepte-Methoden-Erfahrungen, St. Gallen 1994, S. 33.

⁶⁸ Vgl. Meffert, H., a. a. O., S. 174.

⁶⁹ Vgl. Schenk, H.-O., a. a. O., S. 22 f.

Als notwendige Voraussetzungen einer erfolgsversprechenden Segmentierung, werden u. a. genannt:⁷⁰

- Wirtschaftlichkeit der Segmentierungsmaßnahme (Zusatzerlöse der Segmentierung übertreffen deren Kosten).
- Möglichkeit der Bildung von Kundensegmenten, die bezüglich Umsatz, Deckungsbeitrag etc. hinreichend groß sind.
- Identifizierbare Unterschiede im Kaufverhalten oder in der Reaktion auf Marketingmaßnahmen zwischen den unterschiedlichen Segmenten.

Wegen der im Einzelhandel relevanten Einzugsgebiete und folglich begrenzten potentiellen Konsumentenzahl soll vor allem der zweite Punkt, der sich auf die Größe von Marktsegmenten und damit auch - unter der Bedingung der eindeutige Zuordnung zwischen SGE und Kundensegment - auf die Größe der Warengruppen bezieht, im Zusammenhang mit der Diskussion von Categories als SGE wieder aufgegriffen werden.

Hinsichtlich der Segmentierungskriterien werden üblicherweise geographische, soziodemographische, psychographische und/oder verhaltenorientierte Merkmale herangezogen, die sich hinsichtlich ihrer Eigenschaften, das Verhalten von Konsumenten erklären zu können, erheblich unterscheiden.⁷¹

Insgesamt läßt sich nach den bisherigen Ausführungen Kundenzufriedenheit durch solche Leistungen bewirken, die die differenzierten Leistungsanforderungen der ausgewählten Zielgruppe(n) im oben beschriebenen Sinne in besonderem Maße übertreffen. Wegen der besonderen Bedeutung soll nochmals darauf aufmerksam gemacht werden, daß nicht eine objektive Leistungsqualität, sondern die vom Kunden wahrgenommene Leistung relevant ist.

Die Erwartungen von Konsumenten zu übertreffen bedeutet auch, latente Bedürfnisse zu eruieren und neue Problemlösungsideen zu entwickeln.

⁷⁰ Vgl. Meffert, H., a. a. O., S. 177;
Nieschlag, R., Dichtl, E., Hoerschgen, H., a. a. O., S. 835.

⁷¹ Vgl. Meffert, H., a. a. O., S. 178 ff.

Dieser Schritt führt vom reaktiven Marketing, im Sinne von Anpassung an vorhandene Kundenwünsche, zum (pro-)aktiven Marketing.⁷²

3.5.2 Kundenorientierung und Wettbewerbsorientierung

Berücksichtigt man, daß die Konsumenten ihre Erwartungen auch auf der Basis der Erfahrungen und Informationen mit Blick auf andere Mitbewerber bilden, so ergänzt ein weiterer Gesichtspunkt den Aspekt der Kundenorientierung. Neben die Erforschung von Problemen und Bedürfnissen der Kunden muß ein Vergleich des eigenen Leistungsangebotes mit dem anderer Anbieter treten. Auch eine hohe Identität der eigenen Marktleistung mit den Anforderungen der Kunden ist nicht hinreichend, wenn sie aus Sicht der Kunden von vielen Mitbewerbern ebenso erzielt oder gar übertroffen wird. In diesem Sinne ist die Attraktivität eines Angebotes immer relativ im Vergleich zu den relevanten Konkurrenten zu sehen. Man spricht in diesem Zusammenhang auch von sogenannten komparativen Konkurrenzvorteilen oder relativen Leistungsvorteilen.⁷³

Wiederum muß eine Betrachtung derartiger Konkurrenzvorteile in enger Beziehung mit der jeweils angesprochenen Zielgruppe gesehen werden. Das engere relevante Wettbewerbsumfeld ergibt sich nicht zuletzt aus dem Kreis der Anbieter, die mit einem ähnlichen Angebot dieselbe Zielgruppe ansprechen. Eine Begrenzung der Analyse des Wettbewerbsumfeldes nur mit Blick auf Unternehmen der gleichen Betriebsform scheint jedoch zu eng angelegt zu sein, wenn verschiedene Betriebsformen gleiche oder ähnliche Käufersegmente bearbeiten. Dagegen erlangt in Teilen des stationären Einzelhandels ein anderer Aspekt Bedeutung: die lokale oder regionale Begrenzung des relevanten Wettbewerbs. Für die Realisierung eines Leistungsvorteils ist in Abhängigkeit von der Mobilität der Konsumenten oftmals der Vergleich mit den Mitbewerbern im lokalen Umfeld der Betriebsstätte hinreichend.

⁷² Vgl. Kreilkamp, E., Kundenorientierung und aktive Positionierung, in: Tomczak, T., Belz, C. (Hrsg.), Kundennähe realisieren. Ideen-Konzepte-Methoden-Erfahrungen, St. Gallen 1994, S. 95 f.

⁷³ Vgl. Kreilkamp, E., a. a. O., S. 83 u. 87.

Beim Aufbau relativer Wettbewerbsvorteile spielt das angesprochene proaktive Marketing insoweit eine wichtige Rolle, als die unterschiedliche Kreativität und Innovationskraft von Unternehmen zur Differenzierung von Leistungsmerkmalen beitragen soll. Häufig sind nämlich gerade die Unternehmen besonders erfolgreich, die mittels innovativer Ideen und Problemlösungskonzepten neue Marktregeln definieren und damit eine positive Alleinstellung erreichen, sei es durch Neustrukturierung der Wertschöpfungskette (z. B. kundenseitiger Transport und Aufbau von Möbeln bei IKEA), sei es durch Überwindung sogenannter technischer Pseudo-Gesetzmäßigkeiten (maßgeschneiderte Jeans „von der Stange“ bei Levi Strauss⁷⁴), sei es durch die Bildung neuer Formen der Produktanordnung und -präsentation.⁷⁵

3.5.3 Die Sortimentsgestaltung als Profilierungsinstrument des Handels

Die Gestaltung des Sortimentes bildet eine wichtige Teilqualität einer Einkaufsstätte bzw. eines Einzelhandelsunternehmens.⁷⁶ Neben anderen Merkmalen wie der Ladengestaltung, der Atmosphäre, der Preiswürdigkeit etc. entscheidet der vom Kunden wahrgenommene Sortimentsaufbau darüber, ob eine Übereinstimmung von kundenseitigen Anforderungen und angebotener Leistung konstatiert und durch entsprechendes Kaufverhalten gewürdigt wird.

Im Forschungsbereich des Konsumentenverhaltens wird zudem darauf hingewiesen, daß bei der Beurteilung von Objekten (Produkte, Einzelhandelsunternehmen, Einkaufsstätten usw.) neben einem paarweisen Vergleich von Erwartungen und Leistungen hinsichtlich einzelner Teilqualitäten auch Faktoren wie Schlüsselinformationen, Einstellungen und Images eine wesentliche Rolle spielen.

⁷⁴ Vgl. Piller, F., Kundenindividuelle Produkte von der Stange, in *Havard Business Manager*, 19. Jg. (1997), Nr. 3, S. 21-26.

⁷⁵ Vgl. Kreilkamp, E., a. a. O., S. 96 ff.

⁷⁶ Vgl. Hansen, U., a. a. O., S. 110

Die Abgrenzung der Categories, die letztlich in entscheidendem Maße den inhaltlichen Sortimentsaufbau und die Sortimentspräsentation bestimmt, kann bei zielgruppenentsprechender Gestaltung zu einem wichtigen Imagefaktor werden, der auf andere Teilqualitäten ausstrahlt, Schwächen in einzelnen Bereichen kompensiert und einen positiven Gesamteindruck vermittelt. Merkmale, wie Rationalisierungsmöglichkeiten des Einkaufsvorgangs, Übersichtlichkeit der Warenanordnung, erlebnishafte Anmutungseigenschaften oder Sortimentskompetenz können entsprechend den Forderungen einzelner Zielgruppen mittels des Sortimentsaufbaus zu wichtigen Einzelkriterien der Imagebildung werden.

Beide Aspekte, die möglichst enge Entsprechung der einzelnen Teilanforderungen durch die Warengruppengestaltung und die Identität zwischen dem Unternehmens- oder Geschäftsstättenimage und der Einstellung der relevanten Zielgruppe(n) zu diesem Image (im Sinne gesamthafter Beurteilung), dienen der positiven Profilierung des Einzelhändlers.

Die Gliederung des Sortimentes in Categories muß sich daher auch daran messen lassen, welchen Beitrag sie zur Profilierung des Einzelhändlers leisten kann, wobei zwischen Firmen-, Einkaufsstätten-, Sortiments- und Warengruppenprofilierung unterschieden werden kann. Die Bedeutung und das Verhältnis dieser Profilierungsobjekte zueinander wird ganz wesentlich von unternehmens- und betriebsformindividuellen Gegebenheiten abhängen. So ist das Bemühen um ein einheitliches Firmen- oder Sortimentsimage offenbar bei einem Discounter mit vielen Niederlassungen mit ganz anderen Problemen verbunden als die Profilierung der einzigen Betriebsstätte eines Warenhauses. Bei der Betrachtung von Einzelhandelsunternehmen mit mehreren Betriebsstätten ist insbesondere zu beachten, daß einerseits jede Filiale für sich einem regional begrenzten Endverbraucher- und Mitbewerberkreis gegenübersteht, der als Orientierungsgröße primär relevant ist. Andererseits sind aber auch gleichzeitig immer Bemühungen beobachtbar, das Unternehmen insgesamt, d. h. unabhängig von einzelnen Niederlassungen, zu profilieren.

4 Möglichkeiten der Abgrenzung von Categories

4.1 Vorbemerkungen

In der Literatur werden die verschiedenen zu beschreibenden Abgrenzungsmöglichkeiten für Warengruppen u. a. als sortimentsbezogene inhaltliche (im Gegensatz zu formalen) Aufbau-, Gliederungs- oder Gestaltungsprinzipien bezeichnet.⁷⁷ Eine Auswahl der wichtigsten Aufbauprinzipien soll im folgenden in beschreibender Weise vorgestellt werden. Dabei werden auch Alternativen aufgeführt, die auf den ersten Blick scheinbar nicht unbedingt mit den Grundsätzen des Category Managements (v. a. der Konsumentenorientierung) in Übereinstimmung gebracht werden können. Da eine Beurteilung dem Kapitel 5 vorbehalten sein soll, wäre eine dahingehend ausschließende Selektion dieser Aufbauprinzipien an dieser Stelle mit der Gefahr verbunden, Alternativen vorzeitig auszugrenzen und damit von vornherein unberücksichtigt zu lassen.

Vorab soll darauf hingewiesen werden, daß die dargestellten Gliederungsprinzipien selten in reiner Form zu finden sind; vielmehr werden sie in unterschiedlicher Weise miteinander kombiniert.⁷⁸ Einerseits können verschiedene Warengruppen nach jeweils unterschiedlichen Prinzipien strukturiert werden. Andererseits können auch innerhalb der hierarchischen Struktur einer Warengruppe unterschiedliche Gestaltungsgrundsätze wirksam werden. Die in der Realität anzutreffende Vielfalt von Sortimentserscheinungen dürfte ein sichtbares Zeichen für diese breite Auswahl an Gestaltungsoptionen sein.⁷⁹

Schließlich fällt auf, daß vor allem die alternativen bedarfsorientierten Aufbauprinzipien sehr unterschiedlich weite Spannbreiten von Produktarten umfassen und kaum trennscharf voneinander abgegrenzt werden können.⁸⁰

⁷⁷ Vgl. Hansen, U., a. a. O., S. 215 ff; Möhlenbruch, D., Sortimentspolitik, S. 191 ff.

⁷⁸ Vgl. Möhlenbruch, D., Sortimentspolitik, S. 192; Hansen, U., a. a. O., S. 215.

⁷⁹ Vgl. Hansen, U., a. a. O., S. 221.

⁸⁰ Vgl. Möhlenbruch, D., Sortimentspolitik, S. 203 u. 206.

4.2 Die Produkt- oder Stofforientierung

Ein eher traditionelles Gliederungsschema zur Abgrenzung von Warengruppen ist der Bezug auf die physische Beschaffenheit bzw. Konsistenz der angebotenen Produkte. Häufig wird in diesem Zusammenhang auch von Stoff- oder Materialorientierung gesprochen.⁸¹ Eine Zusammenfassung von Artikeln nach der materiellen Ähnlichkeit der Produkte findet man z. B. in Eisenwaren- oder Textilabteilungen. Im Vordergrund dieses auch als Branchenorientierung⁸² bezeichneten Aufbauprinzips steht vor allem, dem Verbraucher eine breite Auswahl an Artikeln bieten zu können, bei denen das Material eine herausragende Bedeutung hat (Holz bei Möbeln, Zement oder Stahl bei Baustoffen).

Eine Produktorientierung kann sich auch auf die Ähnlichkeit von Produktionsprozessen, denen die Güter unterliegen, beziehen. Eine derartige Aggregation von Artikeln führt z. B. zur Warengruppe Farben, Lampen oder auch Fleisch und Wurst im Lebensmittelbereich.⁸³ Hier wird die Überschneidung zur Bedarfsorientierung (s. u.) offenkundig.

4.3 Die Preislagenorientierung

Der Bezug auf das unterschiedliche Preisbewußtsein alternativer Zielgruppen führt zum Gestaltungsprinzip der Preislagenorientierung.⁸⁴ Die Preislagenorientierung kann sich einerseits in Verbindung mit der übergeordneten Preispolitik des Einzelhändlers auf das gesamte Sortiment beziehen (z. B. Niedrigpreispolitik bei Aldi) und geht in der Regel mit einer entsprechenden Betriebstypenwahl einher. Andererseits ist auch innerhalb eines Sortimentes eine Differenzierung der Warengruppen nach Preislagen denkbar. In enger Verbindung mit einer Herkunfts- oder Lieferantensorientierung führt die Preislagenorientierung z. B. im Schuhfacheinzel-

⁸¹ Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hoerschgen, H., a. a. O., S. 208 f.

⁸² Die Bezeichnung Branchenorientierung ist insoweit etwas irreführend, da der Begriff der Branche keineswegs einheitlich definiert ist. Die Annahme, eine Branche beschäftige sich vornehmlich mit bestimmten Materialarten, ist zumindest eine sehr einseitige Auffassung.

⁸³ Vgl. Möhlenbruch, D., Sortimentpolitik, S. 196.

⁸⁴ Vgl. Möhlenbruch, D., Sortimentpolitik, S. 196 f.; Nieschlag, R., Dichtl, E., Hoerschgen, H., a. a. O., S. 209.

handel zu einer Warengruppe mit hochwertigen italienischen Schuhen oder mit preisgünstigen Schuhen aus Fernost. In der Praxis dürfte die Preislagen-differenzierung innerhalb eines Sortimentes eher als komplementäres Orientierungsprinzip innerhalb anderer Abgrenzungsalternativen von größerer Bedeutung sein.

4.4 Gestaltung nach Lieferanten und Marken

Werden in einer Warengruppe sämtliche Artikel zusammengefaßt, die von einem ausgewählten Kreis von Herstellern oder Lieferanten geordert werden, so führt dies zu einer lieferantenorientierten Gliederung des Sortimentes.⁸⁵ In vielen Baumärkten, in denen man z. B. Abteilungen mit Werkzeugen oder Baustoffen bestimmter Hersteller bzw. Fabrikate findet, hat dieses Aufbauprinzip eine nicht unerhebliche Bedeutung. Ebenso können die von verschiedenen Lieferanten vertriebenen Markenartikel oder die Gesamtheit aller angebotenen Eigenmarken (Handelsmarken) zu einer Category zusammengefaßt werden.⁸⁶ Als Beispiel aus dem Lebensmittelbereich sei z. B. die Bildung einer Warengruppe genannt, die alle gelisteten Produkte der Marken Knorr und Maggi umfaßt, welche auch optisch unabhängig von anderen Soßen, Suppen oder Gewürzen präsentiert werden. Eine auch für den Verbraucher erkennbare deutliche Orientierung an starken Marken soll gerade in kritischen Sortimentebereichen positive Irradiationseffekte auf andere Sortimentsteile bewirken.

Die Lieferanten- oder Markenorientierung steht in enger Verbindung mit dem Merkmal des konsumentengerichteten Verhaltens der Hersteller.⁸⁷ Einerseits sind Markenartikel durch sogenannte Pull-Strategien der Hersteller häufig bereits stark vorverkauft; insoweit ist für eine an bestimmten Marken orientierte Category ein geringerer Instrumentaleinsatz, insbeson-

⁸⁵ Vgl. Möhlenbruch, D., Sortimentpolitik, S. 196.

⁸⁶ Der Terminus der Beschaffungsorientierung, der z. B. bei Hansen mit einer deutlichen Abgrenzung zur Absatzmarktorientierung vorgenommen wird, soll an dieser Stelle bewußt nicht eingeführt werden. Lieferantenorientierung mit Beschaffungsorientierung gleichzusetzen suggeriert von vornherein eine mangelhafte Konsumentenorientierung. Ob Lieferanten- und Markennamen auch für den Endverbraucher von Relevanz sein können, soll u. a. im Rahmen einer Beurteilung der Aufbauprinzipien angesprochen werden.

⁸⁷ Vgl. Möhlenbruch, D., Sortimentpolitik, S. 198; Hansen, U., a. a. O., S. 223 f.

dere ein geringerer Kommunikationseinsatz erforderlich. Allerdings ist zu beachten, daß die herstellerseitigen Marketingmaßnahmen auch Einfluß auf den Dispositionsspielraum des Einzelhändlers haben können.

Eine Differenzierung der Lieferantenorientierung ist zusätzlich in Richtung auf eine Zusammenfassung von Artikeln bestimmter Herstellungsgebiete oder –epochen (Antiquitäten) möglich.⁸⁸

4.5 Die Bedarfsorientierung

Ein wichtiges Aufbauprinzip von Sortimenten ist die Orientierung an selektierten Ausschnitten aus dem „Bedarfsgesamt“ der Konsumenten.⁸⁹ Im Rahmen dieser als Bedarfsorientierung bezeichneten Warengruppenabgrenzung werden Artikel zusammengefaßt, die in bestimmten Lebenssituationen und/oder von Konsumentengruppen typischerweise gemeinsam gekauft bzw. verwendet werden. Mit Rücksicht auf die Kombinationsmöglichkeiten alternativer bedarfsorientierter Gestaltungsvarianten sind der Kreativität bei der Entwicklung von Categories kaum Grenzen gesetzt. Die Übergänge zwischen den nachfolgend zu beschreibenden Bedarfskreisen, Verwendungsanlässen oder –zwecken können je nach Weite der Interpretation als fließend bezeichnet werden. Ebenso sind die in der Literatur vorgenommenen Abgrenzungen und Begriffszuordnungen keineswegs einheitlich.⁹⁰

4.5.1 Aufbau nach Bedarfsarten

Unter Bedarfsarten sollen im folgenden ausgewählte Ausschnitte aus einem Bedarfskomplex der Konsumenten verstanden werden, der aus verschiedenen Grundfunktionen, wie z. B. Arbeiten, Freizeitgestaltung, Essen, Fortbewegung etc. resultiert. Diese Grundfunktionen können weiter differenziert werden, um eine engere Abgrenzung und Spezialisierung zu erreichen. Aus dem Bereich Freizeitgestaltung lassen sich so die Aktivitäten Wandern,

⁸⁸ Vgl. Möhlenbruch, D., Sortimentpolitik, S. 196.

⁸⁹ Vgl. Hansen, U., a. a. O., S. 215 ff.

⁹⁰ So weist z. B. die bei Möhlenbruch vorgenommene Beschreibung einer Orientierung an Bedarfsarten große Ähnlichkeit mit den sog. Erlebnis- und Beschaffungskomplexen bei Hansen auf. Vgl. Möhlenbruch, D., Sortimentpolitik, S. 200 f.; Hansen, U., a. a. O., S. 216 f.

Sport, Tennisspielen, Gartengestaltung usw. ausdifferenzieren. Erfolgt die Abgrenzung einer Warengruppe in der Art, daß für alle relevanten Konsumenten (z. B. Freizeit-Tennisspieler) der mit einer bestimmten Funktion korrespondierende Bedarf relativ vollständig abgedeckt wird, so spricht man von einem an Bedarfsarten oder –kreisen orientierten Sortimentsaufbau.⁹¹ Die Bedarfsarten werden gleichzeitig durch bestimmte Produktgruppen konkretisiert, die einen Bedarfskomplex typischerweise abdecken. Durch eine unterschiedlich enge Interpretation oder Konkretisierung kann ein Bedarfskreis verschiedene Warenarten oder -gattungen umfassen. So kann z. B. die Grundfunktion Freizeitgestaltung zunächst hinsichtlich dem Segment Tennisspielen und über die Warenkreise Tennisschläger oder Tenniskleidung weiter präzisiert werden.

In aller Regel führen nach Bedarfsarten strukturierte Warengruppen zu einer großen Anzahl substitutiver Güter und bieten damit eine breite Auswahl an alternativen Kaufmöglichkeiten.⁹²

Aufgrund der häufig nicht eindeutigen Abgrenzbarkeit von Bedarfsarten besteht die Möglichkeit, die Warengruppe zusätzlich an ausgewählten Konsumentenkreisen (Bedarfsträgern) auszurichten. Dies soll eine stärkere Konzentration der Leistungen auf spezifische Zielgruppenanforderungen ermöglichen.⁹³

4.5.2 Aufbau nach Verwendungsanlässen

Ein Sortimentsaufbau nach Verwendungsanlässen führt zur warengruppenbezogenen Zusammenfassung von Artikeln, die in einem mehr oder weniger engen, häufig durch bestimmte Situationen verursachten Verwendungszusammenhang stehen. Typischerweise stehen die in diesem Sinne als zusammengehörig empfundenen Produkte in einem komplementären Verhältnis zueinander, d. h. die angebotenen Artikel werden gemeinsam ge- oder verbraucht.⁹⁴ Unter der Voraussetzung einer gegebenen Waren-

⁹¹ Vgl. Möhlenbruch, D., Sortimentspolitik, S. 200 f.

⁹² Vgl. Hansen, U., a. a. O., S. 216 f.

⁹³ Vgl. Möhlenbruch, D., Sortimentspolitik, S. 200 f.

⁹⁴ Vgl. Möhlenbruch, D., Sortimentspolitik, S. 201.

gruppengröße (i. S. v. Artikelanzahl in einer Warengruppe) führt eine weite Interpretation der Komplementarität der Produkte zu einer geringeren Auswahl an substitutiven Gütern. Insgesamt steht bei der Orientierung an Verwendungsanlässen nicht die große Auswahl an ähnlichen Gütern (substitutive Kaufalternativen) im Vordergrund, sondern die Präsentation von verschiedenen Artikeln (additive Kaufmöglichkeiten), welche in bezug auf den jeweiligen Verwendungszweck individuell eigene Beiträge zur Bedürfnisbefriedigung leisten können.

Ein typisches Beispiel für eine Warengruppe, die sich über einen bestimmten Verwendungsanlaß definiert, ist etwa eine Party-Abteilung, die neben Deko-Material, Einweggeschirr, Schallplatten etc. nahezu alles anbietet, was für derartige Feiern erforderlich ist. Allgemein gelangt man zu derartigen Einteilungen durch Identifizierung von alltäglichen oder besonderen Anlässen oder Ereignissen („Alles für den Nachtsch, Hochzeit, Urlaubsreise etc.“).⁹⁵

4.5.3 Bedeutung der Erlebnisorientierung

Als Reaktion auf den allgemein festgestellten Trend einer zunehmenden Genußorientierung, verbunden mit einem größer werdenden Anteil frei verfügbarer Zeit, wird häufig gefordert, der Konsument müsse diese neu gewonnene Freizeit auch in Einkaufsvorgängen mit Genuß und unmittelbarer Befriedigung verbringen können. Das in diesem Zusammenhang zentrale Thema ist die erlebnisorientierte Gestaltung des Einkaufsvorgangs. Dies kann nicht nur die Ladengestaltung, die vermittelte Atmosphäre etc., sondern auch eine dementsprechende Strukturierung des Sortimentes betreffen. Das Verständnis der Erlebnisorientierung soll hier etwas enger gefaßt werden, als es in der Literatur zuweilen der Fall ist, um eine deutlichere Abgrenzung zur Bedarfsartenorientierung ziehen zu können.⁹⁶ Erlebnisorientierung im hier verstandenen Sinne stellt Produkte in einen Zusammenhang zu Lebens- oder Interessenbereichen, die geeignet sind, bei

⁹⁵ Vgl. Möhlenbruch, D., Sortimentspolitik, S. 201ff.

⁹⁶ Vgl. z. B. Hansen, U., a. a. O., S. 217 f. Dort wird z. B die Orientierung an Erlebnis- und Beschaffungskomplexen weitgehend gleichgesetzt.

ausgewählten Käufergruppen positive Emotionen (Spannung, Unterhaltungswertvermittlung, Anregung etc.) oder Assoziationen hervorzurufen. Die Abgrenzung zur Bedarfsorientierung manifestiert sich vor allem in der Vermittlung einer gleichgerichteten, gefühlshaften Ausstrahlung.⁹⁷ Individuelle Assoziationen lassen sich z. B. durch den Einbezug von kulturellen, sportlichen oder innovativen Elementen erzeugen. So strahlen bestimmte „Themenwarengruppen“ (z. B. *Bremer Kontor* mit ausschließlich norddeutschen oder hanseatischen Artikeln, Provence-Abteilungen mit Möbeln und Wohn-Accessoires, Stoffen, Gewürzen, Büchern aus der Region) ein starkes gefühlsbetonendes Flair aus, das sich positiv auf das Erleben eines Einkaufsvorgangs auswirken kann. Auch die Bildung sogenannter professioneller Sortimente, etwa das Angebot von innovativen Produkten in einer High Tech-Umgebung, kann bei technisch interessierten Zielgruppen zu einer Übertragung des hervorgerufenen High Tech-Flairs auf die angebotenen Produkte oder das Firmenimage insgesamt führen.⁹⁸

4.5.4 Aufbau nach Bedarfsträgern

Werden als oberstes Gliederungsprinzip für den Sortimentsaufbau nach bestimmten Kriterien ausgewählte Konsumentenkreise oder Zielgruppen differenziert, so handelt es sich um einen bedarfsträgerorientierten Sortimentsaufbau.⁹⁹ Die Grenzen zwischen den Categories lassen sich mit Hilfe von an den einzelnen Kundengruppen identifizierbaren Merkmalen und deren Merkmalsausprägungen konstituieren. Die Voraussetzungen und Kriterien der Bildung verschiedener Zielgruppen entsprechen im allgemeinen denen der Marktsegmentierung.

Das Ziel der bedarfsträgerorientierten Bildung von Categories liegt in der Realisierung einer möglichst ausgeprägten Identität von Leistungsgestaltung und Zielgruppenanforderungen. Im Einzelhandel kann das gesamte Sortiment auf eine oder mehrere Zielgruppen ausgerichtet sein, oder es werden hinsichtlich der einzelnen Warengruppen jeweils spezifische Kunden-

⁹⁷ Vgl. Hansen, U., a. a. O., S. 217.

⁹⁸ Zu weiteren Beispielen vgl. Möhlenbruch, D., Sortimentspolitik, S. 202.

⁹⁹ Vgl. Möhlenbruch, D., Sortimentspolitik, S. 203 ff.

segmente angesprochen. Der erste Fall führt zu einem insgesamt mit Bezug auf bestimmte Merkmale recht einheitlichen Kundenkreis, während sich im zweiten Fall möglicherweise wahrnehmbare Unterschiede hinsichtlich der Kunden ergeben, die eine Geschäftsstätte aufsuchen.

Als Beispiele für eine bedarfsträgerorientierte Abgrenzung von Categories seien etwa eine Lebensmittelabteilung mit Diätkost- oder sog. Bioprodukten und eine Bekleidungswarengruppe mit ausschließlichem Angebot an Übergrößen genannt.¹⁰⁰

5 Beurteilung der Abgrenzungsalternativen im Hinblick auf den Category Management-Ansatz

5.1 Die Abgrenzung von Categories im Zielsystem des Einzelhandels

Anknüpfend an die in Abschnitt 3.1 eingegrenzten Sortimentsziele soll im folgenden versucht werden, die verschiedenen Alternativen der Warengruppenbildung im Hinblick auf diese Zielkategorien zu beurteilen. Zu den Problemen einer durchgängigen Kundenorientierung durch einen spezifischen Sortimentsaufbau wird zusätzlich im folgenden Abschnitt 5.2 in Zusammenhang mit der eindeutigen Zuordnung von Produkten in Categories Stellung genommen.

In der Literatur zur Einzelhandels- und Sortimentspolitik, vor allem aber in den Beiträgen zum Category Management, wird gewöhnlich den bedarfsorientierten Abgrenzungen von Warengruppen insbesondere mit Blick auf die absatzpolitischen Ziele und das große innovatorische Potential eine besondere Bedeutung beigemessen.¹⁰¹ Jedoch ist die Vorteilhaftigkeit der Bedarfsorientierung insgesamt, aber auch der verschiedenen Varianten dieses Aufbauprinzips jeweils an spezifische Bedingungen geknüpft.

¹⁰⁰ Vgl. Mattmüller, R., a. a. O., S. 261.

¹⁰¹ Vgl. z. B. Möhlenbruch, D., Sortimentspolitik, S. 199 f.; Hansen, U., a. a. O., S. 216.

Die Orientierung an Bedarfskreisen mit einer breiten Auswahl substitutiver Artikel ist vor allem dann als zweckmäßig zu bezeichnen, wenn die Auswahlmöglichkeiten beim Kauf eines Produktes eine große Rolle spielen. Auswahlmöglichkeiten sind z. B. dann von Belang, wenn zwischen Produkten große Unterschiede hinsichtlich Qualität, Preiswürdigkeit, Funktionalität etc. wahrgenommen werden. Ob dies der Fall ist, muß nicht nur in Zusammenhang mit der jeweiligen Warengattung, sondern zusätzlich in Abhängigkeit von der Zielgruppe beurteilt werden. Eine Zusammenfassung zahlreicher Produkte, die von vielen Käufern als ähnlich angesehen werden, unterstellt implizit, daß eine Festlegung hinsichtlich der zu erwerbenden Artikelart im Rahmen eines extensiven Kaufentscheidungsprozesses beim Konsumenten bereits stattgefunden hat. Die Auswahl dient dann vor allem zur Bestimmung des konkreten Produktes. Alternative Artikel, die eine Bedürfnisart auf andere Weise befriedigen können oder andere Problemlösungen bieten, werden nicht präsentiert. Für den Endverbraucherkreis, der sich zunächst in allgemeiner Form über verschiedene Problemlösungsmöglichkeiten informieren will, ist daher eine Orientierung an Bedarfsarten eher ungeeignet. Folglich wird diese Zielgruppe (in der gegebenen Situation) eine so gestaltete Warengruppe auch nicht als konsumentenfreundlich bewerten. Für Konsumenten mit wenig konkretisiertem Bedarf ergibt sich ein erhöhter Suchaufwand, wenn er Befriedigungsmöglichkeiten für sein Bedürfnis in verschiedenen Warengruppen bzw. Abteilungen erkunden muß.

Der Aufbau einer Category in Anlehnung an spezifische Verwendungszwecke kann dagegen z. B. in Zusammenhang mit Einkaufsgängen, denen kein genauer Einkaufsplan zugrunde liegt, als bedürfnisgerecht bezeichnet werden. Dann ist es häufig gerade das Ziel eines Konsumenten, sich anregen zu lassen und einen Überblick über mögliche dem Verwendungszweck entsprechende Angebote zu gewinnen, denen auch entsprechende Umsätze folgen können (Regal als Einkaufszettel). Categories, die in bezug auf einen Verwendungsanlaß komplementäre Artikel umfassen (Alles für die Party),

können dem Konsumenten den Vorteil der Rationalisierung des Einkaufs durch sog. One-stop-shopping bieten. Die Art der Präsentation derartiger Categories soll aufgrund der erleichterten Bedarfssimulation¹⁰² eine Stimulierung bewirken, die zu Impulskäufen führen kann.¹⁰³ Allerdings müssen derartige Tendenzaussagen wiederum deutlich auf spezifische Waren-gattungen und Konsumententypen hin konkretisiert werden. Umgekehrt werden nämlich die bei extensiven Kaufentscheidungsprozessen erforderlichen Möglichkeiten der Informationsaufnahme und –verarbeitung deutlich verschlechtert, wenn „vergleichbare“ Produkte in verschiedenen Categories geführt werden. Unter diesem Gesichtspunkt muß auch der o. g. einer Verwendungsorientierung zugeschriebene Vorteil der Beschaffungs-ökonomisierung gesehen werden.¹⁰⁴ Die Konkretisierung der mit bestimmten Verwendungsanlässen verbundenen Bedarfe wird sehr stark von konsumentenindividuellen Faktoren geprägt sein (vgl. Abschnitt 5.2). Während manche Konsumenten ihren entsprechenden Bedarf in der Tat innerhalb einer Warengruppe decken können, wird dies für andere Käufer nur ansatzweise gelten. Für letztere Konsumentengruppe dürfte sich dann allerdings der Suchaufwand zur Lokalisierung der nicht gefundenen Artikel erheblich vergrößern, wenn sie die Produkte nicht mit anderen Verwendungs-zwecken in Verbindung bringen. Das Problem liegt deshalb vor allem in der konkreten Definition von Verwendungsanlässen, die für viele Konsumenten gleich interpretiert und mit den gleichen Produktbedarfen verbunden werden.

Betrachtet man als oft zitierte Vorteile der Verwendungsorientierung die beiden genannten Aspekte „Beschaffungsökonomisierung“ und Schaffung von „Kaufanreizen durch Zusammenfassung komplementärer Produkte“, so fällt auf, daß innerhalb einer Category auf sehr verschiedene Motive, Einkaufsarten und Kaufanlässe Bezug genommen wird, woraus sich möglicherweise ein sehr heterogener Kundenkreis ergibt. Einerseits wird der schnelle, zeitsparende Einkauf (Alles unter einem Dach), andererseits die

¹⁰² Vgl. Hansen, U., a. a. O., S. 217.

¹⁰³ Vgl. Möhlenbruch, D., Sortimentspolitik S. 203.

¹⁰⁴ Vgl. Hansen, U., a. a. O., S. 221.

Möglichkeit, sich im Rahmen von Einkaufsspaziergängen anregen oder unterhalten zu lassen, betont.

Vor allem die Präsentation von Produkten in Erlebniskomplexen kommt den Konsumenten entgegen, die sich bewußt einer derartigen Reizsituation aussetzen.¹⁰⁵ Die zuweilen geforderte stärkere Orientierung der Sortimentsgestaltung an Erlebniskomplexen dürfte vor allem mit dem Problem der Identifizierung solcher Bereiche verbunden sein, die einer hinreichend großen, aber dennoch einheitlichen Zielgruppe das gewünschte befriedigende Erleben bieten. Darüber hinaus sind vollkommen neuartige Sortimentsstrukturen, und dies gilt in ähnlicher Weise für die Sortierung nach Verwendungszwecken, angesichts eingübter Kaufgewohnheiten grundsätzlich mit dem Marktrisiko mangelnder Akzeptanz durch den Endverbraucher verbunden. Erlebniskomplexe, wie z. B. das genannte Beispiel „Hanseatische Produkte“, und am Verwendungsanlaß orientierte Beschaffungskomplexe lösen jegliche Grenzen zwischen gewohnten Branchen auf und verschlechtern möglicherweise die Orientierungsfähigkeit der Konsumenten.¹⁰⁶

Angesichts der im Namen einer modernen Konsumentenorientierung vorgenommenen Umgestaltung von Categories muß berücksichtigt werden, daß sich nicht automatisch auch die Konsumentengewohnheiten ändern. Insbesondere die als wichtig erachteten geschäftstreuen Kunden haben aufgrund ihres häufigen Kontakts mit bestimmten Ladenlokalen eine recht genaue Vorstellung über die räumliche Anordnung von Produkten, Warenbereichen, Abteilungen etc. eines Geschäftes. Diese sogenannten „Cognitive Maps“ erleichtern die Orientierung und Verringern den Suchaufwand, um einen Artikel zu finden.¹⁰⁷ Ergeben sich für den Verbraucher aufgrund geänderter Warenanordnung oder neuer Produktzusammenstellung Schwie-

¹⁰⁵ Vgl. Hansen, U., a. a. O., S. 114.

¹⁰⁶ Vgl. Hansen, U., a. a. O., S. 217 f.

¹⁰⁷ Vgl. Esch, F.-R., Thelen, E., Ein konzeptionelles Modell zum Suchverhalten von Kunden in Einzelhandelsunternehmen, In: Trommsdorff, V. (Hrsg.), Handelsforschung 1997/98, Wiesbaden 1997, S. 304 f.

rigkeiten beim Auffinden der Produkte oder bei gewünschten Preisvergleichen, weil Produkte mit ähnlichen Funktionalitäten etwa in verschiedenen Verwendungszusammenhängen präsentiert werden, so kann dies bei vielen Konsumenten auch zur Unzufriedenheit führen und in bezug auf die absatzpolitischen Ziele kontraproduktiv wirken.¹⁰⁸

Für die Orientierung an Bedarfsträgern gelten die vielfach in Zusammenhang mit der Marktsegmentierung angeführten Vorteile und Probleme. Der zentrale Aspekt ist die Realisierung einer möglichst großen Identität zwischen aktuellen und latenten Bedürfnissen der angesprochenen Zielgruppe und den Leistungsangeboten des Einzelhandelsunternehmens durch exakte Abstimmung des Sortimentes auf eben dieses Marktsegment. Eine hohe Übereinstimmung von Erwartungen und Leistungsmerkmalen kann die Bindung zwischen Kundenkreisen und Einzelhandelsgeschäft nachhaltig stärken und damit zu ausgeprägter Geschäftsstättentreue führen. Ein hoher Anteil treuer Kunden, ein wichtiger Aspekt bei der Beurteilung der Qualität eines Marktanteils, wird sich schließlich positiv auf eine Nivellierung von Beschäftigungsschwankungen auswirken können. Bei der Bedarfsträgerorientierung stellt sich jedoch stets die Frage, inwieweit die zugrunde gelegten Segmentierungskriterien letztlich verhaltensrelevant sind (vgl. dazu Abschnitt 5.2.2). Vor allem wird eine Bedarfsträgerorientierung in aller Regel auf bestimmte Bedarfsarten oder Verwendungszwecke hin konkretisiert werden müssen, um deutlich zu machen, welche Bedürfnisse im einzelnen in einer solchen Warengruppe befriedigt werden können. Zudem hängt die Zweckmäßigkeit dieses Orientierungsprinzips letztlich auch von den übergeordneten Unternehmenszielen und –strategien ab. So wird das Ziel vieler Warenhäuser, die mit einem Vollsortiment zahlreiche Bedarfskreise eines möglichst großen Konsumentenkreises abdecken wollen, durch eine starke Orientierung an spezifischen Käuferschichten möglicherweise zu stark behindert. Insbesondere können die Möglichkeiten

¹⁰⁸ Vgl. Dussart, C., *Category Management: Strength, Limits and Developments*, in: *European Management Journal*, Vol. 16, No. 1, Jg. 1998, S. 56 f; Behrends, C., *Category Management: Von der Vision zur Praxis*, a. a. O.; S. 60.

einer Konzentration auf einzelne Zielgruppen, aber auch auf zu enge Bedarfskreise und Verwendungszwecke, mit Rücksicht auf wenig frequentierte Standorte und kleine Einzugsgebiete stark begrenzt sein.

Mit Blick auf die Gewohnheiten, Erwartungen und Bedürfnisse weiterer Kundenkreise können auch herkömmliche stofforientierte Gliederungen des Sortimentes zielführend sein. Wenn die Konsistenz eines Produktes für die Bedürfnisbefriedigung im Vordergrund steht (Woll-Typen bei Handarbeiten, Holzarten bei Heimwerkerarbeiten), fördert gerade eine solche Abgrenzung der Categories die Übersichtlichkeit des Sortimentes.

Spielt bei dem angebotenen Warenkreis und der anvisierten Zielgruppe die Preissensibilität eine besondere Rolle, so ist auch eine preislagenorientierte Abgrenzung der Categories absatzpolitisch sinnvoll. Jedoch dürfte das Preiskriterium zunächst vorrangig bei einer Vorauswahl der Einkaufsstätte wirksam werden. Deshalb findet in der Praxis eine derartige Gliederung des Angebotes häufig Ausdruck in der Aufteilung verschiedener Leistungsangebote auf verschiedene Betriebstypen bzw. unterschiedliche Tochtergesellschaften (z. B. Zuordnung eines hochwertigeren bzw. niedrigpreisigen Angebots auf die Warenhäuser Kaufhof und Kaufhalle).

Auch die Lieferantorientierung, die zusammen mit den anderen beschriebenen „herkömmlichen“ Orientierungsprinzipien häufig wegen vorgeblich niedriger Kundenorientierung abgelehnt wird, kann in bestimmten Produktbereichen oder in bezug auf bestimmte Zielgruppen den Anforderungen der Kunden durchaus entsprechen. Dies gilt vor allem dann, wenn der Endverbraucher mit einem Herstellernamen oder den vom Hersteller geführten Marken positive Eigenschaften wie Qualitätsniveau, Zuverlässigkeit o. ä. assoziiert und unmittelbar nach einem spezifischen Markenprodukt sucht (z. B. im Parfümeriebereich). Zudem können einerseits auch die Produktprogramme der Hersteller nach Kriterien der Bedarfsnähe unterschieden werden. Andererseits muß auch die Möglichkeit der Beschaffung bei

sogenannten Sortimentsgroßhändlern berücksichtigt werden, womit eine Orientierung an den Lieferanten nicht zwangsläufig als Widerspruch zur Konsumentenorientierung anzusehen ist.¹⁰⁹ Tritt ein Hersteller mit einem weiten Ausschnitt seines Produktprogramms als einziger oder dominanter Lieferant in einer Einzelhandels-Category auf, so sind die Voraussetzungen für ein hohes Maß an Zielharmonie zwischen diesen Marktpartnern vermutlich eher günstig zu beurteilen. Insoweit die produktprogrammbezogenen Ziele des Herstellers mit den warengruppenbezogenen Zielen des Einzelhändlers übereinstimmen, ist gerade die im Category Management betonte Bedeutung der gegenseitigen Unterstützung nicht zu vernachlässigen.¹¹⁰

Insgesamt kann also festgestellt werden, daß die verschiedenen Aufbau- und Gliederungsprinzipien je nach Warenkreis und insbesondere bei Berücksichtigung der zu bearbeitenden Marktsegmente unterschiedliche Bedeutung mit Blick auf das absatzpolitische Ziel der Kundenorientierung haben können. Damit ist die in der Darstellung des Category Management zuweilen in allgemeiner Form geäußerte Forderung, Categories müßten jeweils die Artikel enthalten, die der Kunde als zusammengehörig empfindet¹¹¹, jeweils auf die genannten Bedingungen hin zu konkretisieren. Dies bedeutet im Sinne einer klaren Profilierung, den Käufern bzw. anvisierten Zielgruppen möglichst eindeutig zu signalisieren, welchen Zwecken oder Anforderungsarten das Gesamtsortiment dienen soll.¹¹²

Bei Entscheidungen hinsichtlich des Sortimentsaufbaus ist zudem stets der bipolare Charakter des Einzelhandels, d. h. die gleichzeitige Einbindung einer Category in Absatz- und Beschaffungsmärkte, zu beachten. Die Bemühungen um Reduzierung der Beschaffungskosten und Realisierung günstiger Konditionen, aber auch die Durchsetzung sonstiger Anforderungen an den Lieferanten hinsichtlich Produktqualität, Lieferfähigkeit,

¹⁰⁹ Vgl. Hansen, U., a. a. O., S. 473.

¹¹⁰ Vgl. Feld, C., a. a. O., S. 10.

¹¹¹ Vgl. z. B. Rominski, D., Category Management, a. a. O., S. 75; Biehl, B., (1997), a. a. O., S. 43; o. V., Wie bekomme ich meinen Supermarkt in den Griff?, a. a. O., S. 8.

¹¹² Vgl. Möhlenbruch, D., Sortimentspolitik, S. 192.

Innovationsfähigkeit und Rationalisierung der Beschaffungsprozesse hängt im wesentlichen von der Verhandlungsstärke des Einzelhandelsunternehmens ab. Dies legt eine lieferantenbezogene Bündelung der Artikel nahe. Sowohl eine Abgrenzung nach produktorientierten als auch insbesondere nach hersteller- oder markenorientierten Gesichtspunkten dürfte diesen Anforderungen vorrangig gerecht werden. Damit wird zugleich der in der Handelsrealität häufig zu beobachtenden (herkömmlichen) Strukturierung der Einkaufsabteilungen entsprochen.

Alle Arten der Bedarfsorientierung führen unter beschaffungspolitischen Aspekten zunächst zu einer höheren Komplexität der Lieferantenbeziehungen und verwischen möglicherweise die klare Darstellung der wirklichen Verhandlungsstärke. Nicht gepoolte und damit jeweils geringere Einkaufsvolumina pro Category verschlechtern die Verhandlungsposition des Einzelhandels, sofern nicht entsprechende organisatorische Maßnahmen (Koordination, überlagernde Organisationsstrukturen, s. Abschnitt 5.4.1) dem entgegenwirken.¹¹³

Zwischen den verschiedenen Abgrenzungsalternativen von Categories und den finanzwirtschaftlichen Zielen sind die Zusammenhänge weniger ausgeprägt, als dies bei den beiden anderen Zielkomplexen deutlich gemacht werden konnte. Die Realisierung hoher Handelsspannen bzw. Rohertträge in bezug auf einzelne Artikel, Warengruppen oder das gesamte Sortiment kann an den Kosten- und/oder Verkaufspreisgrößen ansetzen. Einerseits spricht prinzipiell eine eher lieferantenorientierte Bildung der Categories für günstige Beschaffungskonditionen und Einflußmöglichkeiten auf die Geschäftspolitik der Lieferanten. Andererseits erlauben nach Bedarfskreisen, Verwendungszwecken oder Erlebnisbereichen strukturierte Sortimente bei vielen Zielgruppen aufgrund der stärkeren Profilierung und Innovationskraft (Differenzierungs- und Segmentierungsgewinne) die Durchsetzung höherer Endverbraucherpreise bzw. besserer Deckungsbeiträge. Das Ziel eines geringeren Kapitalbedarfs bzw. hoher Lagerumschläge wird vor allem mit der Forderung nach Sortimentsstraffung

¹¹³ Vgl. Feld, C., a. a. O., S. 35 f.

ausgedrückt.¹¹⁴ Der Versuch, durch alternative Präsentation des Sortiments in Verwendungszusammenhängen eine Reduzierung der angebotenen Produktalternativen herbeizuführen, wirkt jedoch dann kontraproduktiv, wenn die Konsumenten eine breite Artikelauswahl verlangen.

Den vorstehenden Ausführungen läßt sich die wichtige Schlußfolgerung entnehmen, daß eine Beurteilung alternativer Abgrenzungen von Warengruppen in den Begriffskategorien „richtig“ oder „falsch“ nicht möglich ist. Vielmehr sind die verschiedenen Gestaltungsprinzipien in Abhängigkeit von den geltenden Bedingungen und Zielen in unterschiedlichem Maße zweckmäßig oder unzweckmäßig. Ein grundlegendes Problem ergibt sich dadurch, daß die verschiedenen aufgeführten Zielkategorien nur bedingt gleichzeitig realisierbar sind. Zielharmonie läßt sich vor allem dann konstatieren, wenn eine aus beschaffungspolitischen Gründen sinnvolle Abgrenzung der Warengruppen (Lieferanten- und Markenorientierung) ebenso den Anforderungen der relevanten Zielgruppen entspricht, wenn also der Hersteller- oder Markenname für den Endverbraucher eine dominante Bedeutung hat. Die in den Beiträgen zum Category Management häufig zu findende Gleichsetzung von Kunden- und Bedarfsorientierung impliziert dagegen zwischen Beschaffungs- und Absatzzielen in der Regel konfliktäre Zielbeziehungen. Einerseits führt der Aufbau des Sortimentes nach Bedarfskreisen dazu, daß häufig Artikel zusammengefaßt werden, die von einer Vielzahl von Herstellern geliefert werden; die Ordermengen je Lieferant sind daher vergleichsweise gering. Andererseits dürfte es bei den Bedarfsarten nicht selten zu Überschneidungen kommen, die eine Dauer-Mehrfachplazierung desselben Artikels oder eine Entscheidung zugunsten einer eindeutigen Zuordnung erforderlich machen (s. Abschnitt 5.2). Diese Mehrfachplazierungen stehen aber u. a. im Gegensatz zu finanzwirtschaftlichen Zielen, die bekanntlich einen geringen Kapitalbedarf (z. B. geringe Vorratsmengen) fordern.

¹¹⁴ Hascher, H.-S., Einsichten in die Praxis umsetzen. Category Management optimiert vom Regal über die Distribution bis zur Produktion, In: Lebensmittel-Zeitung, 48. Jg. (1996), Nr. 23, S. 44.

Eine grundsätzliche Problematik der Warengruppenabgrenzung im Rahmen des Category Managements resultiert zum einen daraus, daß die inhaltlichen Festlegungen in gleicher Weise für die Beschaffungs- wie für die Absatzseite der Category gelten sollen (Category als SGE, Funktionenintegration). Zum anderen sind die verschiedenen Aufbauprinzipien jeweils nur unter bestimmten Bedingungen als zweckmäßig zu bezeichnen. Dementsprechend ergibt sich das schwierige Problem der eindeutigen Identifizierung dieser in bezug auf Erwartungen und Verhalten von Konsumenten jeweils geltenden Bedingungen, auf das im folgenden eingegangen werden soll.

5.2 Das Problem der überschneidungsfreien Produktzuordnung

Der Category Management-Ansatz fordert die eindeutige und überschneidungsfreie Zuordnung eines Artikels zu einer Category.¹¹⁵ Im folgenden soll dargelegt werden, daß sich aufgrund der Mehrdimensionalität der Produktmerkmale und des wechselhaften individuellen Konsumentenverhaltens keine zwingende Zuordnung eines Artikels zu einer Warengruppe ergibt. Die Klarheit und Eindeutigkeit der Zugehörigkeit eines Artikels in eine Category ist vor allem aus Sicht der Konsumenten zu beurteilen. Sie signalisieren ex post durch ihr Kaufverhalten, ob das Sortiment auch nach den Kriterien eines übersichtlichen und verständlichen Aufbaus das Merkmal der Konsumentenorientierung erfüllt.

5.2.1 Die Mehrdimensionalität von Produktmerkmalen

Alle Produkte (Sach- und/oder Dienstleistungen) sind grundsätzlich durch eine Vielzahl von Merkmalen gekennzeichnet. Neben den physikalisch-technischen Eigenschaften (Größe, Farbe, Material etc.) können Produkte auch mit Blick auf ihre Herkunft, den Kreis der potentiellen Lieferanten, der Erklärungsbedürftigkeit o. ä. beschrieben werden. Zusätzlich zeichnen sich die Produkte dadurch aus, daß sie bestimmte technologische Leistungen erbringen, ästhetische oder soziale Werte symbolisieren sowie Beiträge zur

¹¹⁵ Vgl. Feld, C., a. a. O., S. 9; s. a. Abschnitt 2.2.

Verwirklichung von Lebensstilen und anderen individuellen Zielen der Endverbraucher leisten können.¹¹⁶ Schließlich können Produktmerkmale in verschiedenen Verwendungszusammenhängen oder Bedarfskreisen eine jeweils unterschiedliche Bedeutung spielen, wobei die Gewichtung der einzelnen Merkmale verbraucherindividuell verschieden sein wird.¹¹⁷ Ein Artikel wie Tomaten-Ketchup läßt sich z. B. als Markenartikel (Hersteller- oder Markenorientierung), als Gewürz (Bedarfsart) oder als Party- bzw. Grill-Zubehör (Verwendungsanlaß) eingruppiieren.

Auch die Entscheidung zugunsten einer Bedarfsorientierung führt nicht zu einer eindeutigen „Zuordnungsvorschrift“. Einerseits sind z. B. schon die an menschlichen Lebensaktivitäten orientierten Bedarfsarten nicht überschneidungsfrei (Freizeitgestaltung, sportliche Betätigung, Gesundheitserhaltung), andererseits bietet die Mehrdimensionalität der Produktmerkmale viele Möglichkeiten, identische Artikel zahlreichen Aktivitätsbereichen und Verwendungsmöglichkeiten zuzuordnen.

Für die Abgrenzung von Categories ergibt sich damit das gravierende Entscheidungsproblem, welcher Category ein Artikel überhaupt zugeordnet werden soll. Offensichtlich gibt es kein Merkmal, welches eine zwingende Zuordnung zu einer der nach den genannten Abgrenzungsprinzipien gebildeten Categories rechtfertigen könnte. Der Mehrdimensionalität der Produktmerkmale kann letztlich nur mittels eines Verzichts auf die Forderung der Eindeutigkeit (ein Artikel wird dann dauerhaft in verschiedenen Categories geführt) oder nach Maßgabe einer fallweisen oder regelgebundenen Entscheidung zugunsten der Eingruppierung in ausschließlich eine Category begegnet werden.

Da das Category Management ausdrücklich die eindeutige Zuordnung der

¹¹⁶ Vgl. Meffert, H., a. a. O., S. 323 f.

¹¹⁷ Vgl. Meffert, H., a. a. O., S. 344.

Artikel fordert bzw. bevorzugt¹¹⁸, soll im folgenden auf das letztgenannte Entscheidungsproblem eingegangen werden.

5.2.2 Produktzuordnung und Konsumentenorientierung

Soll die Zuordnung, wie im Rahmen des Category Management-Ansatzes unterstellt, konsumentennah erfolgen, so müßten die auf eine spezifische Zielgruppe bezogenen kaufentscheidenden Merkmale ausschlaggebend sein.¹¹⁹ Ein wesentliches Problem dürfte die Identifizierung und Messung derartiger kaufverhaltensrelevanter Merkmale sein. Die Vielzahl von bekannten Erklärungsversuchen zum Kaufverhalten weisen kaum in Richtung auf einige wenige, dominante Bestimmungsfaktoren. Vielmehr hängt das jeweilige Verhalten von vielen Faktoren mit unterschiedlicher Wirkungsintensität ab. Viele der in Zusammenhang mit der Marktsegmentierung benannten Kriterien werden gerade hinsichtlich ihrer geringen prognostischen Relevanz zur Kaufverhaltensklärung kritisiert.¹²⁰ Häufig dürfte die Erklärungskraft der einer Zielgruppenbildung zugrunde liegenden Käufermerkmale von anderen situativen bzw. mit einem konkreten Einkaufsvorgang zusammenhängenden Faktoren überlagert werden. Es muß mithin davon ausgegangen werden, daß schon ein einziger Konsument sich in unterschiedlichen Situationen jeweils höchst unterschiedlich verhält. Ob eine Kaufentscheidung z. B. eher impulsiv oder nach einem extensiven Entscheidungsprozeß zustande kommt, hängt von verschiedenen Faktoren ab, die weder eindeutig auf die Produktart noch auf einen bestimmten Konsumententyp zurückgeführt werden können.¹²¹ Tendenziell wird angenommen, daß beim Erwerb hochwertiger Gebrauchsgüter, die für einen Käufer von großer individueller Bedeutung sind und deren Kauf mit

¹¹⁸ Der Verzicht auf die eindeutige Zuordnung ist mit verschiedenen negativen Konsequenzen verbunden, die bereits kurz angesprochen wurden. Im Mittelpunkt stehen finanzwirtschaftliche Nachteile durch permanente Mehrfachplatzierungen (z. B. höhere Vorratshaltung), aber auch zunehmende Koordinationskomplexität (Notwendigkeit der Absprache der Category Manager hinsichtlich einheitlicher Preisstellung, Rabattvergabe, Verkaufsförderungsaktionen etc.).

¹¹⁹ Vgl. o. V., Profit à la Wal-Mart, In: bau & heimwerker-markt, 27. Jg. (1993), Nr. 11, S. 57.

¹²⁰ Vgl. Meffert, H., a. a. O., S. 181 ff.; Hartmann, R., a. a. O., S. 309 f.

¹²¹ Vgl. Hansen, U., a. a. O., S. 112.

größeren Risiken verbunden sein kann (High-Involvement-Produkte), eher gute Vergleichsmöglichkeiten erwartet werden, während dies für Artikel von geringerem Wert und sogenannte lebensverfeinernde Produkte, die oftmals affektiv erworben werden, in der Regel nicht der Fall ist.¹²² Problematisch bleibt jedoch eine pauschale Einteilung der Artikel in diese beiden Produktklassen insoweit, als käuferindividuelle Einstellungen zu Produkten, persönliches Risikoempfinden etc. eine große Rolle spielen. Der Versuch, zuverlässige und dauerhafte Regelmäßigkeiten zwischen Konsumententypen, Warengattungen und Kaufverhalten zu bestimmen, wird wohl nur sehr selten gelingen. Damit dürfte ein Urteil hinsichtlich der Vorteilhaftigkeit eines bestimmten Sortimentsaufbaus ebenso schwierig sein wie eine eindeutige Aussage zugunsten der Artikelzuordnung zu einer spezifischen Category. Insgesamt wird die Entscheidung, ein Produkt einem bestimmten Bedarfskreis oder einem spezifischen Verwendungszweck und folglich einer spezifischen Category zuzuordnen, nur begrenzt dem Verhalten oder den Erwartungen der Konsumenten einer bestimmten Zielgruppe entsprechen können (vgl. die Ausführungen zum Erwartungs-Konfirmations-Paradigma). Davon abgesehen lassen sich auch hier dynamische Veränderungen feststellen. Bei Produkten, die ursprünglich unter den Bedingungen extensiver Kaufentscheidungsprozesse erworben wurden, läßt sich heute habitualisiertes oder impulsives Verhalten konstatieren.

5.3 Die Steuerung von Categories als strategische Geschäftseinheiten

Die Abgrenzung und Definition der Warengruppen im Rahmen des Category Managements soll in der Weise erfolgen, daß sich diese als autarke SGE steuern lassen können. Als Voraussetzungen wurden in Abschnitt 3.2 die externe und interne Unabhängigkeit sowie das Verhältnis zu übergeordneten Unternehmensentscheidungen bzw. eigenständigen Geschäftsstättenzielen hervorgehoben. Neben diesen Gesichtspunkten soll

¹²² Vgl. Hansen, U., a. a. O., S. 112.

im folgenden auch auf die Grenzen differenzierter Strategien (Größe der SGE) und Konflikten mit regionalen Differenzierungsstrategien eingegangen werden.

5.3.1 Die Bestimmung der Größe einer Category

Mit der strategischen Führung der Categories als Geschäftseinheiten mit den Merkmalen Eigenständigkeit hinsichtlich Marktaufgabe und Ressourcenzugang wird die Frage nach der sinnvollen Größe einer Category aufgeworfen. Die Größe der Categories kann dabei durch verschiedene Maßzahlen wie etwa Anzahl der enthaltenen Artikel und Artikelgruppen, erwarteter Umsatz und Gewinn etc. zum Ausdruck gebracht werden.

Bei einem gegebenen Gesamtumfang des Sortimentes impliziert die Festlegung einer bestimmten Artikelanzahl je Category letztlich die Anzahl der Categories bzw. Geschäftseinheiten und gibt damit Hinweise auf die Steuerungskomplexität des Gesamtunternehmens. Gemessen an der Artikelanzahl große (wenige) Categories verringern die Komplexität der Gesamtunternehmensführung zu Lasten der Steuerungskomplexität innerhalb der Categories. Insgesamt ergibt sich als interdependentes Problem die Festlegung eines geeigneten Aggregationsniveaus unter Aufrechterhaltung der erforderlichen Flexibilität und eines absatzmarktgerechten Differenzierungsgrades.¹²³

Nach unten ist die Größe einer Category dadurch begrenzt, daß sie nach dem Konzept des Category Management als eigenständiger Marktpartner auf dem Beschaffungsmarkt verhandlungsstark auftreten können muß. Läßt man zunächst die Verbundwirkungen mit anderen Sortimentsteilen außer acht, so muß eine gewisse Mindestgröße ebenso mit Blick auf die Absatzmärkte gefordert werden, um den Konsumenten ein kompetent und abgerundet wirkendes Angebot präsentieren zu können.

Für bestimmte Betriebsformen, so z. B. Nachbarschaftsläden mit einem kleinen Einzugsgebiet, kann es schon aus Gründen der erforderlichen Ausschöpfung des gesamten für ihn relevanten Marktpotentials fraglich

¹²³ Vgl. Hartmann, R., a. a. O., S. 108.

sein, das Sortiment zu eng auf einzelne Bedarfsträger oder Bedarfskreise auszurichten bzw. ein ohnehin kleines Sortiment nach derartigen Kriterien aufzugliedern.¹²⁴ Überhaupt wird bei der Bildung von SGE die Unterscheidung zwischen Nahversorgern, die schon durch die geringe räumliche Distanz zum Konsumenten einen relativen Wettbewerbsvorteil haben können, und Grundversorgern, die sich durch Abgrenzung zu Mitbewerbern und durch Ergänzung der Konkurrenzwarengruppen profilieren können, eine nicht unwesentliche Rolle spielen.¹²⁵

Die obere Grenze einer Category kann betriebsintern dort festgemacht werden, wo eine effiziente und flexible Steuerung nicht mehr gewährleistet ist. Mit zunehmendem Aggregationsgrad wird zudem möglicherweise der für eine hohe Identität zwischen Zielgruppenanforderung und Einzelhandelsleistung wichtige Aspekt einer hohen Differenzierung der Marketingstrategien vernachlässigt.¹²⁶

Unter Berücksichtigung des Primats einer marktorientierten Unternehmensführung ergibt sich die Größe der Category aufgrund der Anforderungen der Konsumenten. Die durch sie ausgeführten Kaufverbände, ihre Sicht der „Zusammengehörigkeit“ von Artikeln und Leistungen und ihr Suchverhalten bestimmen letztlich, welche Produkte in einer Category zusammengefaßt werden sollten. Die sich auf der Basis dieser Daten ergebende Größe einer Category dürfte jedoch mit einer organisationsgerechten oder steuerungseffizienten Warengruppengröße häufig nur zufällig übereinstimmen.

Betrachtet man die Vielfalt der in der Realität handelnden Unternehmen oder nur die unterschiedlichen Betriebsformen, so dürfte nahe liegen, daß zudem generelle Aussagen hinsichtlich einer optimalen Warengruppengröße kaum getroffen werden können. Während etwa Fachgeschäfte, aber auch Discounter, die sich einer straffen, disziplinierten Sortimentspolitik verschrieben haben (so z. B. Aldi mit maximal 750 Artikeln¹²⁷), durch

¹²⁴ Vgl. Mattmüller, R., a. a. O., S. 260.

¹²⁵ Vgl. Biehl, B., Potentielle Kunden werden Käufer. Pragmatischer Category Management Ansatz bei Henkel, In: Lebensmittel-Zeitung, 50. Jg. (1998) Nr.13, S. 38.

¹²⁶ Vgl. Hartmann, R., a. a. O., S. 108; Mattmüller, R., a. a. O., S. 267.

¹²⁷ Vgl. Brandes, D., a. a. O., S. 196.

Aggregation weniger Artikel strategische Sortimentseinheiten definieren können, führen in Warenhäusern bereits Categories mit jeweils 200 Artikeln zu mehr als 1000 SGE.¹²⁸

Schließlich wird ein sinnvoller Vergleich zur Bewertung der einzelnen Categories häufig erst durch eine annähernd gleiche Größenordnung der Categories ermöglicht.

5.3.2 Externe Unabhängigkeit strategischer Geschäftseinheiten versus Verbundeffekte

In Abschnitt 3.2 wurde mit der Kennzeichnung der Categories als SGE die Forderung der externen strategische Eigenständigkeit aufgestellt. Die Frage, inwieweit Warengruppen im Einzelhandel innerhalb eines Gesamtsortimentes überhaupt unabhängig von anderen Sortimentsteilen geführt werden können, hängt insbesondere von der Existenz und Intensität sogenannter Verbundbeziehungen zwischen den Artikeln verschiedener Categories ab.

Verbundbeziehungen zwischen Produkten entstehen, wenn Artikel in der Wahrnehmung von Konsumenten als austauschbar angesehen werden (Substitutionalität) oder wenn nur die gemeinsame Verwendung von Produkten sinnvoll oder möglich ist bzw. vom Käufer bevorzugt wird (Komplementarität). Weiterhin wird von Verbundbeziehungen gesprochen, wenn Artikel gemeinsam (in einem Einkaufsgang oder in einer Einkaufsstätte) erworben werden.¹²⁹

Im Einzelhandel wird allgemein ein höchst komplexer und umfassender Sortimentsverbund unterstellt, der die Möglichkeiten einer autonomen Steuerung der Categories stark beeinträchtigen kann. Insbesondere können Maßnahmen in einer Category Konsumenten- oder Wettbewerbsreaktionen auslösen, die sich negativ auf die Situation, im einzelnen auf die Möglichkeiten der Strategierealisation oder Zielerreichung der anderen Categories auswirken.¹³⁰ Wird eine Entscheidung innerhalb einer Warengruppe nicht

¹²⁸ Vgl. Hartmann, R., a. a. O., S. 109.

¹²⁹ Vgl. Hansen, U., a. a. O., S. 96 f.

¹³⁰ Vgl. Feld, C., a. a. O., S. 35., Mattmüller, R., a.a. O., S. 261 f.

nur an ihrem Beitrag zur Realisierung der Ziele dieser Sortimentseinheit bewertet, sondern werden die Auswirkungen auf andere Categories oder übergeordnete Sortimentsziele mit einbezogen, so dürfte nicht selten das Problem auftreten, daß für die Category wichtige Entscheidungen mit Rücksicht auf diese Ausstrahlungseffekte unterbleiben sollten. In der Regel werden sich die Strategien und Maßnahmen einzelner Categories daher immer an übergeordneten Unternehmens- oder Sortimentsstrategien auszurichten haben, was jedoch einer Einschränkung der strategischen Autonomie gleichkommt.¹³¹

Mit Blick auf die Verbundeffekte lassen die verschiedenen Sortimentsprinzipien jedoch durchaus Unterschiede erkennen, wenn man annimmt, daß die Schaffung und Ausnutzung von Komplementäreffekten - bezogen auf spezifische Zielgruppen, Einkaufsarten, Produkttypen etc. - innerhalb bedarfsorientierter Gliederungsprinzipien gelingt. Die Instrumentalisierung von Komplementäreffekten durch die Zusammenfassung von Artikeln, die von bestimmten Zielgruppen im Verbund gekauft werden oder zu bestimmten Anlässen gemeinsam Verwendung finden können, führt gerade zu hohen Verbundeffekten innerhalb einer Category und tendenziell abnehmenden Verbundeffekten zwischen den Sortimentsbereichen. Damit dürfte sich die relative Autonomie einer Category eher realisieren lassen, wenn die anvisierten Zielgruppen einen bestimmten Bedarfsausschnitt ohne Rückgriff auf andere Sortimentsteile möglichst vollständig in dieser Category decken können. Genau dann würden die negativen Wirkungen nämlich stärker internalisiert und von dem jeweiligen Category Manager einkalkuliert. Ebenso kann eine in verschiedenen Bedarfsbereichen und Fachsortimenten deutlichere Zielgruppendifferenzierung zur Verringerung der Verbundeffekte beitragen.¹³²

Gleichwohl wird sich das Problem des Sortimentsverbundes insbesondere in Vollsortimenten (z. B. in Warenhäusern) durch eine derartige Artikelgruppierung aufgrund des konsumentenindividuellen und stark situations-

¹³¹ Möhlenbruch, D., Kundenorientierung durch Category Management, a. a. O., S. 119.

¹³² Vgl. Mattmüller, R., a. a. O., S. 263.

abhängigen Verhaltens (s. o.) kaum vollständig für alle Produkt- oder Bedarfsbereiche lösen lassen. Es bleibt das schwierige Problem der zuverlässigen Identifizierung von Verbundbeziehungen. Soll eine derartige Erfassung über augenscheinliche Komplementaritätsbeziehungen (z. B. Zahnbürsten und Zahnpasta) hinausgehen und tiefergreifende Erklärungen für den gemeinsamen Einkauf bestimmter Artikel zulassen, so wird ein Rekurs auf die individuellen Kaufentscheidungsprozesse und Einkaufsstrategien der Konsumenten erforderlich sein. Versuche, durch Befragungen ursächliche Zusammenhänge erhellen zu können, scheitern häufig bereits an dem geringen Reflexionsgrad, mit dem Einkäufe in der Regel getätigt werden.¹³³

5.3.3 Interne Unabhängigkeit strategischer Geschäftseinheiten versus gemeinsame Ressourcennutzung

Die Abgrenzung von Categories als SGE hat so zu erfolgen, daß eine unabhängige Entscheidung hinsichtlich der Inanspruchnahme von Ressourcen ermöglicht wird. Dies gilt in bezug auf die Qualität und Quantität der Ressourcennutzung.

Sofern eine Category als Ausschnitt eines Gesamtsortimentes innerhalb einer Betriebsstätte angeboten wird, ergibt sich das Problem, daß ein gemeinsamer Ressourcenzugriff die Regel sein wird.¹³⁴ Insbesondere können die Category Manager nicht unabhängig voneinander über die Art und das Ausmaß an Raumnutzung verfügen. Unter der realistischen Annahme, daß die je Betriebsstätte gegebene Fläche konstant und nicht beliebig veränderbar ist, führt die Ausdehnung bei der Präsentation einer Category zu entsprechenden Einschränkungen in anderen Bereichen. Ebenso wenig kann eine Category bei nicht zufriedenstellenden Ergebnissen auf die Raumnutzung zwecks Kostenreduzierung verzichten, da dies zwangsläufig Konsequenzen für die anderen Warengruppen und das Gesamtsortiment haben wird. Dieser Sachverhalt der gemeinsamen Ressourcennutzung gilt neben dem Faktor Raum auch für den Personaleinsatz, sofern

¹³³ Vgl. Möhlenbruch, D., Sortimentspolitik, S. 337.

¹³⁴ Vgl. Feld, C., a. a. O., S. 34.

Mitarbeiter nicht ausschließlich einer spezifischen Warengruppe oder Abteilung zugeordnet sind.¹³⁵ Im Sinne einer effizienten Nutzung der verfügbaren Mitarbeiter ist auf Geschäftsstättenebene eine flexible Allokation der Arbeitskräfte nach warengruppenunabhängigen Kriterien (Regalbestückung und Preisauszeichnung gerade eingetrossener Lieferungen, Warteschlangen an den Kassen etc.) erforderlich.¹³⁶

Die Forderung nach unabhängiger Ressourcennutzung kann offenbar nur dann annähernd erfüllt werden, wenn eine Category ausschließlich über ein eigenes Filialnetz vertrieben wird. In diesem Fall, der in der Regel nur von entsprechend großen und kapitalkräftigen Unternehmen realisierbar ist, kann insoweit von unabhängiger Ressourcennutzung gesprochen werden, als gleichzeitig warengruppen- und betriebsstättenbezogen über den Personaleinsatz und die Raum- bzw. Flächennutzung entschieden werden kann.

Die o. g. Einschränkungen hinsichtlich der internen Unabhängigkeit der Categories gelten unabhängig von den verschiedenen sortimentsbezogenen Gestaltungsprinzipien. Sie ergeben sich aus dem Umstand, daß in aller Regel verschiedene Ressourcen bewußt betriebsstätten- oder sortimentspezifisch, nicht aber warengruppenbezogen eingesetzt werden.

5.3.4 Das Verhältnis zwischen Categories als strategischen Geschäftseinheiten und Betriebsstättenprofilierung

Die Beiträge zum Category Management gehen implizit in der Regel von einer zentralen Steuerung jeder Category durch einen einzigen Category Manager (bzw. ein entsprechendes Team) aus. Insbesondere für filialisierende Einzelhandelsunternehmen wird damit die Abgrenzung der Categories nach den o. g. Orientierungsprinzipien mehr oder weniger streng für alle Betriebsstätten einheitlich definiert.

In diesem Zusammenhang ist zu klären,

¹³⁵ Man denke z. B. an categoryunabhängig angebotene Dienstleistungen (Hausanlieferung, Geschenkverpackungsservice etc.). Die entsprechenden Kosten entstehen unabhängig von den Entscheidungen einzelner Category Manager, wenngleich sie von allen getragen werden müssen.

¹³⁶ Möhlenbruch, D., Kundenorientierung durch Category Management, a. a. O., S. 119.

- ob eine einheitliche Abgrenzung in verschiedenen Geschäftsstätten aufgrund voneinander abweichender Bedingungen unterschiedlich interpretiert werden muß (Muß nicht z. B. ein Bedarfskreis „Freizeit und Sport“ in einem Warenhaus am Rande der Alpen andere Artikel beinhalten als ein Warenhaus in einem Küstenort?),
- ob bestimmte Bedarfskreise oder Verwendungsanlässe mit Rücksicht auf unterschiedliche Einzugsgebiete und regionale Besonderheiten in einzelnen Filialen insgesamt nur von untergeordneter Relevanz sind (z. B. die Aussichten einer Warengruppe „Alles für die Grill-Party“ in einem großstädtischen, dichtbesiedelten Gebiet mit nur wenigen Gärten) und
- wie sich die Categories in individuelle geschäftsstättenspezifische Zielsysteme und Strategien einfügen lassen bzw. welche unterschiedlichen Aufgaben einheitlich abgegrenzte Categories bei den höchst unterschiedlichen Profilierungsansätzen der Filialen übernehmen können.

Über das o. g. Problem der Anpassung der Sortimentsgestaltung an differenzierte Konsumentenerwartungen hinaus stellt sich die grundsätzliche Frage nach dem Verhältnis zwischen den einheitlichen Categories als SGE und den notwendigen Anpassungen bei der Artikelzuordnung und der Category-Definition auf Geschäftsstättenebene. Gerade im filialisierenden Einzelhandel dürfte die angestrebte Übereinstimmung von sortimentsbezogenem Leistungsprofil mit dem Anforderungsprofil der Konsumenten unter der Berücksichtigung der spezifischen Eigenheiten einer Region oder besonderen Charakteristika eines bestimmten Einzugsgebietes zusätzliche Differenzierungsmaßnahmen erfordern. Um einer zu erwartenden Überforderung der Category Manager entgegenzutreten, ist insoweit den Geschäftsstätten unter Umständen ein relativ weiter Spielraum bei der individuellen Gestaltung des Sortiments und bei der categoriespezifischen Produktzuordnung zu gewähren.¹³⁷ Je weiter die (berechtigten) Ansprüche der Filialleiter bei der Berücksichtigung standortindividueller Besonderheiten beachtet werden müssen, desto schwieriger wird eine klare, eindeutige

¹³⁷ Möhlenbruch, D., Kundenorientierung durch Category Management, a. a. O., S. 127.

Abgrenzung und Definition einer Category, für die aus der Sichtweise des Category Managements und des strategischen Marketings einheitliche Strategien und Richtlinien formuliert werden sollen.

Das Grundproblem bei der einheitlichen Abgrenzung der Categories im filialisierenden Einzelhandel läßt sich auch auf divergierende Ziele in bezug auf Categories und Geschäftsstätten zurückführen. In diesem Zusammenhang gilt es zu beachten, daß sich Categories als Teilmenge aller angebotenen Artikel präsentieren, während die Geschäftsstätte eine Profilierung über die Gesamtheit aller Warengruppen und Artikel anstrebt, es herrscht mithin eine unterschiedliche Sichtweise zwischen Category Manager und Niederlassungsleiter. Aus Sicht der Einzelhandelsniederlassung üben die Categories Funktionen aus, sie haben insoweit einen instrumentalen Charakter bei der standortbezogenen Profilierung der Geschäftsstätte. Für filialisierende Einzelhändler muß davon ausgegangen werden, daß neben den Warengruppenzielen zusätzlich Ziele für die einzelnen Niederlassungen formuliert werden.¹³⁸ Dieser Konflikt findet sein organisatorisches Pendant in dem Verhältnis zwischen Category Manager und Filialleiter und dem notwendigen Koordinationsbedarf.

5.4 Organisationsbezogene Probleme

5.4.1 Komplexität der Kooperationsbeziehungen bei nicht-lieferantenorientierter Category-Abgrenzung

Verschiedene Aufbauprinzipien der Sortimentsgestaltung implizieren im Rahmen des Category Managements jeweils voneinander abweichende Beziehungsstrukturen zu den Lieferanten. Aus der Integration der Funktionen, hier vor allem des Ein- und Verkaufs, folgt, daß eine nach bestimmten Kriterien gebildete Category in gleicher Zusammensetzung sowohl auf der Beschaffungs- wie auf der Absatzmarktseite in Erscheinung tritt.

Eine Orientierung an Bedarfskreisen, Verwendungsanlässen und/oder Bedarfsträgern wird in aller Regel zu einer Category führen, die mit mehre-

¹³⁸ Vgl. Hartmann, R., a. a. O., S. 346.

ren Lieferanten in Beziehung tritt. Die Anzahl der Lieferanten wird tendenziell von der Gliederungstiefe der Category abhängen. Gleichzeitig werden verschiedene Category Manager möglicherweise bei denselben Lieferanten ordern.¹³⁹

Aus diesen Überschneidungen im Beziehungsgeflecht zwischen Einzelhändler bzw. Categories einerseits und Lieferanten andererseits ergeben sich bei Beachtung der genannten Beschaffungsziele organisatorische Anforderungen zur Komplexitätsbewältigung. Die Annäherung an optimale Bestellmengen, die Realisierung günstiger Konditionen, aber auch die gemeinsame Nutzung logistischer Kapazitäten lassen sich aus gesamtunternehmerischer Sicht nicht durch vollkommen unabhängig voneinander agierende Bereiche realisieren. Sollen mögliche Poolungseffekte genutzt werden, so wird eine enge Abstimmung zwischen den Category Managern hinsichtlich des Einkaufsverhaltens und der Beschaffungslogistik erforderlich werden.¹⁴⁰ Der Lösungsansatz der Institutionalisierung einer Sekundärorganisation, die in diesem Zusammenhang die Bündelung und Koordination des Beschaffungswesens zur Aufgabe haben könnte¹⁴¹, steht dem für das Category Management konstitutiven Aspekt der Autonomie der Warengruppenmanager (Generalkompetenz mit voller Gewinnverantwortung) entgegen.

Die in der Praxis häufig anzutreffende Einrichtung der Category Manager-Position als Stabsstelle dürfte nicht zuletzt die hohe Bedeutung betonen, die allgemein der Ausnutzung von Mengen- und Effizienzvorteilen im Beschaffungswesen beigemessen wird.¹⁴²

¹³⁹ Vgl. Feld, C., a. a. O., S. 10.

¹⁴⁰ Vgl. Feld, C., a. a. O., S. 36.

¹⁴¹ Vgl. Möhlenbruch, D., Sortimentspolitik, S. 121.

¹⁴² Vgl. Möhlenbruch, D., Kundenorientierung durch Category Management, a. a. O., S. 126 f; Gerling, M., Category-Management - ein neues Erfolgskonzept?, In: Dynamik im Handel, 38. Jg. (1994), Nr. 6, S. 10.

5.4.2 Interne Abstimmungserfordernisse zwischen den Category Managern

Eine organisatorische Koordination ist allgemein dann erforderlich, wenn Entscheidungen und Aktionen eines Category Managers Auswirkungen auf andere Categories haben und sich im Hinblick auf übergeordnete Ziele negative Gesamtwirkungen ergeben können. Die in Zusammenhang mit der Steuerung von Warengruppen als strategische Geschäftseinheiten erörterten Verbundeffekte machen deutlich, daß alle Abgrenzungsalternativen grundsätzlich eine Koordination der warengruppenbezogenen Aktivitäten erfordern. Der gemeinsame Zugriff auf interne Ressourcen wird darüber hinaus ebenso eine weitgehende Abstimmung erfordern.

Nach den bisherigen Ausführungen entsteht bei den bedarfsorientierten Abgrenzungen ein erhöhter Koordinationsbedarf im Beschaffungsbereich des Einzelhandels durch komplexe Category-Lieferanten-Beziehungen. Der Koordinationsbedarf auf der Absatzseite hängt wiederum davon ab, inwieweit es durch die Abgrenzung der Categories gelingt, Verbundbeziehungen zwischen den Warengruppen zu reduzieren. Nach den Ergebnissen des Abschnitts 5.2.2 kann dies jedoch unter den verschiedenen jeweils geltenden Bedingungen kaum eindeutig geklärt werden. Die im Rahmen des Category Managements zuweilen anzutreffende Interpretation der Konsumentenorientierung anhand von Verwendungszusammenhängen dürfte jedoch besondere Koordinationsmaßnahmen vor allem im Beschaffungsbereich erfordern.¹⁴³

Offen bleibt letztlich die Frage einer Gewichtung der jeweiligen Vor- und Nachteile, da durch die unterschiedlichen Aufbauprinzipien jeweils sowohl auf der Beschaffungs- als auch auf der Absatzseite unterschiedliche Koordinationsmaßnahmen notwendig werden können. Damit ist eine Beurteilung der verschiedenen Gestaltungsprinzipien hinsichtlich dieses Aspektes in allgemeiner Weise kaum möglich. Insgesamt kann jedoch eine weitgehende Unabhängigkeit der Category Manager mit den entsprechenden

¹⁴³ Vgl. Feld, C., a. a. O., S. 38 f.

Motivationsanreizen und Verantwortungszuweisungen nur in Grenzen erreicht werden.

Hinsichtlich der Abstimmungsprobleme darf natürlich nicht übersehen werden, daß in arbeitsteiligen Systemen durch die Aufgabendifferenzierung immer eine entsprechende Integration und die Lösung von Schnittstellenproblemen erforderlich sein wird. Unabhängig davon, wie eine Abgrenzung der Categories im einzelnen vorgenommen wird, bleibt der Vorzug einer verbesserten Prozeßeffizienz innerhalb der Warengruppe ein wichtiger positiver Faktor, der gegen die o. g. Koordinationsanforderungen abgewogen werden muß.¹⁴⁴

6 Fazit

Die Frage, nach welchen Orientierungsgrundsätzen eine Abgrenzung der Categories im Rahmen des Category Managements erfolgen soll, läßt sich nicht allgemein beantworten.

Eine nähere Betrachtung der höchst unterschiedlichen Bedingungen ergibt, daß die generelle Forderung der Konsumentenorientierung die Realisierung verschiedener Gestaltungsprinzipien zuläßt. Pauschale Empfehlungen zugunsten eines modernen verwendungs- oder erlebnisorientierten Sortimentsaufbaus sind immer daraufhin zu überprüfen, inwieweit sie den konkreten Anforderungen der Zielgruppe besser gerecht werden können als andere Gestaltungsprinzipien. An verschiedenen Beispielen und unter Berücksichtigung unterschiedlicher Voraussetzungen wurde gezeigt, daß dies nicht generell der Fall sein muß.

Gleichzeitig wurde dargelegt, daß die Erwartungen der Endverbraucher mit Blick auf käuferindividuelle Merkmale, unterschiedliche Warenkreise, aber auch mit Rücksicht auf situative Bedingungen als wechselhaft und nur bedingt prognostizierbar angesehen werden müssen. Der Versuch, durch eine entsprechende Abgrenzung der Categories Kaufanreize zu induzieren,

¹⁴⁴ Vgl. Feld, C.; a. a. O., S. 38.

muß sich im Einzelfall an den speziellen Bedürfnissen der Kunden orientieren.

In bezug auf die Steuerung von Categories als Strategische Geschäftseinheiten können unter den Bedingungen des Einzelhandels im Prinzip alle Abgrenzungsalternativen als problemhaft angesehen werden. Wenngleich sich bei unterschiedlichen Abgrenzungen verschieden stark ausgeprägte Verbundbeziehungen ergeben können, wird eine Warengruppe auch als Strategische Geschäftseinheit eng in den Sortimentsverbund einbezogen bleiben. Ebenso konnte gezeigt werden, daß Categories aus strukturellen Gründen angesichts des gemeinsamen Ressourcenzugriffs nicht vollkommen unabhängig voneinander geführt werden können.

Die Probleme im Bereich der strategischen Steuerung der Warengruppen finden sich auf organisatorischer Ebene wieder. Dort kann ein mögliches konfliktäres Verhältnis zwischen Category Manager und Geschäftsstättenleiter festgestellt werden. Neben den standortbedingten Anpassungserfordernissen wurden zusätzlich der Sortimentsverbund und die nach wie vor für den Einzelhandel bedeutsamen Beschaffungsziele als Ursachen für einen nicht unerheblichen Koordinationsbedarf identifiziert, der mit der Ausübung der Generalkompetenz des Category Managers in Übereinstimmung gebracht werden muß.

Insgesamt fordern die verschiedenen Probleme dazu auf, die jeweiligen Bedingungen und Konsequenzen bei der Category-Abgrenzung im Rahmen einer Umsetzung des Category Managements mit zu beachten. Eine weitere wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema Category Management wird sich auch mit diesen Problemen beschäftigen müssen.

7 Literaturverzeichnis

- Behrends, C., Category Management: Handel und Hersteller in Kompetenz-Partnerschaft, in: Absatzwirtschaft, 37. Jg. (1994), Nr. 10, S. 108-114.
- Behrends, C., Category Management: Von der Vision zur Praxis, In: Lebensmittel-Zeitung, 46. Jg. (1994), Nr. 22, S. 58-63.
- Biehl, B., Gute Gründe für ein Category Management. Category Management als Instrument einer ECR-Strategie, In: Lebensmittel-Zeitung, 50. Jg. (1997), Nr.10, S. 42-45
- Biehl, B., Potentielle Kunden werden Käufer. Pragmatischer Category Management Ansatz bei Henkel, In: Lebensmittel-Zeitung, 50. Jg. (1998), Nr.13, S. 38, 40.
- Brandes, D., Konsequenz einfach. Die Aldi-Erfolgsstory, 3. Aufl., Frankfurt, New York 1998.
- Bruin, F., Category Management bei Albert Heijn. Erfahrungen mit einem neuen Konzept, In: Dynamik im Handel, 38. Jg. (1994), Nr. 6, S. 2-6.
- Category Management Subcommittee,
ECR Best Practices Operating Committee,
The Partnering Group Inc.,
Category Management Report, o. O., o. J.,

- Dussart, C., Category Management: Strength, Limits and Developments, In: European Management Journal, Jg. 1998, Vol. 16, No. 1, S. 50-62.
- Esch, F.-R.,
Thelen, E., Ein konzeptionelles Modell zum Suchverhalten von Kunden in Einzelhandelsunternehmen, In: Trommsdorff, V. (Hrsg.), Handelsforschung 1997/98, Wiesbaden 1997, S. 297-314.
- Feld, C., Category Management im Handel, In: Müller-Hagedorn, L. (Hrsg.). Arbeitspapier Nr. 8 des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Handel und Distribution an der Universität zu Köln, Köln 1996.
- Gerling, M., Category-Management - ein neues Erfolgskonzept?, In: Dynamik im Handel, 38. Jg. (1994), Nr. 6, S. 7-11.
- Haedrich, G.,
Hoffmann-Linhard, A.,
Olavarria, M., Zielgruppenorientierte Kundenbindungsstrategien im Lebensmitteleinzelhandel – Ergebnisse einer empirischen Studie, In: Trommsdorff, Volker (Hrsg.), Handelsforschung 1997/98, Wiesbaden 1997, S. 71-91.
- Hahne, H., DBW-Stichwort: Category Management, In: DBW, 55. Jg. (1995), Nr. 6, S. 799-801.
- Hahne, H., Category Management: Interface zum Handel, In: Absatzwirtschaft, 40. Jg. (1997), Nr. 3, S. 72-76

- Hallier, B., Scanner-gestütztes Handelsmarketing, In: Trommsdorff, V. (Hrsg.), Handelsforschung 1995/96, Informationsmanagement im Handel, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel (FfH) e. V., Wiesbaden 1995, S. 51-62.
- Hansen, U., Absatz- und Beschaffungsmarketing des Einzelhandels, 2. Aufl., Göttingen 1990.
- Hartmann, R., Strategische Marketingplanung im Einzelhandel, Diss., Wiesbaden 1992.
- Hascher, H.-S., Einsichten in die Praxis umsetzen. Category Management optimiert vom Regal über die Distribution bis zur Produktion, In: Lebensmittel-Zeitung, 48. Jg. (1996), Nr. 23, S. 44-46, 48, 50.
- Heinemann, G., Dynamisierung im Absatzkanal. ECR - ein Allheilmittel? In: Absatzwirtschaft, 1997 Sonderheft 10/97, S. 186-191.
- Knop, C., Das Verhalten der Verbraucher wird immer konfuser, In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 273, Frankfurt 24.11.1997, S. 24.
- Kotler, P.,
Bliemel, F., Marketing-Management, 7. Aufl., Stuttgart 1992.
- Kreilkamp, E., Kundenorientierung und aktive Positionierung, In: Tomczak, T., Belz, C. (Hrsg.), Kundennähe realisieren. Ideen-Konzepte-Methoden-Erfahrungen, St. Gallen 1994, S. 81-99.

- Mattmüller, R., Strategische Geschäftsfelder für Handelsbetriebe: Ein systemspezifischer Segmentierungsansatz, In: Trommsdorff, V. (Hrsg.), Handelsforschung 1997/98, Wiesbaden 1997, S. 255-273.
- Matzler, K.,
Hinterhuber, H.,
Handlbaur, G. Erfolgspotential Kundenzufriedenheit (I), In: WISU, 26. Jg. (1997), Nr. 7, S. 645-650.
Erfolgspotential Kundenzufriedenheit (II), In: WISU, 26. Jg. (1997), Nr. 8/9, S. 733-739.
- Meffert, H., Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 8. Aufl., Wiesbaden 1998.
- Milde, H., Kategorie-Management in der Praxis, In: Marktforschung und Management, 40. Jg. (1996), Nr. 12, S. 10-17
- Möhlenbruch, D., Sortimentpolitik im Einzelhandel. Planung und Steuerung, nbf Band 131, Wiesbaden 1994.
- Möhlenbruch, D, Kundenorientierung durch Category Management – Kritische Analyse eines Kooperationsmodells zwischen Industrie und Handel, In: Trommsdorff, V. (Hrsg.), Handelsforschung 1997/98, Wiesbaden 1997, S. 113-133.
- Munkelt, I., Data Warehousing. Neue Erkenntnisse für kreative Prozesse, In: Absatzwirtschaft, 40. Jg. (1997), Nr. 3, S. 36-41.

- Nieschlag,R.,
Dichtl, E.,
Hoerschgen, H., Marketing, 16. Aufl., Berlin 1991.
- o. V., Wie bekomme ich meinen Supermarkt in den Griff?, In:
Lebensmittel-Praxis, 43. Jg. (1991), Nr. 22, S. 8-10.
- o. V., Profit à la Wal-Mart, In: bau & heimwerker-markt,
27. Jg. (1993), Nr. 11, S. 50-58.
- Piller, F., Kundenindividuelle Produkte von der Stange, In:
Harvard Business Manager, 19. Jg. (1997), Nr. 3,
S. 21-26.
- Pretzel, J., Gestaltung der Hersteller-Handel-Beziehung durch
Category Management, In: Markenartikel, 58. Jg. (1996),
Nr. 1, S. 21-25.
- Rominski, D., Stören die Einkäufer? In: Absatzwirtschaft, 37. Jg.
(1994), Nr. 7, S. 72
- Rominski, D., Category Management, In: Absatzwirtschaft 37. Jg.
(1994), Nr. 7, S. 74-75.
- Schenk, H.-O., Ansatzstellen der Kundenorientierung im Einzelhandel
und ihre Implikationen, In: Trommsdorff, V. (Hrsg.),
Handelsforschung 1997/98, Wiesbaden 1997, S. 21-43.
- Schneider, A., Teamwork und soziale Intelligenz. Ein Category
Management-Pionier zieht Bilanz, In: Lebensmittel-
Zeitung, 47. Jg., (1995) Nr. 40, S. 44, 46-48

- Schröder, H.,
Tenberg, I., Zufriedenheit interner Kunden in mehrstufigen
Handelssystemen, In: Trommsdorff, V. (Hrsg.),
Handelsforschung 1997/98, Wiesbaden 1997,
S. 155-177.
- Simmet-Blomberg, H.,
Schulte, E., Neues Rollenverständnis gefordert. Bausteine von
Category Management, In:
Lebensmittel-Zeitung, 47. Jg. (1995) Nr. 3, S. 70
- Speer, F., Kompetenz als Erfolgsstrategie.
Warengruppenmanagement: Kooperation zwischen
Handel und Industrie unerlässlich, In: Dynamik im
Handel, 38. Jg. (1994), Nr. 6, S. 12-16.
- Weinhold-Stünzi, H., Kundennähe, in: Tomczak, T., Belz, C. (Hrsg.), Kundennähe
realisieren. Ideen-Konzepte-Methoden-Erfahrungen, St. Gallen
1994, S. 31-51.