

Der Weg zum erfolgreichen Category Management

Handbuch ECR Category Management

Mit praktischen Beispielen und Interpretationshilfen



Übersicht

Dokumenteninformation	
Titel	ECR Category Management Handbuch
Version	1.0
Veröffentlichung	2009
Herausgeber	GS1 Switzerland
Bildquelle	

Autoren und Mitwirkende

Name	Vorname	Organisation
Humbel	Toni	Humbel Consulting GmbH
Baselgia	Silvio	Coop
Brand	Markus	The Nielsen Company
Bühler	Robert	ROBBAG GmbH
Bürli	René	GS1 Switzerland
Dähler	Engelbert	Volg
Graf	Heinz	GS1 Switzerland
Orlet	Christoph	Migros Genossenschafts Bund
Perraudin	Pascal	IHA-GfK AG
Pfeiffer	Jürg	Chocolat Frey
Rückert	Jürg	C. M. C.
Sartori	Silje	GS1 Switzerland
Schwendinger	Bernhard	Spar
Dr. Steinbrecher	Arnold C.	ECR Austria
van Riesen	Christian	Unilever Schweiz GmbH
Wepfer	Valentin	GS1 Switzerland

Angabe der Änderungen

Version	Datum	Ersteller	Zusammenfassung der Änderungen
1.1	Februar 2021	GS1 Switzerland	"GS1 Schweiz" durch "GS1 Switzerland" ersetzt Inserat 2. US gelöscht
1.2	Juli 2021	GS1 Switzerland	Titel angepasst; Layout angepasst

Widerruf (Disclaimer)

Trotz aller Bemühungen, die Korrektheit der im vorliegenden Dokument enthaltenen GS1 Standards sicherzustellen, übernimmt GS1 Switzerland und jede weitere Partei, die an der Erstellung dieses Dokumentes beteiligt war, keine Gewähr (weder ausdrücklich noch implizit). Jede Haftung für unmittelbare, mittelbare oder sonstige Schäden oder Verluste, die in Verbindung mit der Verwendung dieses Dokumentes stehen oder aus der Anwendung dieses Dokumentes resultieren, unabhängig von der Klagsache, inklusive Richtigkeit, Gebrauchstauglichkeit oder Zweckmässigkeit, aber nicht darauf beschränkt, wird ausgeschlossen.

Das Dokument kann von Zeit zu Zeit überarbeitet werden, sei es aufgrund von technologischen Entwicklungen, Änderungen in den Standards oder neuen rechtlichen Gegebenheiten. Einige Produkte und Firmennamen, die hier erwähnt werden, können eingetragene Warenzeichen und/oder eingetragene Warenzeichen ihrer jeweiligen Firmen sein. GS1 ist ein eingetragenes Warenzeichen von GS1 AISBL.

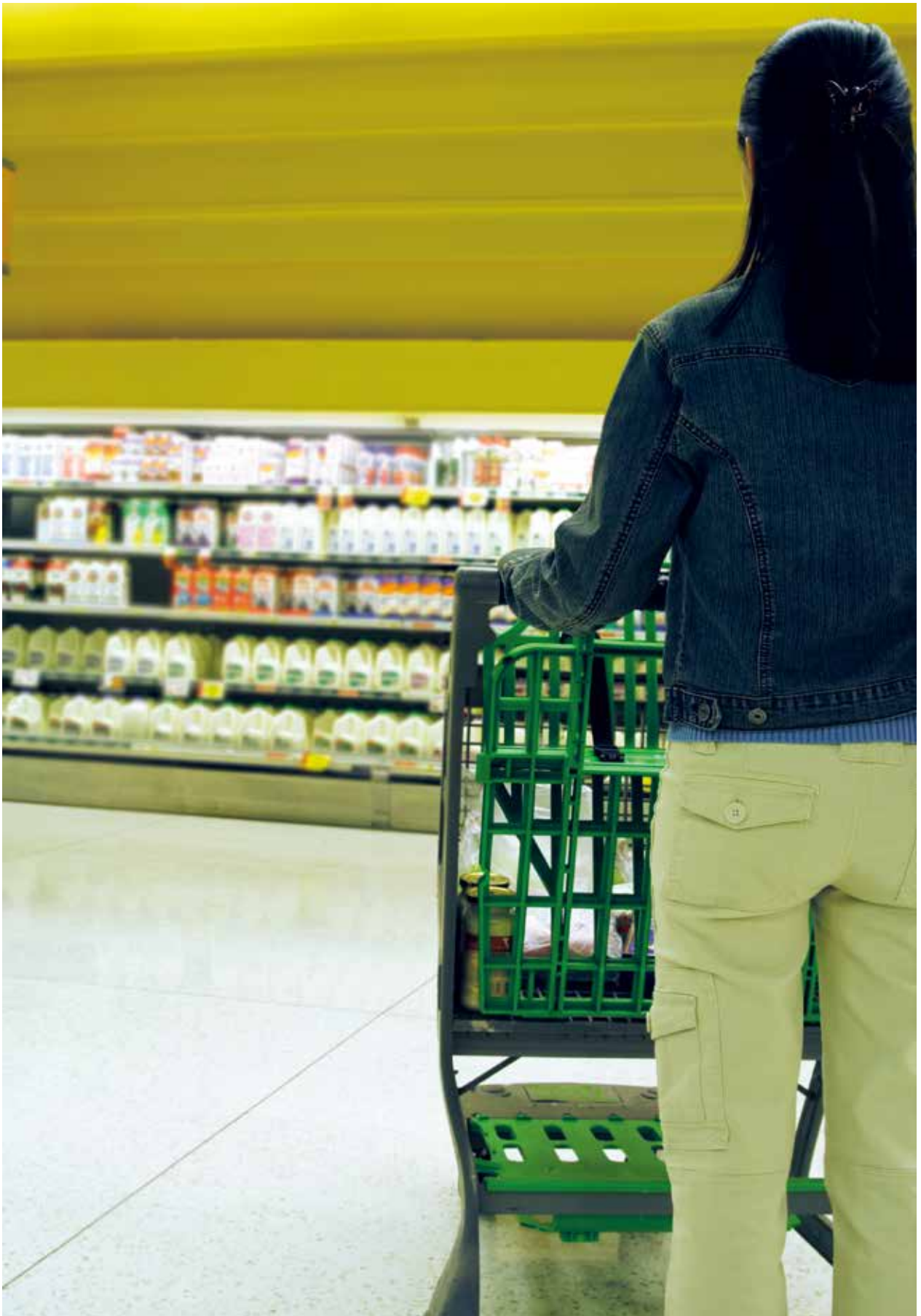
Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
1. Vorwort	6
2. Abstimmungen	7
2.1 Interne und externe Abstimmung	7
2.2 Abstimmung mit Partnern	7
2.3 Inhalt der strategischen Abstimmung	8
2.4 Fragenkatalog zur strategischen Abstimmung	8
2.5 Zusammensetzung Arbeitsteam	8
2.6 Interne Abstimmung	8
3. Der Acht-Schritte-Prozess	9
3.1 Kategorie-Definition	9
3.2 Kategorie-Rolle	11
3.2.1 Profilierungs-Kategorien	11
3.2.2 Pflicht-Kategorien	11
3.2.3 Ergänzungs-Kategorien	11
3.2.4 Saison-/Impuls-Kategorien	11
3.2.5 Vorgehen bei der Rollen-Definition	11
3.3 Kategorie-Analyse/-Bewertung	13
3.3.1 Daten/Vorlagen	13
3.4 Kategorie-Leistungsziele	26
3.5 Kategorie-Strategien	27
3.6 Kategorie-Taktiken	30
3.6.1 Sortiment	30
3.6.2 Preispolitik	33
3.6.3 Promotion/Verkaufsförderung	36
3.6.4 Merchandising	37
3.7 Planumsetzung	37
3.7.1 Roll-out Plan	37
3.7.2 Kostenübersicht	37
3.7.3 Kommunikationsplan	37
3.7.4 Filialen (Roll-out) Controlling	37
3.8 Kategorie Überprüfung/Monitoring	40
3.8.1 Scorecard	40
3.8.2 Periodizität der Review Meetings	40
3.8.3 Protokoll	40
3.8.4 Teilnehmer	40
4. Projekt Management Hilfen	42
4.1 Projektplan/Controlling	42
4.2 Beispiel für internen Projektablauf und Organisation aus Sicht eines Herstellers	43
4.3 Mustervereinbarung	44
5. Category Management für andere Branchen	48
5.1 Teambildung	48
5.2 Quellen	48

5.3.	Kategorie-Definition	48
5.4.	Kategorie-Rolle	48
5.5.	Kategorie-Analyse	48
6.	Anhang	50
6.1.	Abkürzungen	50
6.2.	Begriffsdefinitionen	50
6.3.	Verständnis bezüglich Category Management	51
6.4.	Darstellungsbeispiel für Ziele, Messgrundlagen	51
6.5.	Abbildungsverzeichnis	51

Praktische Arbeitshilfen

Sie finden praktische Beispiele, Interpretationshilfen, Arbeitsblätter und Templates im Download-Bereich von www.gs1.ch.



1. Vorwort

Der ECR Category Management Prozess versteht sich als Werkzeug für die professionelle Arbeit mit Warengruppen mit dem Ziel, deren Absätze durch bessere Befriedigung von Konsumenten-Bedürfnissen zu steigern. Dieser strukturierte Prozess verfolgt den klassischen kooperativen ECR Ansatz. In vielen Projekten im In- und Ausland hat sich dabei die strategische Zusammenarbeit von Handel und Industrie bewährt.

Supply- und Demand Side Projekte zeigen Erfolg, wenn man sich gemeinsam mit vollem Engagement und voller Ernsthaftigkeit dem Thema widmet.

Das vorliegende Day-to-Day Category Management Handbuch ist ein speziell für den Schweizer Markt überarbeitetes Dokument, welches u. a. Rücksicht auf die hiesige Handelslandschaft und Terminologie nimmt.

Auch wenn der Category Management Prozess aus dem Konsumgüter-Bereich stammt, soll dieses Handbuch genauso anderen Branchen Zugang zur Anwendung dieses Instrumentariums liefern. Im Kapitel 5 wird darauf eingegangen, wie andere Branchen den Category Management Prozess nutzen können, obwohl sie nicht über umfangreiche Marktdaten verfügen.

GS1 Switzerland gibt mit diesem Handbuch eine Best Practice Empfehlung für Category Management ab. Damit werden Missverständnisse und Ineffizienzen verhindert. An dieser Stelle weisen wir auf die Wichtigkeit hin, dass im Analyseteil jede Vorlage bis zu einer Erkenntnis, ja sogar möglichen Stossrichtung ausgearbeitet wird. Headlines oder Baselines, welche lediglich eine Zusammenfassung der Daten sind, gehen nicht tief genug.

Category Management ist ein Werkzeug zur langfristigen Zusammenarbeit, ein strukturierter Prozess und letztlich ein «Way of doing Business».

Der Day-to-Day Ansatz ist Teil des Demand Side Handbuchs und richtet sich an Interessenten von Category Management, sowie Absolventen des Lehrgangs zum ECR zertifizierten Category Manager. Dabei geht es darum, den Interessenten einen Überblick zu vermitteln, eine gemeinsame Sprache anzuwenden und mittels der erarbeiteten Vorlagen Hilfestellung zu leisten.

Es ist das erklärte Ziel dieser Publikation, allen, die mit Category Management zu tun haben, eine einfache, verständliche Hilfe und Anleitung für einen pragmatischen Category Management Ansatz zu liefern. Das Handbuch soll auch angehende Category Manager zur Teilnahme am ECR Lehrgang motivieren.

GS1 Switzerland, Juni 2009

2. Abstimmungen

Obwohl sich Category Management als ein Prozess zwischen Handel und Industrie versteht, muss auf die Tatsache Rücksicht genommen werden, dass der Prozess ebenfalls sehr oft als interner Prozess durchgespielt wird und auch ohne externe Partner zur Erarbeitung der strategischen Stossrichtung dient. Aus diesem Grund wird nicht nur die Abstimmung mit externen Parteien, sondern genauso die interne Abstimmung beleuchtet.

2.1 Interne und externe Abstimmung

Der Category Management Prozess wird idealerweise in einem gemeinschaftlichen, partnerschaftlichen Ansatz angegangen. Es gibt aber Situationen, wo Unternehmen sich eigenständig diesem Prozess zuwenden. Das kann sowohl für den Detailhandel als auch für die Konsumgüterindustrie wichtig und interessant sein. So ist es beispielsweise seitens der Industrie sinnvoll, bei der Einführung von neuen Produkten oder im Rahmen von Relaunches etc. die Tools eigenständig ohne Partner anzuwenden, um die daraus gewonnenen Erkenntnisse als Verkaufsargument einzusetzen.

Händler können im Rahmen von Sortimentsoptimierungen insbesondere bei Neugestaltung von Verkaufsflächen ebenfalls eigenständige Gedanken anstellen, um den Marktauftritt ganzheitlich zu planen und auszuführen. In beiden Fällen müssen aber die internen Prozesse in die Betrachtung miteinbezogen werden.

2.2. Abstimmung mit Partnern

Wenn auf Handelsseite das Bekenntnis zum Category Management Prozess gemacht wird, steht auch die Entscheidung an, welcher Industrie-Partner zur Zusammenarbeit eingeladen werden soll. Dieser Industrie-Partner, der so genannte «Category Advisor», muss nicht unbedingt die Nr. 1 in der Kategorie sein. Auswahl-Kriterien können sein:

- Grosses Markt Know-how
- Strategische Auswahl aufgrund der Marktpositionierung oder hinsichtlich des Wunsches der Annäherung
- Analytische, konzeptionelle Kompetenz
- Investition in Kategorie-Wachstum
- Mithilfe in der Umsetzung
- Gutes Gefühl für die Zusammenarbeit

Vor Beginn einer Category Management Zusammenarbeit ist es ratsam, dass auf höherer Stufe ein grundsätzliches Bekenntnis zu strategischer Kooperation abgegeben wird. Dabei informiert man sich gegenseitig über Unternehmens-Vision, -Ziele und -Strategien und stellt



damit sicher, dass Klarheit über die übergeordneten Ausrichtungen herrscht. Mit Blick auf die Konsumenten soll eine identische Basis gegeben sein.

In diesem Schritt wird der Umfang der Zusammenarbeit definiert und festgehalten: Was ist enthalten, was nicht; worüber wird gesprochen und was bleibt ausgeklammert. In der Vereinbarung (s. Muster in Kapitel 4.3) wird auch festgehalten, welche Daten ausgetauscht werden und welche nicht. Gleichzeitig verpflichten sich beide Seiten zur Geheimhaltung der erhaltenen Daten und Informationen und legen damit die Basis zu einer partnerschaftlichen Kooperation.

2.3. Inhalt der strategischen Abstimmung

- Verständnis über die Geschäftsentwicklung, Geschäftsstrategien und Ziele des Handelspartners
- Abgleich von Fähigkeiten und Prioritäten zur Ausrichtung gemeinsamer Verbesserungsinitiativen
- Definition des Umfangs der Zusammenarbeit
- Vereinbarung über ein ECR-Projekt bzw. einen ECR-Prozess (s. Kapitel 4.2)
- Abstimmung über die Vorgehensweise bei der Umsetzung

2.4. Fragenkatalog zur strategischen Abstimmung

A Strategischer Block

- Wie sehen sich die Partner und welche Rolle bzw. Aufgabe wollen sie erfüllen?
- Welche Vision, Ziele und Hauptstrategien haben die Partner, dies auch in Bezug auf Verkauf, Logistik, Expansion etc.?
- Welches sind die Marketing-Ziele und -Strategien?
- Welche Zielgruppen sprechen die Partner an?
- Wer wird als Hauptmitbewerber des jeweiligen Partners angesehen?
- Wie wollen sich die Partner gegenüber ihren Mitbewerbern differenzieren?

B Category Management Zusammenarbeit

- Welche Erfahrungen mit Category Management haben die Partner?
- Was sind die Erwartungen an die Category Management Zusammenarbeit und an den Prozess?
- Welche Daten stehen zur Verfügung (Scanning-Daten, Konsumenten-Daten, etc.)?
- Welche personellen Ressourcen stehen auf beiden Seiten zur Verfügung? Wer macht was?

2.5. Zusammensetzung Arbeitsteam

Für einen erfolgreichen Prozess ist es wichtig, dass beide Partner die richtigen Mitarbeiter ins Kern-Arbeitsteam delegieren und diese auch über die zeitlichen Ressourcen für den Prozess verfügen.

Der Hauptkontakt findet zwischen dem Category Manager Handel und Category Manager Industrie statt. Nicht alle Organisationen verfügen jedoch über diese Funktionen. So kann es durchaus sein, dass auf Industrie-Seite der Key Account Manager und auf Handelsseite der Category Einkäufer als Hauptkontakt fungiert.

Neben dem Kern-Team sollten je nach Sachfrage weitere Mitarbeiter aus Supply Chain, Marketing, Marktforschung, Finanzen und IT Input in den Prozess liefern.

2.6. Interne Abstimmung

Sowohl Händler wie Hersteller können den Prozess auch alleine durchführen – allerdings fehlt dann das Know-how und die Erfahrung der Gegenseite. Organisatorische Punkte wie Arbeitsteam, Verantwortlichkeiten und Ressourcen müssen intern geklärt werden. Die in Abb. 1 aufgeführten Team-Mitglieder sollten selbstverständlich auch bei einem «nur» intern geführten Prozess Teil der Arbeitsgruppe sein.

Den Prozess alleine durchzuführen macht z. B. für einen Hersteller Sinn, um besser zu verstehen, wie sich die eigenen Brands in der Kategorie verhalten und welche Bedeutung sie haben. Aufgrund der Kategorie-Analyse gewinnt man wertvolle Erkenntnisse, welche für die eigene Marken- und Handelsstrategie relevant sind.

Die gewonnenen Erkenntnisse kann ein Hersteller positiv in die Gespräche mit Handelspartnern einbringen und mögliche Stossrichtungen zur Diskussion stellen. Bezüglich Verantwortlichkeiten weisen wir an dieser Stelle darauf hin, dass sich der Category Manager – Industrie wie Handel – bei der Ausarbeitung von Strategie und Taktik auch Gedanken betreffend der Auswirkungen auf die Logistik machen muss. Wie ist der Ablauf der Prozesse? Wo müssten detailliertere Abklärungen innerhalb der Supply Chain vorgenommen werden?

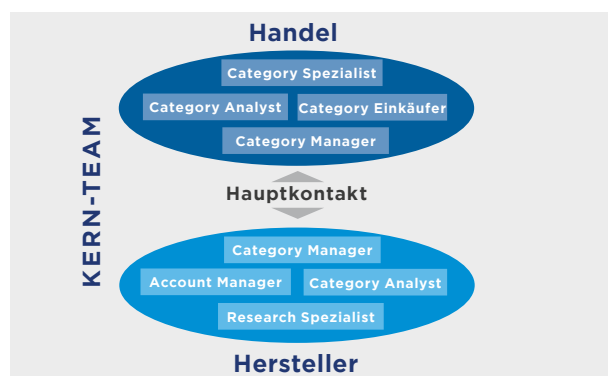


Abbildung 1: Kern-Arbeitsteam

3. Der Acht-Schritte-Prozess

Die Umsetzung von Category Management im Tagesgeschäft wird anhand eines klar strukturierten Prozesses durchgeführt. Dieser unterliegt dem Basis-Kreislauf P-I-M (s. Abb. 2). Der detaillierte Category Management Prozess gliedert sich in acht Schritte und wird daher auch «Acht-Schritte-Prozess» genannt.

Obwohl Hersteller und Händler unterschiedliche Ausgangslagen, Fähigkeiten und Rollen ins Category Management einbringen, ist der Prozess der Geschäftsplanung für beide Handelspartner der gleiche und sollte idealerweise gemeinsam durchgeführt werden.

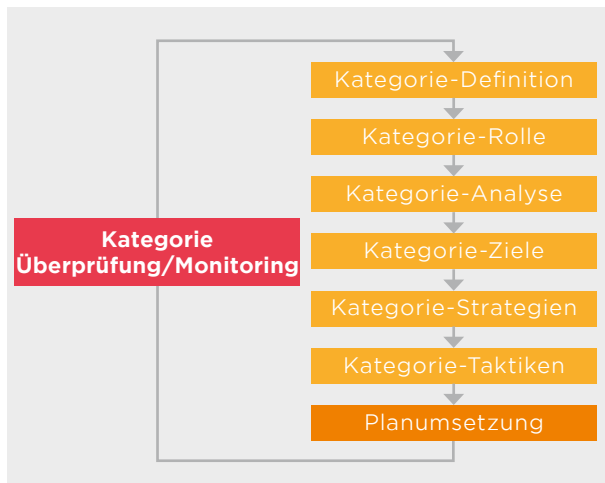


Abbildung 2: Acht-Schritte-Prozess

Prozessverantwortliche sind meistens die Category Manager des Handels. Beide Seiten müssen sicherstellen, dass die Category Management-Pläne mit den allgemeinen Unternehmenszielen und -Strategien abgestimmt werden.

Darüber hinaus bildet der Category Management Prozess die Basis für kontinuierliche Verbesserungen, in dem die umgesetzten Strategien und Taktiken periodisch gemessen und verfeinert werden.

Hinweis

Eine gute Übersicht über das Category Management ist auf S. 51 unter Punkt 6.3 zu finden.

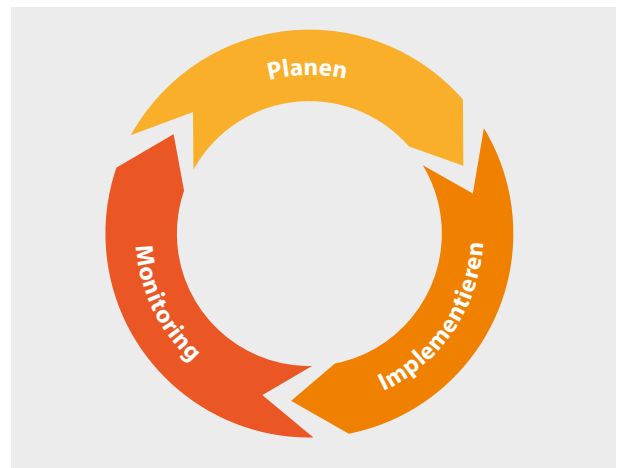


Abbildung 3: P-I-M-Kreislauf

3.1. Kategorie-Definition

Aus Gründen der Praktikabilität und der Messbarkeit sollte auf bestehenden Definitionen und allgemeinem Marktverständnis aufgebaut werden. Eine periodische Überprüfung (z. B. alle 3 Jahre) der Definition ist jedoch sinnvoll, da sich Konsumenten-Bedürfnisse verändern können.

Ziel
<ul style="list-style-type: none"> • Klare Verständigung über die Struktur der Kategorie mit ihren Subkategorien und Segmenten sowie über die darin enthaltenen Artikel – abgestimmt auf Konsumentenbedürfnisse • Bestimmung Kauf-Entscheidungsbaum

Input	Output
<ul style="list-style-type: none"> • Bisherige Definition • Shopper Studien • Panel Daten • Allenfalls ad hoc Marktforschung 	<ul style="list-style-type: none"> • Klare Definition und Struktur der Kategorie • Entscheidungsbaum

Aus Gründen der Praktikabilität und der Messbarkeit sollte auf bestehenden Definitionen und allgemeinem Marktverständnis aufgebaut werden. Eine periodische Überprüfung (z. B. alle 3 Jahre) der Definition ist jedoch sinnvoll, da sich Konsumenten-Bedürfnisse verändern können.

Um eine gute Kategorie-Definition vorzunehmen, sollten folgende

Fragen beantwortet werden:

- Sehen Konsumenten / Shopper alle Produkte einer Kategorie als zusammenhängend oder innerhalb von Untergruppen sogar als substituierbar an?
- Werden die Produkte einer definierten Kategorie von Händlern als EINE Gruppe strategisch geführt, bzw. gemanagt?
- Kann die definierte Kategorie gemessen werden?
- Sind alle Segmente enthalten und nicht nur jene, welche für uns interessant sind?
- Klärt die Definition, was in Bezug auf Produkte und Kanal beinhaltet ist und was nicht?

Aufgrund der zunehmenden Bedeutung von «Label» respektive kategorieübergreifender spezifischer Angebote haben wir uns auch zu diesem Thema Überlegungen gemacht und dessen Relevanz im Day-to-Day Category Management Ansatz geprüft. Unseres Erachtens handelt es sich aus Konsumentensicht bei einem «Label» nicht um eine Kategorie, da die verschiedenen Produkte eines «Labels» nicht ein und dasselbe Bedürfnis erfüllen sowie auch unterschiedliche Substitute haben. Deshalb haben «Label» keinen Einfluss auf den klassischen Acht-Schritte-Prozess, obwohl sie für die gesamte Angebotskompetenz eines Händlers grosse Bedeutung haben. Gründen der Praktikabilität und der Messbarkeit sollte auf bestehenden Definitionen und allgemeinem Marktverständnis aufgebaut werden. Eine periodische Überprüfung (z. B. alle 3 Jahre) der Definition ist jedoch sinnvoll, da sich Konsumenten-Bedürfnisse verändern können.

Wir sind der Ansicht, dass der Konsument gewisse Entscheide auf «höherer Stufe» fällt, bevor der Kategorie spezifische Entscheidungsbaum abläuft.

So ein Entscheid kann z. B. lauten:

«Ich kaufe:

- als Allergiker nur glutenfreie Produkte
- nur biologisch produzierte Artikel
- nur ökologische Produkte
- gerne spezielle Produkte einer Linie, wenn ich Lust auf ...

habe»

Diese Beispiele zeigen auf, dass es sich um Entscheide im Sinne von Rahmenbedingungen handelt, welche die Entscheide innerhalb der Kategorie prägen.

Das Resultat der Kategorie-Definition ist eine aus Konsumentensicht

möglichst kurze, prägnante und aussagekräftige Bezeichnung.

Was unter dieser Bezeichnung genau zu verstehen ist, wird durch die saubere Darstellung der Kategorie-Struktur oder Kategorie-Segmentierung festgehalten. Hierin spiegelt sich wider, wie der Konsument / Shopper die Kategorie in seinem Denken sieht.

Nachstehendes Beispiel zeigt, wie eine Kategorie-Struktur dargestellt werden kann. Die Angabe von Segmentgrösse (Wert in Schweizer Franken) und Wachstumsraten helfen zudem, die Kategorie und Marktdynamiken schnell zu erfassen.

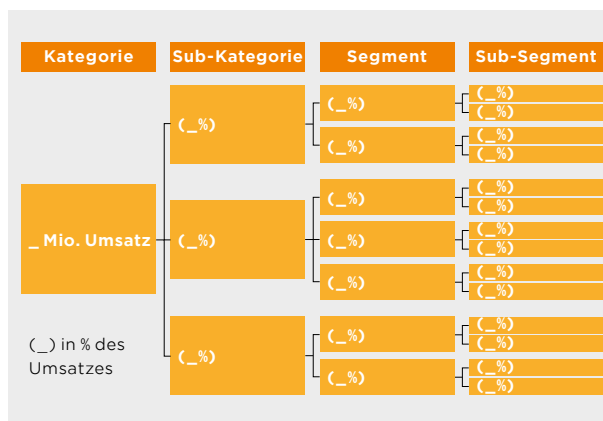


Abbildung 4: Beispiel Kategorie-Darstellung (Struktur)

3.2 Kategorie-Rolle

Ziel	
<ul style="list-style-type: none"> • Klarheit schaffen in Bezug auf die strategische Ausrichtung der Kategorie beim entsprechenden Retailer • Abgrenzung und Prioritäten zwischen den verschiedenen Kategorien schaffen • Verteilung von Ressourcen auf die Kategorien gemäss Rollen Zuteilung 	
Input	Output
<ul style="list-style-type: none"> • Kennziffern aller Kategorien • Vision und Unternehmens-Strategie • «10 Fragen» 	<ul style="list-style-type: none"> • Definition und Kommunikation der Kategorie-Rolle

Die Rollen Definition für alle Kategorien ist eine der wichtigsten Entscheidungen des Händlers und wird situativ aufgrund dessen Gesamtportfolio durch diesen vorgegeben. Die Rollen-Definition liefert die Basis für seine gewünschte Positionierung im Wettbewerb und die Verteilung der internen Ressourcen auf die Kategorien. Die Rollen-Definition beeinflusst stark die Wahl der Strategie und der Taktiken. Üblicherweise wird zwischen 4 Rollen-Typen unterschieden:

- Profilierungs-Kategorien
- Pflicht-Kategorien
- Ergänzungs-Kategorien
- Saison-/Impuls-Kategorien

Die Charakteristiken dieser 4 Typen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

3.2.1 Profilierungs-Kategorien

- Dienen dem Händler dazu, sich bei seiner Zielgruppe zu profilieren und sein Image zu definieren
- Sind für die Zielgruppe (Konsument/Shopper) von grosser Bedeutung
- Sollten derzeit hinsichtlich Umsatz, Marktanteil (über Fair Share), Kundenzufriedenheit und Serviceniveau die führenden Kategorien des Händlers sein
- Offerieren das bestmögliche Angebot, welches überdurchschnittliche Ressourcen in der Vermarktung (Standort, Fläche, Promotion, Preis) wie auch in der Marktforschung, Logistik und Administration zugesprochen erhält
- Diese Ansprüche können auch als Zielsetzung verstanden werden

Gemäss ECR Europe Best Practices Report erhalten in der Praxis nur 5-10 % der Kategorien den Status einer Profilierungs-Kategorie. Dies resultiert in erster Linie aufgrund der hohen Investitionen und der damit verbundenen notwendigen Priorisierung.

3.2.2 Pflicht-Kategorien

- Sind ausgewogen hinsichtlich Wert / Umsatz, Wachstum und Gewinn
- Werden regelmässig und in grösserem Umfang zur Befriedigung der täglichen Konsumentenbedürfnisse gekauft
- Sollten einen Fair Share erreichen
- Haben ein breites - nicht zwingend komplettes - Sortiment und ein kompetitives Preisniveau
- Stellen aufgrund ihres Umfangs und z.T. geringer Marge hohe Anforderungen an eine effiziente Belieferung und Rechnungsstellung

Die Pflicht-Kategorien sind das Massengeschäft des Händlers. Erfahrungsgemäss weisen 55-60 % der Kategorien diese Rollen-Definition auf.

3.2.3 Ergänzungs-Kategorien

Verstärken das Händler-Image als one-stop-shopping Kanal.

- Liefern die Möglichkeit für zusätzliche Convenience
- Einkäufe
- Werden eher mit schmalen Sortiment zu «normalen» Preisen geführt
- Beinhalten Produkte von geringerer Bedeutung für den Konsumenten
- Müssen den Fair Share nicht unbedingt erreichen
- Geniessen geringere Aufmerksamkeit, weniger Regalfläche und ein Minimum an Promotions-Aktivitäten
- Administration und Logistik haben geringere Bedeutung
- Der Preis spielt für die Kunden eine untergeordnete Rolle
- Es sind Gewinnpotenziale vorhanden

15-20 % der Kategorien sind in der Regel Ergänzungs-Kategorien.

3.2.4 Saison-/Impuls-Kategorien

- Schaffen einen zeitgerechten oder saisonbedingten Konsumentennutzen
- Weisen oft während ihrer Saison einen Profilierungscharakter auf, das heisst, sie haben kurzfristig eine hohe Bedeutung für die Konsumenten, können aber auch nur Ergänzungscharakter in der Saison haben
- Sollen ungeplante Käufe generieren

Typischerweise sind ca. 15 -20 % der Kategorien in dieser Gruppe anzutreffen.

3.2.5 Vorgehen bei der Rollen-Definition

Wichtige Unterlagen für die Rollen-Definition sind die grundlegenden Dokumente wie Unternehmens-Vision und -Strategie. Eine weitere zentrale Entscheidungshilfe ist eine umfassende Kennziffernliste (s. Abb. 5), deren Analyse wertvolle Erkenntnisse liefert. Zudem hilft ein

10-Fragen-Dokument (s. Abb. 6), um die Kategorie gut einordnen zu können.

Die Ziel-Brutto-Marge muss jeder Händler für sich bestimmen und davon ableiten, was hoch und niedrig für die jeweiligen Kategorien bedeutet.

Kennziffern für die Kategorie-Rollen-Definition										
Kategorien	Interne Werte		Handels-Panel		Konsumenten-Panel					Media
	Umsatz	%-Bruttomarge	Kategorie-Menge in Tsd Kg/L	Kategorie-Wert in Tsd CHF	Penetration	Ø-Einkaufsmenge	Ø-Einkaufswert	Ø-Anzahl Kaufakte	Bedarfsdeckungsrate	Werbeausgaben Total Markt

Abb. 5: Bsp. Kennziffern für die Kategorie-Rollen-Definition

Kriterien zur Bestimmung der Kategorie-Rolle					
	Kategorie-Rolle				Informationen zu:
	Profilierung	Pflicht	Ergänzung	Saison/Impuls	
Wie hoch ist die Penetration der Kategorie?	Hoch	Hoch/Mittel	Mittel/Niedrig	Mittel	Konsument Shopper
Wie hoch ist die Einkaufshäufigkeit der Kategorie?	Hoch	Hoch	Mittel/Niedrig	Mittel	
Wie hoch sind die Gesamtausgaben pro Käufer pro Jahr in der Kategorie?	Hoch	Hoch/Mittel	Mittel	Hoch/Mittel	
Wie hoch sind die Gesamtausgaben in der Kategorie?	Hoch	Hoch/Mittel	Mittel	Hoch/Mittel	Händler
Wie hoch sind die Umsätze des Händlers in der Kategorie?	Hoch	Hoch	Mittel	Hoch/Mittel	
Wie hoch ist die Bruttomarge des Händlers (%) in der Kategorie?	Niedrig/Mittel	Mittel	Hoch	Mittel	
Ist die Kategorie fähig, dem Händler einen andauernden und hohen Konsumentennutzen zu leisten und sich damit in der Kategorie bzw. in Teilen der Kategorie zu differenzieren?	Hoch	Mittel	Niedrig	Hoch/Mittel	
Wie hoch ist der wertmässige Marktanteil des Händlers gegenüber dem Fair Share?	Hoch	Hoch/Mittel	Mittel/Niedrig	Mittel	Category
Ist die Kategorie von besonderer Wichtigkeit für einen der Hauptwettbewerber?	Hoch	Mittel	Mittel	Mittel	
Wird der Umsatz der Kategorie in der Zukunft als wachsend eingeschätzt?	Mittel/Hoch	Mittel	Mittel	Mittel	

Abb. 6: «10 Fragen zur Kategorie-Rollen-Definition»

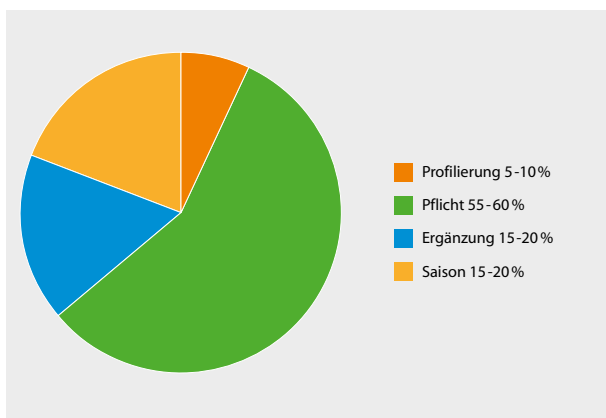


Abb. 7: Rollenverteilung in Europa
Quelle: ECR Europe Best Practice Report

3.3 Kategorie-Analyse/-Bewertung

Ziel dieses Schrittes ist es, ein klares Verständnis über die aktuelle Situation und Leistung der Kategorie zu erhalten. Die zu diesem Zweck notwendigen Informationen werden erhoben, analysiert und zu Erkenntnissen aufgearbeitet. Es ist entscheidend, dass die Vorlagen nicht nur mit Daten gefüllt werden, sondern auch die Essenz jeder Vorlage herausgeschält wird («Was sagen mir die Daten? Welche Erkenntnisse kann ich daraus ziehen?»). Gleichzeitig soll die Kategorie-Analyse aufzeigen, wo die grössten Wachstumspotenziale in Bezug auf Umsatz, Bruttomarge und Marktanteil liegen.

Ziel	
Identifizieren von <ul style="list-style-type: none"> Soll/Ist-Abweichungen Chancen gegenüber der Mitbewerber Segmenten, Produkten, die das Kaufverhalten der Zielgruppe positiv beeinflussen Bereichen mit grössten Umsatz- und Gewinnpotenzialen 	
Input	Output
<ul style="list-style-type: none"> Interne Daten (Scanning, Kundenkarte etc.) Daten von Konsumenten- und Handels-Panel 	<ul style="list-style-type: none"> Klare Erkenntnisse und mögliche Stossrichtungen Priorisierung der Potenziale

Die Kategorie-Analyse kann mit standardisierten Vorlagen durchgeführt werden, welche in die drei Gruppen

- IST
- Potenzial
- Vermarktungshebel

aufgeteilt und mit Erklärungen versehen sind. Einige Vorlagen sind als Beispiele bis zu «Erkenntnissen und möglichen Stossrichtungen» ausgearbeitet.

3.3.1. Daten/Vorlagen

Die Kategorie-Analyse ist im Acht-Schritte-Prozess der aufwändigste und herausforderndste Schritt. Im Idealfall verfügt man über eine umfangreiche Datenlage. Man sollte sich jedoch bewusst sein, dass nicht in jedem Falle alle gewünschten Daten vorliegen und daher auch nicht alle Vorlagen genutzt werden können. Es obliegt dem Category Manager oder dem Arbeitsteam zu entscheiden, ob man mit den vorliegenden Daten ausreichende Erkenntnisse gewinnen kann oder allenfalls zusätzliche Daten beschafft werden sollen.

Basierend auf guten Marktkenntnissen kann fehlendes Zahlenmaterial teilweise auch durch eigene Modelle und Schätzungen ersetzt werden.

Nachfolgend werden die hier aufgeführten Vorlagen erläutert. Dazu gehört eine kurze Beschreibung, das Ziel, die Fakten und die Datenquelle. Um die Verständlichkeit der Vorlagen zu erhöhen, wird nachstehend ein Beispiel angeführt. Die Vorlagen sind so aufgebaut, dass sie direkt verwendet werden können. Einzig Zeilen und/oder Spalten sind zu beschriften. Sie können den spezifischen Bedürfnissen angepasst werden.

Übersicht der Vorlagen			
Seite	Nr.	Titel	Datenquelle
S. 15	A1	Marktanteile Food/Near Food Kategorie (Markt, Key Account, Mitbewerber)	Retail Scan (Handelspanel)
S. 15	A2	Marktanteile Kategorie/Segmente (Markt, Key Account, Mitbewerber)	
S. 16	A3	Marktanteile Brands (Markt, Key Account, Mitbewerber)	
S. 16	A4	Saisonalität Kategorie	
S. 17	A5	Saisonalität Segmente/Brands	
S. 17	A6	Sozio-Demographischer Vergleich, alle Kategorien (Food/Near Food)	Haushaltspanel
S. 18	A7	Sozio-Demographische Daten für die Kategorie	
S. 18	A8	Kategorie Kaufverhalten (Penetration, Einkaufsmenge, Einkaufswert, Frequenz, Bedarfsdeckungsgrad)	
S. 19	A9	Kundenstrukturbaum («verpasste Gelegenheiten»)	
S. 19	A10	Bedarfsdeckungsgrad Segmente gegenüber Kategorie	
S. 20	A11	Potential Zusammenfassung («What if»)	
S. 20	A12	Sortiment ABC-Analyse	
S. 21	A13	Händler-Vergleich, Wert pro voll gelistetes SKU (kleinste bestandesführende Lagereinheit) gewichtet	Retail Scan (Handelspanel) und interne Daten
S. 21	A14	Wert und Sortendichte gewichtet pro Marke im Key Account	
S. 22	A15	Wert- und Margenbeitrag	Interne Daten
S. 22	A16	Preisanalyse	Haushaltspanel
S. 23	A17	Analyse Händler-Promotionsanteile (Kategorie oder Segmente)	Retail Scan (Handelspanel)
S. 23	A18	Marken-Promotionsanteile im Key Account	
S. 24	A19	Analyse Merchandising	Einschätzung des Teams
S. 24	A20	Zusammenfassung aller Erkenntnisse und möglicher Stossrichtungen	
S. 29	T1	Marktabdeckung	
S. 29	T2	Sortimentsblatt/Übersicht	
S. 30	T3	Quantifizierung der Sortimentsänderungen	
S. 30	T4	Quantifizierung der wirtschaftlichen Effekte	
S. 36	I1	Roll-out-Plan	
S. 36	I2	Kostenübersicht	
S. 37	I3	Kommunikationsplan	
S. 37	I4	Filialen Controlling	
S. 39	M1	Scoregard Leistungsziele	

Abb. 8: Übersicht über die Analyse-Templates

Anmerkungen:

- Gewisse Analysen auf Artikelebene sind aufgrund des aktuellen Regelwerks für Handelspanels nicht im gewünschten Masse möglich. So sind u. a. Out of Stock-Analysen mit internen Handelsdaten vorzunehmen. Bei Unklarheiten empfiehlt es sich, Rücksprache mit einem Marktforschungsinstitut zu nehmen.
- Bei Analysen von Zahlen, stammend aus Marktforschungsinstituten, welche kleinere Kanäle betreffen, sind bei Aussagen auf SKU-Ebene Vorsicht geboten.
- Zum besseren Verständnis wurden in einzelnen Templates Zahlen eingefügt, welche jedoch nur beispielhaften Charakter haben.

Templates

Die nachfolgenden Templates/Vorlagen können im Download-Bereich unserer Website www.gs1.ch in der Rubrik «Category Management» im Excel-Format heruntergeladen und bearbeitet werden.

Beschreibung	Grösse und Entwicklung der Segmente der eigenen Kategorie im Vergleich zum Markt und Hauptmitbewerber(n)
Ziel	Verständnis der Kategorie, ihrer Segmente und deren Bedeutung im Markt entwickeln; Potenzialansätze entdecken
Fakten	Volumen/Umsatz der Segmente, Marktanteile, Kategorieanteile, Entwicklung gegenüber Vorjahr
Quelle	Retail Scan (Handelspanel) oder Konsumentenpanel

Entwicklung Kategorie und Segmente										BEISPIEL				
12 Monate roll.	CH Total				Retailer A (Key Account)					Retailer B (Mitbewerber / Benchmark)				
Wert in Tsd CHF	Wert	% vs VJ	MA in %	%-Pts vs VJ	Wert	% vs VJ	MA in %	KA in %	%-Pts vs VJ	Wert	% vs VJ	MA in %	KA in %	%-Pts vs VJ
Total Kategorie	947'039	0.5	100	0.0	66'857	53.5	7.1	100	0	200'226	-3.3	21.1	100	0
<100 g	60'410	18.6	6.4	1.0	5'298	102.8	8.8	7.9	1.5	15'096	34.2	25.0	7.5	2.1
100 g	603'421	-3.2	63.7	-2.4	49'200	61.5	8.2	73.6	3.4	147'711	-4.2	24.5	73.8	-0.7
>100 g	283'207	5.7	29.9	1.5	12'359	17.9	4.4	18.5	-4.9	37'420	-10.0	13.2	18.7	-1.4
Kern-Aussagen														
Retailer A wächst in allen Segmenten stärker als der Markt; Marktanteil ist in grösstem Segment über Fair Share liegt im Segment >100 g massiv unter Fair Share Retailer B verliert gesamthaft, insbesondere in den 2 grössten Segmenten; Bei >100 g klar unter Fair Share														
Fazit														
Die Anstrengungen von Retailer A haben sich auszahlt; Nachholbedarf besteht jedoch im Segment >100 g Retailer B hat Verluste hinnehmen müssen und Nachholbedarf in den 2 grössten Segmenten.														
Erkenntnisse														
Retailer A hat im Segment >100 g ein Zusatz-Potenzial von CHF 7.58 Mio (Fair Share, 7.1%) Retailer B hat ebenfalls grosses Potenzial im Segment >100 g (CHF 22.4 Mio), muss aber auch 100 g Segment verteidigen. Wie könnten Strategie und Plan aussehen?														
Mögliche Stossrichtungen														
Retailer A: Strategie im 100 g Segment halten (allfällige Erkenntnisse aus Mitbewerber-Analyse einfließen lassen); Forcierung des >100 g Segment (Prüfung Range Extension & Intensivierung Promo-Plan)														

Vol = Volumen, kum. = kumuliert, VJ = Vorjahr, MA = Marktanteil, %-Pts. = %-Punkte, KA = Kategorienanteil

Abb. 9: Beispiel eines Analyse-Templates

Tipp/Anmerkung: Dieses Beispiel dient zur Verdeutlichung, wie aus Daten letztlich Erkenntnisse werden und erste Ideen für mögliche Stossrichtungen abgeleitet werden können. Unter Erkenntnissen sollte z. B. nicht aufgeführt werden: «Retailer A liegt im Segment > 100 g unter Fair Share» Dies ist eine Aussage, die direkt aus der Vorlage zu lesen ist. Die Frage ist vielmehr, was dies bedeutet; z. B. ein Zusatz-Potenzial von Schweizer Franken 7.58 Mio.

Für die Analyse sollte ein längerer Zeitraum (12 Monate) als Basis dienen. Zudem müssen/können die Vorlagen auf individuelle Bedürfnisse angepasst werden.

Erklärungen zu den Templates

Template A1

Marktanteile Food/Near Food Kategorie

Beschreibung

Grösse und Entwicklung des Food, Near Food Marktes und der Kategorie im Vergleich zum Markt und Hauptmitbewerber(n)

Ziel

Grobes Verständnis über die Kategorie-Marktposition des Händlers im Vergleich zur Food/ Near Food Position

Fakten

Umsatz, Marktanteile und deren Entwicklung gegenüber Vorjahr; abgeleitet davon eine Fair Share Kalkulation

Quelle

Retail Scan (Handelspanel)

Template A1: Marktanteile Food / Near Food Kategorie (Markt, Key Account, Mitbewerber)

Marktüberblick									Fair Share Potenzial Wert
12 Monate rol.	Total CH	% vs VJ	Key Account	% vs VJ	Mitbewerber A	% vs VJ	Mitbewerber B	% vs VJ	
Food									1'692
Wert absolut									
Marktanteil	100		15.6						2'461
Near Food									
Wert absolut									
Marktanteil	100		16.1						
Kategorie									
Volumen absolut									
Marktanteil	100								
Wert absolut			22'300						
Marktanteil	100		14.5						

Anmerkung zu Fair Share Potenzial: Im vorliegenden Beispiel wird das zusätzliche Umsatzpotenzial der Kategorie errechnet, falls ein Marktanteil von 15.6% (Food) resp. 16.1% (Near Food) erreicht würde.

Beispielhafte Darstellung: Tabelle zur individuellen Bearbeitung

Kern-Aussagen

Fazit

Erkenntnisse

Mögliche Stossrichtungen

Template A2

Marktanteile Kategorie/Segmente

Beschreibung

Grösse und Entwicklung der Kategorie und der Segmente im Vergleich zum Markt und Hauptmitbewerber(n)

Ziel

Aufzeigen von Entwicklungen und Potenzialen einzelner Segmente aus Sicht des Key Accounts

Fakten

Umsatz, Marktanteile und deren Entwicklung gegenüber Vorjahr; abgeleitet davon eine Fair Share Kalkulation

Quelle

Retail Scan (Handelspanel)

Template A2: Marktanteile Kategorie / Segmente (Markt, Key Account, Mitbewerber)

Marktüberblick									Fair Share Potenzial Wert
12 Monate rol.	Total CH	% vs VJ	Key Account	% vs VJ	Mitbewerber A	% vs VJ	Mitbewerber B	% vs VJ	
Kategorie									
Wert absolut			22'300						
Marktanteil	100		14.5						
Segment A									381.4
Wert absolut			8'835						
Marktanteil	100		13.9						
Segment B									-175.6
Wert absolut			6'540						
Marktanteil	100		14.9						
Segment C									-227.9
Wert absolut			4'358						
Marktanteil	100		15.3						
Segment D									340.9
Wert absolut			2'567						
Marktanteil	100		12.8						

Anmerkung: Dieses Chart kann bei Bedarf auf Sub-Segmente erweitert werden

Anmerkung zu Fair Share Potenzial: Hier wird das Umsatzpotenzial der einzelnen Segmente bei gleichem Marktanteil wie die Kategorie berechnet.

Kern-Aussagen

Fazit

Erkenntnisse

Mögliche Stossrichtungen

Template A3

Beschreibung

Ziel

Fakten

Quelle

Marktanteile Brands

Grösse und Entwicklung der Segmente und Brands im Vergleich zum Markt und Hauptmitbewerber(n)

Aufzeigen von Entwicklungen und Potenzialen einzelner Brands aus Sicht des Key Accounts Umsatz, Marktanteile und deren Entwicklung gegenüber Vorjahr

Retail Scan (Handelspanel)

Template A3: Marktanteile Brands (Markt, Key Account, Mitbewerber)

12 Monate roll.	Total CH	% vs VJ	Key Account	% vs VJ	Mitbewerber A	% vs VJ	Mitbewerber B	% vs VJ
Marktüberblick								
Segment A								
Wert absolut								
Marktanteil								
Brand 1								
Wert absolut								
Marktanteil								
Brand 2								
Wert absolut								
Marktanteil								
Brand 3								
Wert absolut								
Marktanteil								
Brand 4								
Wert absolut								
Marktanteil								

Anmerkung: Innerhalb der Retailer ist der Sortimentsanteil der Brands gemeint, d.h. alle Brands im Retailer = 100%
Dieses Chart ist mit den weiteren Segmenten / Brands zu ergänzen

Kern-Aussagen

Fazit

Erkenntnisse

Mögliche Stossrichtungen

Template A4

Beschreibung

Ziel

Fakten

Quelle

Saisonalität Kategorie

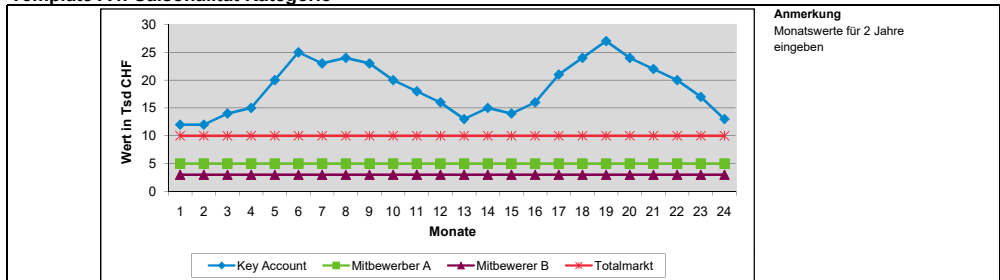
Darstellung der monatlichen Abverkäufe der Kategorie im Key Account gegenüber Gesamtmarkt und Mitbewerber

Erkennen von saisonalen Schwerpunkten und allfälligen Potenzialen bei Abweichungen des Key Accounts gegenüber Markt

Monatliche Umsätze in Tsd. Schweizer Franken (kann auch als Umsatzindex zum Durchschnitts-Monat dargestellt werden)

Retail Scan (Handelspanel)

Template A4: Saisonalität Kategorie



Anmerkung
Monatswerte für 2 Jahre eingeben

Beispielhafte Darstellung: Tabelle und Grafik zur individuellen Bearbeitung

Kern-Aussagen

Fazit

Erkenntnisse

Mögliche Stossrichtungen

Template A5

Beschreibung

Ziel

Fakten

Quelle

Saisonalität Segmente/Brands

Darstellung der monatlichen Abverkäufe der Segmente oder Brands im Key Account (je nach Bedürfnis)

Erkennen von saisonalen Schwerpunkten und allfälligen Segment-Potenzialen

Monatliche Umsätze in Tsd. Schweizer Franken (kann auch als Umsatzindex zum Durchschnitts-Monat dargestellt werden)

Retail Scan (Handelspanel)

Template A5: Saisonalität Segmente / Brands

Beispielhafte Darstellung: Tabelle und Grafik zur individuellen Bearbeitung

Anmerkung
Monatswerte für 2 Jahre eingeben.

Kern-Aussagen

Fazit

Erkenntnisse

Mögliche Stossrichtungen

Template A6

Beschreibung

Ziel

Fakten

Quelle

Sozio-Demographischer Vergleich, alle Kategorien (Food / Near Food)

Prozentuale Verteilung der Käufer aller Kategorien im Key Account gegenüber Markt und Mitbewerber

Erkennen von Potenzialen bei Abweichungen zwischen Key Account und Markt

Aufteilung der Käufer in Geschlecht, Altersgruppen, Gebiete, EK-Klassen und HH-Typ und deren Entwicklung gegenüber Vorjahr

Konsumentenpanel

Template A6: Sozio-Demographischer Vergleich, alle Kategorien (Food / Near Food)

Kum. Zeitraum	Total CH	% vs VJ	Key Account	% vs VJ	Mitbewerber A	% vs VJ	Mitbewerber B	% vs VJ
Total								
Geschlecht	100		100		100		100	
männlich								
weiblich								
Alter	100		100		100		100	
- 19								
- 29								
- 39								
- 49								
- 59								
60 -								
andere Merkmale	100							
Gebiete								
Einkommenskl.								
HH-Typ, HH-Grösse								

Beispielhafte Darstellung: Tabelle zur individuellen Bearbeitung

Kern-Aussagen

Fazit

Erkenntnisse

Mögliche Stossrichtungen

Template A7

Beschreibung

Ziel

Fakten

Quelle

Sozio-Demographische Daten für die Kategorie

Prozentuale Verteilung der Kategorie Käufer im Key Account gegenüber Markt und Mitbewerber

Identifikation von Potenzialen bei Abweichungen zwischen Key Account und Markt

Kategorie-Penetration nach Geschlecht, Alter, Gebiete, EK-Klassen und HH-Typ und deren Entwicklung gegenüber Vorjahr

Konsumentenpanel

Template A7: Sozio-Demographische Daten für die Kategorie

Kategorie								
Kum. Zeitraum	Total CH	% vs VJ	Key Account	% vs VJ	Mitbewerber A	% vs VJ	Mitbewerber B	% vs VJ
Total								
Geschlecht	100		100		100		100	
männlich								
weiblich								
Alter	100		100		100		100	
- 19								
- 29								
- 39								
- 49								
- 59								
60 -								
andere Merkmale	100							
Gebiete								
Einkommenskl.								
HH-Typ, HH-Grösse								

Beispielhafte Darstellung: Tabelle zur individuellen Bearbeitung

Kern-Aussagen

Fazit

Erkenntnisse

Mögliche Stossrichtungen

Template A8

Beschreibung

Ziel

Fakten

Quelle

Kategorie Kaufverhalten

Vergleich der verschiedenen Konsumenten / Shopper Kennziffern

Identifikation von Konsumenten / Shopper Potenzialen respektive der abweichenden Hebel Penetration, durchschnittliche Einkaufsmenge, durchschnittlicher Einkaufswert, Einkaufsfrequenz und Bedarfsdeckungsgrad

Konsumentenpanel

Template A8: Kategorie Kaufverhalten (Penetration, Einkaufsmenge, Einkaufswert, Frequenz, Bedarfsdeckungsgrad)

Segmente											
12 Monate roll.		Kategorie	% vs VJ	Segment A	% vs VJ	Segment B	% vs VJ	Segment C	% vs VJ	Segment D	% vs VJ
Penetration	CH Total		83								
	Key Account		45								
	Mitbewerber A										
Einkaufsmenge	CH Total		7.5								
	Key Account		7.7								
	Mitbewerber A										
Einkaufswert	CH Total		2.38								
	Key Account		2.35								
	Mitbewerber A										
Frequenz	CH Total		5.8								
	Key Account		5.7								
	Mitbewerber A										
Bedarfsdeckungsgrad	CH Total										
	Key Account										
	Mitbewerber A										

Beispielhafte Darstellung: Tabelle zur individuellen Bearbeitung

Kern-Aussagen

Fazit

Erkenntnisse

Mögliche Stossrichtungen

Template A9

Beschreibung

Ziel

Fakten

Quelle

Kategorie Kaufverhalten; Kundenstrukturbaum («verpasste Gelegenheiten»)

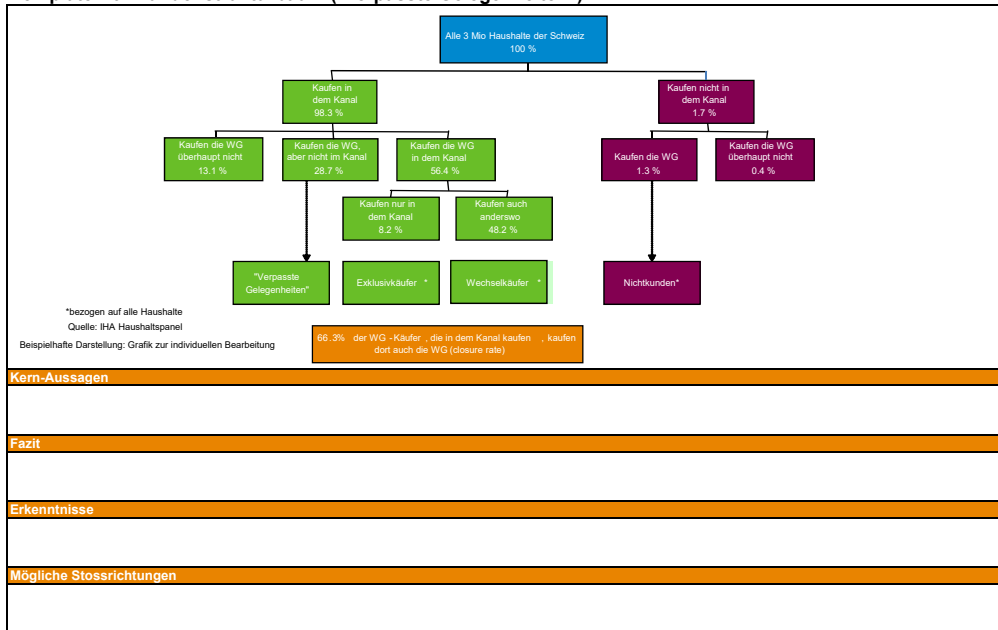
Einkaufsverhalten der Konsumenten / Shopper eines Händlers (Kanals) bezogen auf die Kategorie

Erkennen wo die eigenen Konsumenten / Shopper die Kategorie einkaufen und Potenzial abschätzen

Entgangene Umsätze

Konsumentenpanel

Template A9: Kundenstrukturbaum ("verpasste Gelegenheiten")



Template A10

Beschreibung

Ziel

Fakten

Quelle

Bedarfsdeckungsgrad Segmente gegenüber Kategorie

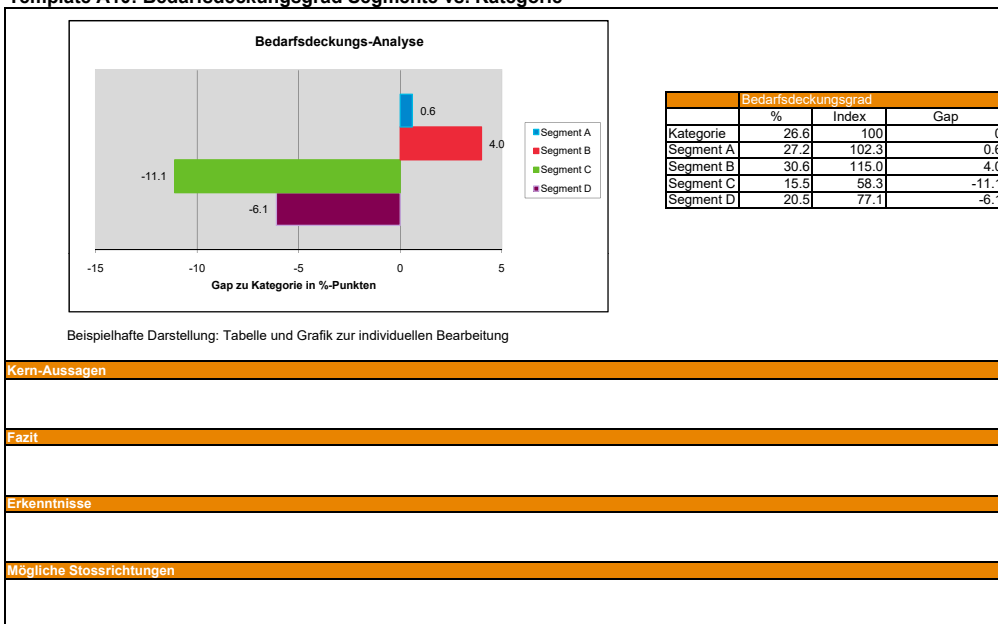
Identifikation von Konsumenten / Shopper Potenzialen respektive der abweichenden Hebel

Aufzeigen von Potenzialen hinsichtlich Bedarfsdeckungsgrad der einzelnen Segmente

Bedarfsdeckungsgrad der Segmente in % und Gap gegenüber Kategorie

Konsumentenpanel

Template A10: Bedarfsdeckungsgrad Segmente vs. Kategorie



Template A11

Beschreibung

Ziel

Fakten

Quelle

Potenzial Zusammenfassung (Bottom-up und Top-down Schätzung für potenziellen Zusatzumsatz)

Diese Vorlage ist verknüpft mit vorhergehenden, sodass einzelne Werte automatisch erscheinen. Im Bereich «Was wäre wenn?» können Simulationen gemacht werden. Die grünen Felder sind Eingabezellen.

Aufzeigen von Zusatzumsatz-Potenzialen; Abschätzen von realistischen Potenzialen

Zusatzumsatz bei Steigerung einzelner Kaufverhalten-Kennziffern und bei Fair Share zu Food/Near Food

Konsumumentenpanel, Retail Scan (Handelspanel)

Template A11: Potenzial Zusammenfassung ("What if")

A Potenzial über Kaufverhalten Hebel (Bottom-up Potenzialschätzung)								Fiktives Beispiel; mit effektiven Zahlen überschreiben			
HH und Umsatz in Tsd											
	Haushalte	Penetration	x	Einkaufshäufigkeit	x	Ø-Einkaufsmenge / EK	x	Ø-Preis	=	Umsatz	Zusatzumsatz
Total CH (HH Ende 2006)	3307	83%		5.8		7.5		2.38		284'153	
Eigene Situation											
Key Account Kategorie aktuell	3307	45%		5.7		7.7		2.35		153'481	
Was wäre wenn?											
Penetration ↗	3307	45.7%		5.7		7.7		2.35		155'868	2'387
Frequenz ↗	3307	45%		5.8		7.7		2.35		156'173	2'693
Ø-Einkaufsmenge ↗	3307	45%		5.7		7.82		2.35		155'873	2'392
Ø-Einkaufswert ↗	3307	45%		5.7		7.7		2.38		155'440	1'959
B Potenzial durch Fair Share Ansatz (Top-down Potenzialschätzung)											
Zusatzumsatz Kategorie bei Fair Share zu Food										1'692	
Zusatzumsatz Kategorie bei Fair Share zu Near Food										2'461	
Kern-Aussagen											
Fazit											
Erkenntnisse											
Mögliche Stossrichtungen											

Template A12

Beschreibung

Ziel

Fakten

Quelle

Sortiment ABC-Analyse (abhängig von den Möglichkeiten der Marktforschungsinstitute)

Rangliste aller Artikel nach Bedeutung im Key Account im Vergleich zum Markt und Mitbewerbern (eingeschränkt möglich)

Identifikation von Sortimentsabweichungen zum Markt und Mitbewerbern; Vorbereitung für Sortimentsoptimierung

Marktanteil pro Artikel, kumulierter Marktanteil (kann nach Menge oder Wert erstellt werden)

Retail Scan (Handelspanel) für Totalmarkt, Scannerdaten für korrekte interne Rangliste (Key Account)

Template A12: Sortiment ABC-Analyse

Kategorie	12 Monate roll.		Total CH		Key Account	
	Menge / Wert	MA Vol	kum. MA Vol	MA Vol	kum. MA Vol	
Artikel 1	5.5		5.5			0
Artikel 2	3.4		8.9			0
Artikel 3	6.8		15.7			0
Artikel 4	2.3		18			0
Artikel 5	3		21			0
Artikel 6	3		24			0
Artikel 7	3		27			0
Artikel 8	3		30			0
Artikel 9	3		33			0
Artikel 10	3		36			0
Artikel 11	3		39			0
Artikel 12	3		42			0
Artikel 13	3		45			0
Artikel 14	3		48			0
Artikel 15	3		51			0

Beispielhafte Darstellung: Tabelle zur individuellen Bearbeitung

Kern-Aussagen						
Fazit						
Erkenntnisse						
Mögliche Stossrichtungen						

Template A13

Händler-Vergleich, Wert pro voll gelistete SKU (kleinste bestandesführende Lagereinheit) gewichtet

Beschreibung

Diese Vorlage ist verknüpft mit vorhergehenden, sodass einzelne Werte automatisch Vergleich Umsatz pro voll gelistetes SKU gewichtet; Sortimentsqualität erkennen

Ziel

Identifikation von potenziellem Handlungsbedarf im Sortiment (falls Umsatz pro voll gelistet SKU gewichtet tiefer als Mitbewerber)

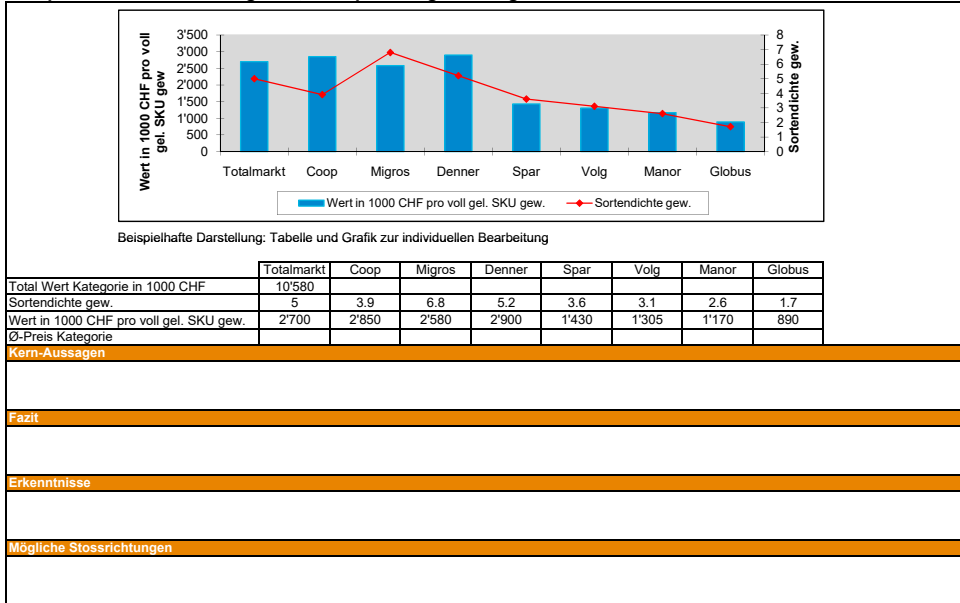
Fakten

Gesamtmarkt, Key Account und Mitbewerber: Total Wert, Sortendichte gewichtet, Wert pro voll gelistetem SKU gewichtet, durchschnittlicher Preis

Quelle

Retail Scan (Handelspanel)

Template A13: Händler-Vergleich, Wert pro voll gel. SKU gew.



Template A14

Wert und Sortendichte gewichtet pro Marke im Key Account

Beschreibung

Vergleich von Umsatz, Sortendichte und durchschnittlichem Umsatz pro SKU pro Marke im Key Account

Ziel

Identifikation von Marken mit unter-/überdurchschnittlichem Umsatz pro SKU gewichtet im Key Account

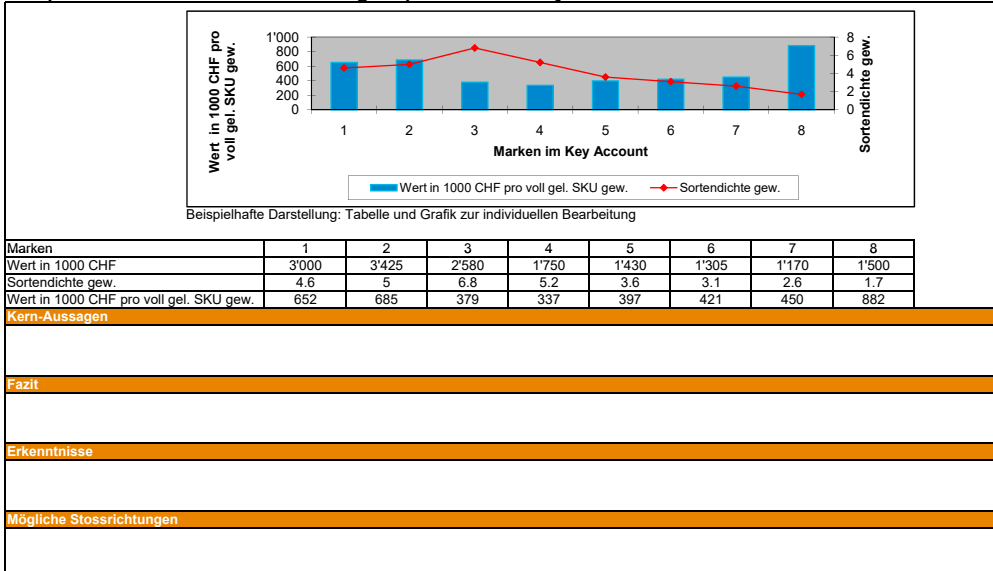
Fakten

Wert, Sortendichte gewichtet und durchschnittlicher Umsatz pro SKU pro Marke im Key Account

Quelle

Retail Scan (Handelspanel)

Template A14: Wert und Sortendichte gew. pro Marke im Key Account



Template A15

Beschreibung
Ziel

Fakten

Quelle

Wert- und Margenbeitrag

Rangliste nach Umsatz- und Margenbedeutung der Segmente und Artikel im Key Account
Aufzeigen welchen Beitrag die einzelnen Artikel an das Kategorie Total leisten. Vorbereitung für Sortimentsoptimierung.

Umsatz, % gegenüber Vorjahr (VJ), Umsatzanteil an Kategorie, Bruttomarge in % und absolut, % gegenüber VJ, Anteil an Kategorie Bruttomarge

Interne Daten

Template A15: Wert- und Margenbeitrag

Kategorie / Key Account								
12 Monate roll.	Wert	% vs VJ	Kategorieanteil Wert	Bruttomarge in %	Bruttomarge absolut	% vs VJ	Kategorieanteil Bruttomarge	Bruttomarge / Wertanteil
in Tsd CHF								
Kategorie	50'000		100%		20'000		100%	0.0%
Segment A	35'000		70.0%		12'000		60.0%	-10.0%
Artikel 1	12'600		25.2%		5'800		29.0%	3.8%
Artikel 2			0.0%				0.0%	0.0%
Artikel 3			0.0%				0.0%	0.0%
Artikel 4			0.0%				0.0%	0.0%
Segment B			0.0%				0.0%	0.0%
Artikel 1			0.0%				0.0%	0.0%
Artikel 2			0.0%				0.0%	0.0%
Artikel 3			0.0%				0.0%	0.0%
Artikel 4			0.0%				0.0%	0.0%
Segment C			0.0%				0.0%	0.0%
Artikel 1			0.0%				0.0%	0.0%
Artikel 2			0.0%				0.0%	0.0%
Artikel 3			0.0%				0.0%	0.0%
Artikel 4			0.0%				0.0%	0.0%

Beispielhafte Darstellung: Tabelle zur individuellen Bearbeitung

Kern-Aussagen

Fazit

Erkenntnisse

Mögliche Stossrichtungen

Falls negativer Wert => prüfen, wie BM verbessert werden könnte

Template A16

Beschreibung
Ziel

Fakten

Quelle

Preisanalyse

Preisübersicht und Entwicklung im Key Account gegenüber Markt und Mitbewerber
Identifikation von Preisabweichungen gegenüber dem Markt und Mitbewerber als Ursache von Marktanteils-Veränderungen

Durchschnittlicher Preis aktuelles Jahr, letztes Jahr, Index gegenüber Markt aktuelles Jahr und letztes Jahr

Haushaltspanel; (alternativ: Durchschnittlicher Preis pro voll gelisteter Sorte, Retail Scan)

Template A16: Preisanalyse

Kategorie											
12 Monate roll.	Total CH		Key Account				Mitbewerber A				
	Ø-Preis NW/AW	Preis / Einheit akt. Jahr	Preis / Einheit VJ	Preis / Einheit akt. Jahr	Preis / Einheit VJ	Index vs CH akt. Jahr	Index vs CH VJ	Preis / Einheit akt. Jahr	Preis / Einheit VJ	Index vs CH akt. Jahr	Index vs CH VJ
Segment A		2.18	2.25	2.28	2.29	104.6	101.8	2.15	2.13	98.6	94.7
Artikel 1						#DIV/0!	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
Artikel 2						#DIV/0!	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
Artikel 3						#DIV/0!	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
Artikel 4						#DIV/0!	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
Segment B						#DIV/0!	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
Artikel 1						#DIV/0!	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
Artikel 2						#DIV/0!	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
Artikel 3						#DIV/0!	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
Artikel 4						#DIV/0!	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
Segment C						#DIV/0!	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
Artikel 1						#DIV/0!	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
Artikel 2						#DIV/0!	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
Artikel 3						#DIV/0!	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!
Artikel 4						#DIV/0!	#DIV/0!			#DIV/0!	#DIV/0!

Beispielhafte Darstellung: Tabelle zur individuellen Bearbeitung

Kern-Aussagen

Fazit

Erkenntnisse

Mögliche Stossrichtungen

Template A17

Beschreibung

Ziel

Fakten

Quelle

Analyse Händler-Promotionsanteile

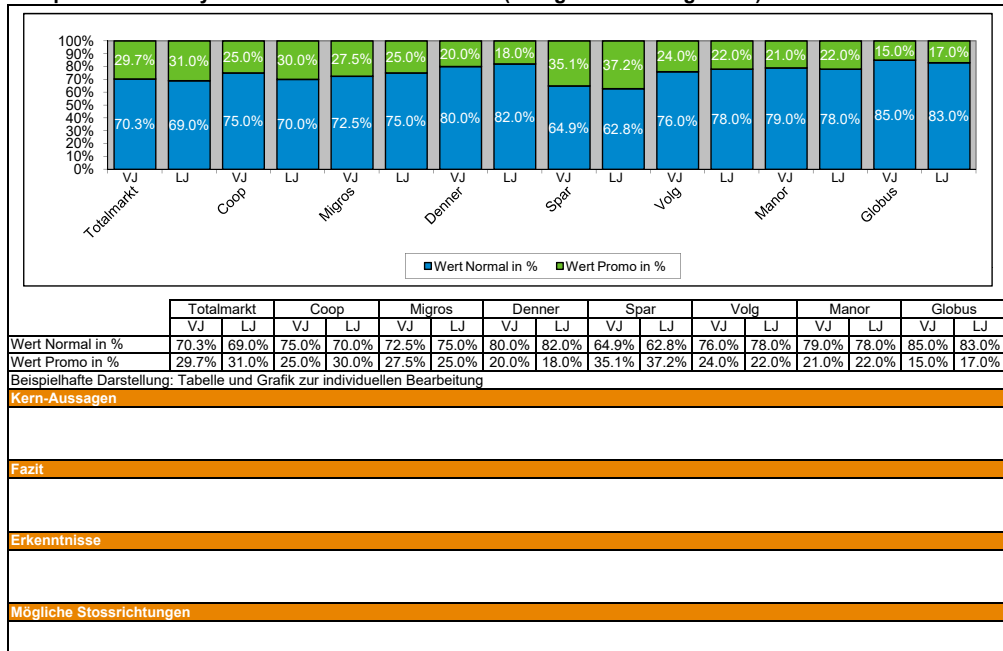
Promotionsanteile im Vergleich zum Markt und Mitbewerber

Aufzeigen der Unterschiede im Promotionsanteil als mögliche Ursache für Veränderungen im Marktanteil

Promotionsanteile Kategorie oder Segmente; 12 Mte rollend; Laufendes Jahr (LJ) gegenüber Vorjahr (VJ)

Retail Scan (Handelspanel)

Template A17: Analyse Händler-Promotionsanteile (Kategorie oder Segmente)



Template A18

Beschreibung

Ziel

Fakten

Quelle

Marken-Promotionsanteile im Key Account

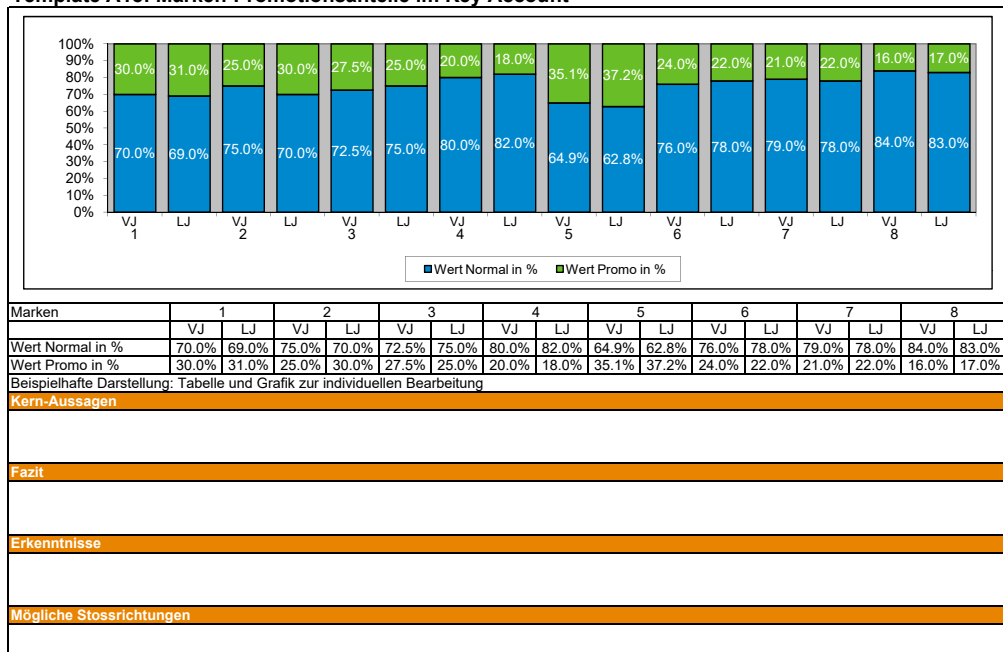
Vergleich der Promotionsanteile der Marken im Key Account (ergänzende Analysen mit Akti-onsspiegeln)

Aufzeigen der Unterschiede im Promotionsanteil als mögliche Ursache für Veränderungen im Marktanteil

Promotionsanteile Kategorie oder Segmente; 12 Mte rollend; Laufendes Jahr (LJ) gegenüber Vorjahr (VJ)

Retail Scan (Handelspanel)

Template A18: Marken-Promotionsanteile im Key Account



Template A19

Beschreibung

Ziel

Quelle

Analyse Merchandising

Mit einfacher «Ja/Nein» Beantwortung verschiedener Fragen zum Merchandising soll die Umsetzungsqualität und die Attraktivität für den Konsumenten / Shopper überprüft werden.

Identifikation von möglichen Ursachen für Marktanteils-Veränderungen wie auch Potenzialen Planogramme, Store Checks

Template A19: Analyse Merchandising

Beispielhafte Darstellung: Tabelle zur individuellen Bearbeitung

Kategorie	Ja	Nein
Checkliste		
A Regal / Stammpplatz		
Widerspiegelt die Platzierung der Kategorie im Laden die definierte Kategorie Rolle?		
Ist die Kategorie Definition im Layout abgebildet?		
Ist der Shopper Entscheidungs-Baum im Layout ersichtlich?		
Werden die Bedürfnisse und Erwartungen der Ziel-Konsumenten erfüllt?		
Findet sich der Shopper einfach im Kategorie Layout zurecht?		
Werden Kategorie-, Sub-Kategorie-Beschriftungen eingesetzt?		
Entspricht der Platzanteil der einzelnen SKUs ihren Abverkäufen?		
Sind minimale Platzzuteilungen pro SKU definiert und eingehalten?		
Sind praktische Punkte in Bezug auf das Merchandising der Kategorie berücksichtigt?		
Sind die Regale regelmässig gut und richtig aufgefüllt?		
Ist klar, wie Mitbewerber die Kategorie strategisch einsetzen und merchandisen?		
Wieviel Fläche resp. Laufmeter stellen wir (Key Account) und der Hauptmitbewerber der Kategorie zur Verfügung?	KA: m	Mitbew.: m
B Zweit-Platzierungen		
Entspricht die Platzierung im Laden dem Charakter / Rolle der Kategorie?		
Ist die Platzierung im Laden verkaufswirksam, kreiert sie Impulskäufe?		
Ist die Aktionsplatzierung als solche für den Shopper klar erkennbar?		
Sind die Aktionspreise deutlich ausgezeichnet?		
Weisen die Aktionsplätze bis zum letzten Tag immer genügend Warendruck auf?		
Kern-Aussagen		
Fazit		
Erkenntnisse		
Mögliche Stossrichtungen		

Template A20

Beschreibung

Ziel

Zusammenfassung aller Erkenntnisse und möglicher Stossrichtungen

Übersicht aller im Laufe der Kategorie-Analyse gemachten Kern-Erkenntnisse und möglichen Stossrichtungen

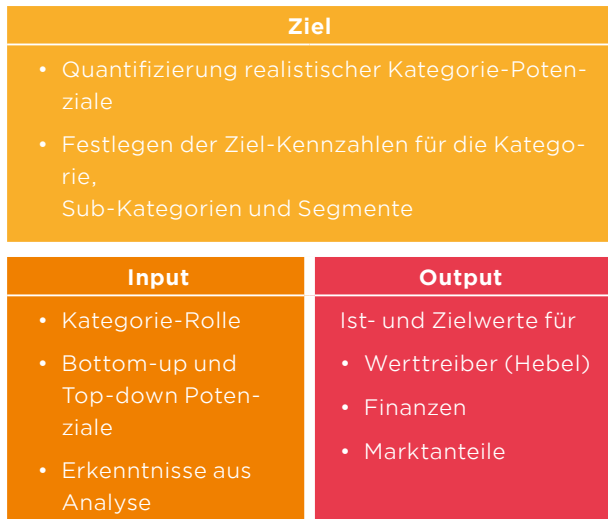
Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse und ersten Stossrichtungen als Basis für die Strategieund Taktik-Entwicklung. Diese Vorlage dient während der Entwicklung von Strategien und Taktiken immer wieder als Referenzblatt und Kontrolle.

Template A20: Zusammenfassung aller Erkenntnisse und möglicher Stossrichtungen

Nr.	Erkenntnisse	Folgerung / mögliche Stossrichtung
A1		
A2		
A3		
A4		
A5		
A6		
A7		
A8		
A9		
A10		
A11		
A12		
A13		
A14		
A15		
A16		
A17		
A18		
A19		

Beispielhafte Darstellung: Tabelle zur individuellen Bearbeitung

3.4. Kategorie-Leistungsziele



In diesem Schritt werden klare Benchmarks gesetzt, welche in den Review Meetings regelmässig überprüft werden. Bei der Festlegung der Ziele sollten folgende Punkte beachtet werden:

- Rolle der Kategorie; sie definiert zu einem gewissen Mass die Ziele. Bei einer Profilierungs-Kategorie wäre z. B. die massive Steigerung der %-Bruttomarge kaum das anzustrebende Ziel.
- Messbare, ambitionöse, realistische Ziele setzen. Bottom-up und top-down Potenzialschätzungen stecken den ungefähren Rahmen ab.
- Nicht zu viele Ziele setzen, damit ein gewisser Fokus vorhanden ist. Dies hilft auch, die Review Meetings mit vernünftigem Zeitaufwand vorzubereiten und durchzuführen.
- Ziele setzen, welche mit internen Daten, Paneldaten oder ad-hoc Studien eindeutig gemessen werden können.

Nachstehende Abbildung zeigt die Ziellandschaft einer Kategorie



Abb. 10: Ziellandschaft

Die vereinbarten Jahreszielsetzungen sollten entsprechend der aufgrund der Kategorie-Rolle definierten Review-Periodizität auf Quartals- und/oder Monatsziele herunter gebrochen werden. Nur so kann während dem Jahr überprüft werden, ob man auf Zielkurs ist oder Korrekturmassnahmen eingeleitet werden müssen.

3.5. Kategorie-Strategien

Ziel	
Bestimmung der Kategorie-Strategien, welche	
<ul style="list-style-type: none"> • der Realisierung der zugeordneten Rolle dienen • der Retailer zur Erreichung der Kategorie-Ziele verfolgt wird. 	
Vorgabe der Richtung für die Taktiken	
Input	Output
<ul style="list-style-type: none"> • Kategorie-Rolle • Erkenntnisse aus Analyse • Kategorie-Leistungsziele 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie Fokus • Kategorie-Stratogramm

Den meisten Zielen können in der Regel mehrere Strategien zugeordnet werden, welche der Zielerreichung dienen. Da nicht alle Strategien die gleiche Wirkung erzielen und die gleichen Anforderungen stellen, gilt es folgende Schlüsselüberlegungen anzustellen.

Wie unterscheiden sich die möglichen Strategien in Bezug auf

- die Grösse des geschätzten Resultats?
- den Schwierigkeitsgrad in der Umsetzung?
- den Zeitbedarf?
- die benötigten Investitionen?
-

Abbildung 11 zeigt, wie die verschiedenen Strategie-Optionen bewertet werden können, um diejenigen Strategien mit dem besten Aufwand-Ertrags-Verhältnis zu selektieren. Nach der Strategie-Entscheidung ist es ratsam, nochmals zu überprüfen, ob die gewählten Strategien wirklich zur Realisation der Kategorie-Rolle und Zielerreichung taugen.

Welcher Weg soll zur Zielerreichung eingeschlagen werden? Die Bestimmung der richtigen Strategien ist ein entscheidender Schritt, weshalb ihm die nötige Zeit und Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte.

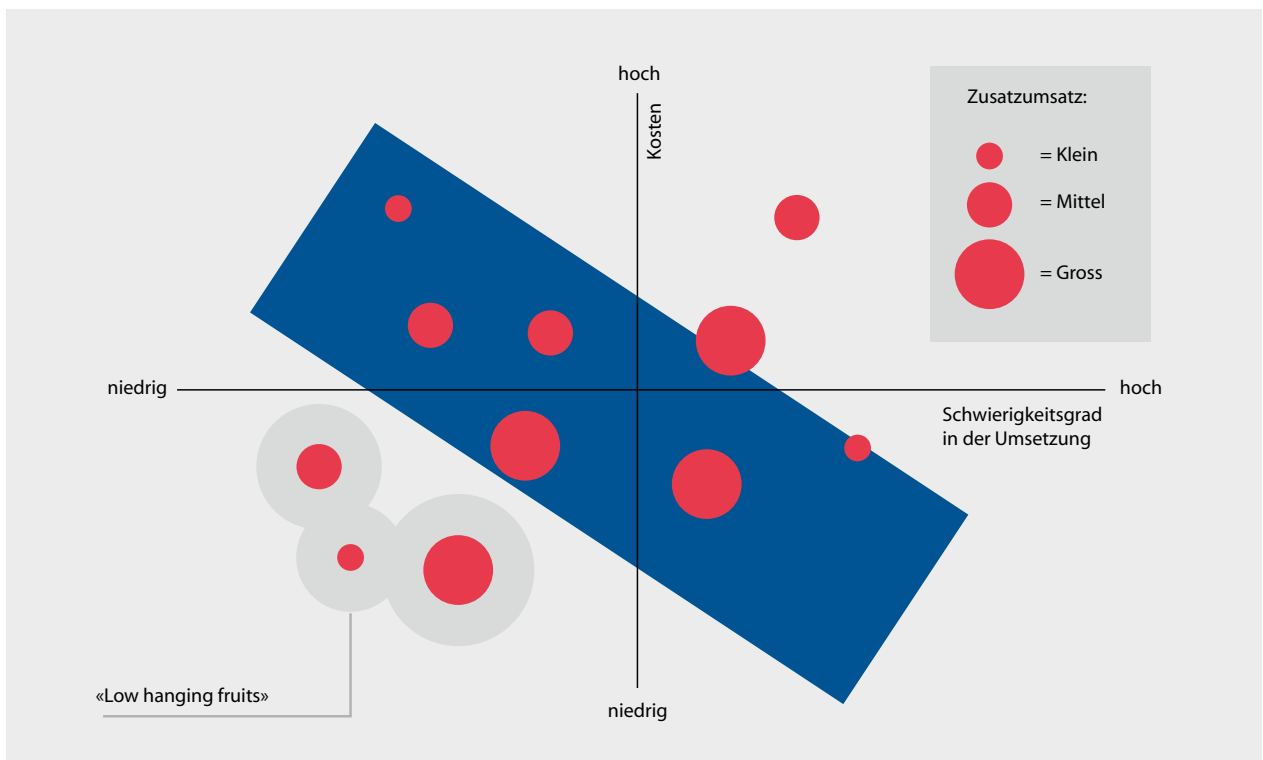


Abb. 11: Evaluation Strategie-Optionen

Die wichtigsten sieben Strategien werden in Abbildung 12 kurz beschrieben

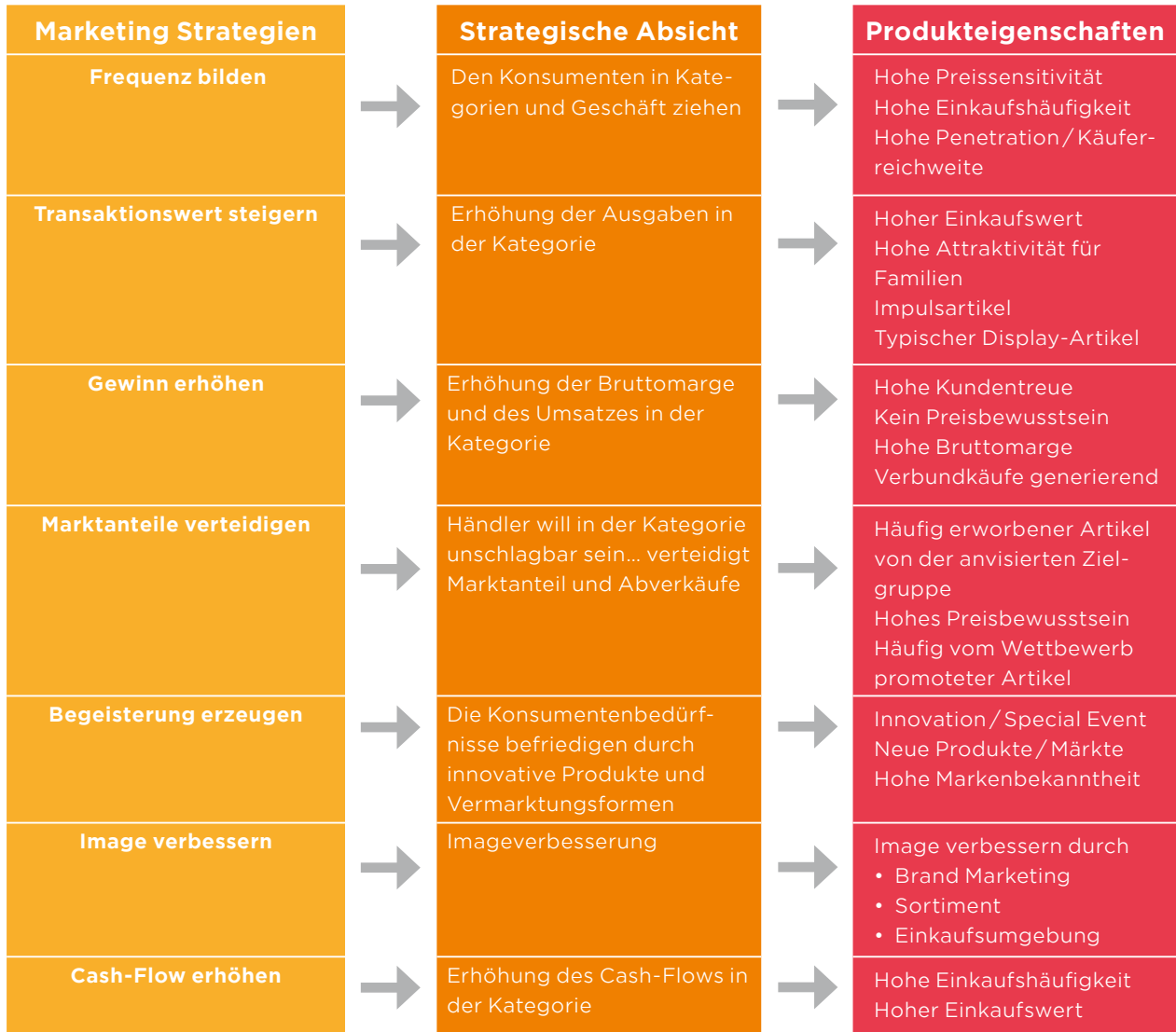


Abb. 12: Beschreibung der sieben gängigsten Strategien

Kategorie-Stratogramm*Beschreibung*

Das Kategorie-Stratogramm dient als Hilfestellung zur Festlegung der möglichen Ausrichtungen der Strategien für eine konkrete Kategorie und gibt erste taktische Hinweise.

Beispiel

Tafelschokolade als Pflichtkategorie

Lesart: In Subkategorie 100 g Tafeln ist die Strategie «Marktanteile verteidigen». Erreichen will man dies mit dem Einsatz von Prospekten, kompetitiven Preisen und Displays.

Kategorie-Stratogramm							
	Frequenz bilden	Transaktionswert steigern	Gewinn erhöhen	Marktanteile verteidigen	Begeisterung erzeugen	Image verbessern	Cash-flow erhöhen
Subkategorie Segmente, Marken, Artikel	100g Tafeln Vollmilch	300g Tafeln 5x100g Packs	Premium Produkte Tafel <100g	100g Tafeln	Spezielle Geschmacks- richtungen	In Abhän- gigkeit von Soll-Image	100g Tafeln
Taktische Richtung (Umset- zung)	Prospekt + Display	Vorkonfek- tioniertes Display	Sortiment + Regal	Prospekt + Preis auf oder unter Markt- niveau + Display	Regal + Vorkonfek- tioniertes Display		Display

Abb. 13: Kategorie-Stratogramm

3.6. Kategorie-Taktiken

Ziel	
<ul style="list-style-type: none"> Bestimmung der Taktiken/Massnahmen in den Bereichen Sortiment, Pricing, Promotion und Merchandising, mit welchen Shopper bzw. Konsumenten gewonnen werden können Definition der Taktiken zur Beeinflussung des Kaufverhaltens 	
Input	Output
<ul style="list-style-type: none"> Kategorie-Rolle Kategorie-Strategien Stratogramm Template A20 	Klar definierte Massnahmen für: <ul style="list-style-type: none"> Sortiment Preispolitik Promotion/VKF Merchandising/Regalpräsentation

In diesem Schritt werden die konkreten Taktiken und Massnahmen zur Umsetzung der definierten Strategien erarbeitet und validiert.

Die bei der Strategieentwicklung vorgenommene Evaluation der verschiedenen Optionen ist ein wichtiger Schritt für die Erarbeitung der Umsetzungsschritte. Auch bei den Taktiken gilt es, die verschiedenen möglichen Optionen in Bezug auf Aufwand und Ertrag sowie Machbarkeit zu vergleichen.

Die erforderlichen Analysen zur Abschätzung der Auswirkung der einzelnen Taktiken und deren Total werden an dieser Stelle vorgenommen und mit den Kategorie-Zielen verglichen. Dem Arbeitsteam stellt sich die Kernfrage, ob die definierten Taktiken genügen, um die vereinbarten Ziele zu erreichen.

Das Arbeitsteam fällt dann den definitiven Entscheid über die bestmöglichen Umsetzungstaktiken der Kategorie-Strategien.

3.6.1. Sortiment

Wie sieht das optimale Sortiment aus? Die Sortimentsoptimierung ist ein kontinuierlicher Prozess, welcher zum Ziel hat, die Zufriedenheit der Zielgruppe sowie die Geschäftsergebnisse (Umsatz, Bruttomarge und Marktanteil) zu steigern.

Dabei muss man sich bewusst sein, dass

- Konsumentenbedürfnisse und -Verhalten kanalspezifische Unterschiede aufweisen
- jeder Händler sein Sortiment auf seine Zielgruppe
- abstimmen muss
- bei der Sortimentsbestimmung die definierte Kategorie-Rolle und -Strategie zu berücksichtigen sind

- Strategien und Fähigkeiten der Hersteller miteinbezogen werden

Sortimentsoptimierung bedeutet zuerst einmal zu klären, welche Marktabdeckung (kumulierter Marktanteil oder Reichweite) in den einzelnen Segmenten der Kategorie gewünscht wird. Anschliessend bestimmt man, welche Sortimentsänderungen (Listungen, Ergänzungen, Streichung von Artikeln) für ein optimales Sortiment und die Erreichung der gewünschten Marktabdeckung notwendig sind.

Hat man diese Schritte bewältigt, können die zu erwartenden wirtschaftlichen Auswirkungen der Sortimentsänderungen kalkuliert werden.

Ein effizientes Sortiment bedarf einer guten Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel. Für den Händler ist es entscheidend, regelmässig und vor allem frühzeitig von Herstellern über Sortimentsänderungen informiert zu werden.

Konkret beantwortet dieser Schritt folgende Fragen:

- Wie viele SKUs?
- Welche SKUs?
- Welche neuen Produkte?
- Welche Auslistungen?
- Timing für Listungen/Auslistungen
- Erwartete wirtschaftliche Auswirkung

Für die Sortimentsbestimmung braucht es keine weiteren grossen Analysen. Die Erkenntnisse aus der Kategorie-Analyse (Template A12-A14) sollten bereits die wesentlichen Inputs geben.

Wichtig ist, dass die Optimierung auf Segment bzw. Sub-Segmentebene durchgeführt wird. Nur so kann sichergestellt werden, dass alle Segmente ihrer Bedeutung entsprechend angeboten werden.

Ein weiterer Punkt zur Beachtung ist die ausreichende Vielfalt an Marken und Varietäten. Im Zweifelsfalle lieber eine schwache Marke zugunsten der Angebotstiefe starker Marken auslisten.

Die folgenden Grafiken illustrieren die nötigen Schritte für die Sortimentsoptimierung.

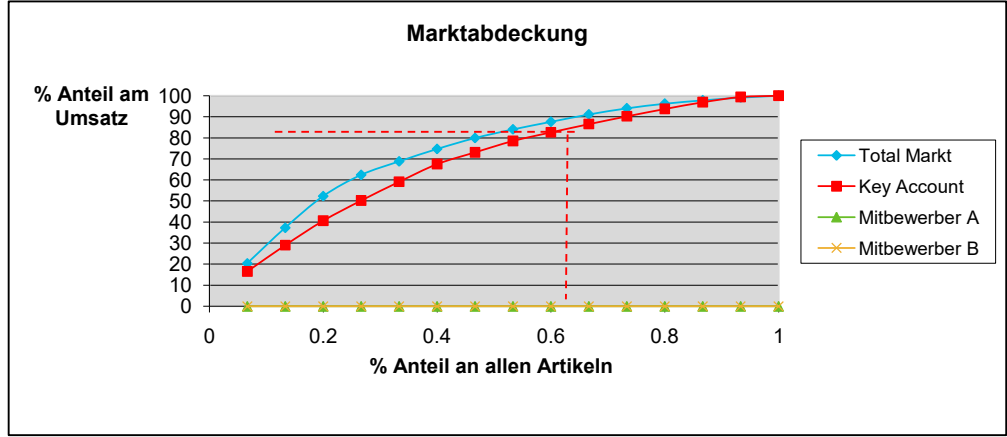
Template T1
Beschreibung

Marktabdeckung

Vergleich des eigenen Sortiments mit dem Gesamtmarkt und Mitbewerbern in Bezug auf die Marktabdeckung. Zu diesem Zweck vergleicht man, wie viele Artikel (in % des Sortiments) man benötigt, um X % des Umsatzes zu erreichen.

Ziel

Definition eines effizienten Sortimentes



Marktabdeckungs-Richtlinien

- Profilierung: 90 %+ in allen Segmenten
- Pflicht: 80 %+ in grossen Segmenten
50-80 % in kleinen/mittleren Segmenten
- Ergänzung: Max. 50 % Abdeckung in allen Segmenten

Neben dem kumulativen Umsatz gibt es weitere Kriterien zur Selektion der Artikel. Dies sind:

- Kumulierte Reichweite Möglichst viele Kunden der Verkaufsstelle mit der Kategorie erreichen
- Kumulierter Marktanteil (Menge) Höchste Zusatzabsätze pro zusätzlichem Artikel
- Bedarfsdeckungsgrad Möglichst Artikel mit loyaler Käuferschaft im Sortiment haben
- Gewinn Möglichst hohen Ertrag in der Kategorie erzielen
- Exklusivität der SKU Möglichst einzigartige Produkte

Anmerkung: Die Daten der Mitbewerber sind in der Schweiz in einigen Branchen nur begrenzt zugänglich.

Template T2
Beschreibung

Sortimentsblatt/Übersicht

Vorlage zur Auflistung des neuen Sortiments mit Sortimentsstufen, Distributionsgrad alt / neu (bei bisherigen Artikeln)

Template T2: Sortimentsblatt / Übersicht

Kategorie								
Marke	Varietät	Packungs-Grösse	EAN Code	Artikel Nr.	Sortimentsstufe	Distributionsgrad (%) alt	Distributionsgrad (%) neu	andere Bemerkungen
Segment A								
Artikel 1								
Artikel 2								
Artikel 3								
Artikel 4								
Artikel 5								
Segment B								
Artikel 1								
Artikel 2								
Artikel 3								
Artikel 4								
Artikel 5								
Segment C								
Artikel 1								
Artikel 2								
Artikel 3								
Artikel 4								
Artikel 5								
Segment D								
Artikel 1								
Artikel 2								
Artikel 3								
Artikel 4								
Artikel 5								

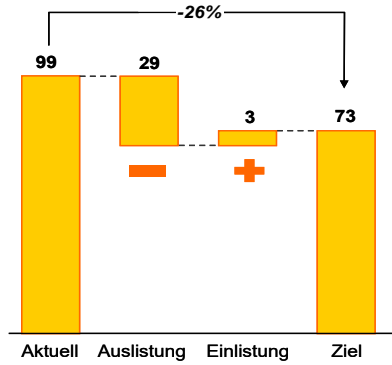
Beispielhafte Darstellung: Tabelle zur individuellen Bearbeitung

Template T3
Beschreibung

Quantifizierung der Sortimentsänderungen

Detailliertes Festhalten der Anzahl Artikel heute, der Aus- und Einlistungen und der Artikel Ziel-Anzahl. Die Veränderungen sollten auf Segmentebene festgehalten werden, um die Segmentgrößen validieren zu können.

Anzahl Artikel innerhalb der Kategorie



Sortimentsveränderungen (Standardsortiment)

Segment	Aktuell	Auslisten	Einlisten	=
A	39	11	2	30
B	22	6	0	16
C	28	10	1	19
D	5	1	0	4
E	5	1	0	4
Gesamt	99	29	3	73

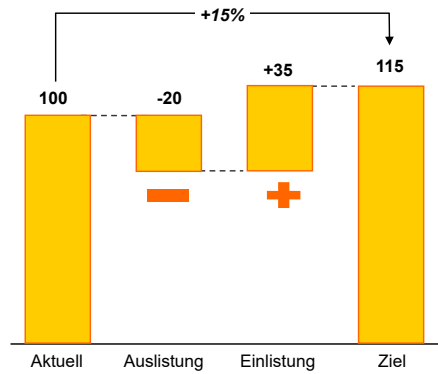
Beispielhafte Darstellung: Grafik und Tabelle zur individuellen Bearbeitung

Template T4
Beschreibung

Quantifizierung der wirtschaftlichen Effekte

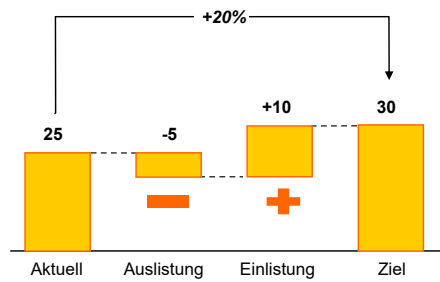
Übersichtliche Darstellung der wirtschaftlichen Effekte der Auslistungen und Listungen

Umsatzeffekte



Beispielhafte Darstellung: Grafiken zur individuellen Bearbeitung

Deckungsbeitragseffekte



3.6.2. Preispolitik

Basierend auf dem Analyse Template A16, den Zielgruppen, der definierten Kategorie-Rolle sowie der Unternehmens-Preispolitik wird für das erarbeitete Sortiment das Thema Preisgestaltung angegangen.

In diesem Zusammenhang sind folgende Fragestellungen zu beantworten:

- Ist der Preisindex der Segmente und der wichtigsten Artikel im Vergleich zu Mitbewerbern kompetitiv?
- Entspricht das aktuelle «Pricing» der Kategorie-Rolle?
- Unterstützt unsere Preisstrategie die Kategorie-Ziele?
- Mit welchen Artikeln sollen Preis-Aktionen durchgeführt werden?
- Wie sehen die Normalwaren- und Aktionspreise im Vergleich zu Mitbewerbern aus?
- Unterstützen die aktuellen Preise die Zielsetzungen bezüglich der Margenprozente?
- Wie gut kommunizieren wir die Preise (Inserate, Flyer, Plakate, am Regal)?

Aufgrund dieser Punkte lässt sich die neue Preispolitik definieren. Es ist an dieser Stelle unerlässlich, Kalkulationen mit den finanziellen Auswirkungen von Preisänderungen anzustellen und zu bewerten.

Oft wird der Preispolitik nicht die nötige Aufmerksamkeit geschenkt, da die Messung der Preiseffekte nicht einfach ist. Fehler in der Preisgestaltung können schmerzhaft Folgen haben, weshalb es sich lohnt, zumindest die wichtigsten Artikel einer genaueren Analyse zu unterziehen.

Eine denkbare Hilfe sind Preiselastizitätsstudien, welche auf Artelebene gute Hinweise über die zu erwartenden Mengenauswirkungen bei Preisänderungen geben. Mit diesen Angaben zur Mengenveränderung können die finanziellen Auswirkungen leicht kalkuliert werden. Dies gilt auch für den Durchschnitt von Aktions- und Standardpreisen.

Vorsicht ist geboten mit der Aussagekraft von Durchschnittspreis-Analysen auf Kategorie-, Segment- und z. T. sogar Markenebene. Es kann sein, dass verschiedene Packungsformen innerhalb einer Marke ganz unterschiedliche Preiselastizitäten aufweisen.

Kurzum, die Preispolitik ist ein wichtiges Element des Marketing-Mix und Bedarf der nötigen Umsicht.



Die folgende Übersicht zeigt den Einfluss von Kategorie-Rolle und -Strategie auf die Preispolitik.

Strategie \ Rolle	Profilierung ¹⁾	Pflicht	Ergänzung	Saison
Frequenz generieren	<ul style="list-style-type: none"> Gleichziehen mit Wettbewerb bei Preisen aller Linien Richtpreis sinkt 	<ul style="list-style-type: none"> Gleichziehen mit dem Wettbewerb bei preisempfindlichen Produkten („Key value items“) 		<ul style="list-style-type: none"> Siehe "Profilierung" (in Spitzenzeiten)
Transaktionswert steigern	<ul style="list-style-type: none"> Führen der Preisbewegung 	<ul style="list-style-type: none"> Gleichziehen mit Wettbewerbern Höhere Preise für Produkte mit geringer Kaufhäufigkeit und Penetration (in Grenzen) 	<ul style="list-style-type: none"> Preiserhöhungen anführen Nachziehen bei Senkungen 	<ul style="list-style-type: none"> Siehe "Ergänzung" (Randsortimente) oder "Profilierung" (in Spitzenzeiten)
Ertrag steigern		<ul style="list-style-type: none"> Preiserhöhung für <ul style="list-style-type: none"> Preisunempfindliche Produkte Artikel für Nicht-Kernzielgruppen (in Grenzen) Nachziehen Preis-senkungen 	<ul style="list-style-type: none"> Höhere Preise für Impuls-Produkte (in Grenzen) Überprüfung der Preise in Abhängigkeit von der Nachfrage 	<ul style="list-style-type: none"> Siehe "Pflicht" (in Spitzenzeiten)
Marktanteil verteidigen	<ul style="list-style-type: none"> Ausgewählte „Key value items“ unter Wettbewerberpreisen Gleichziehen mit Wettbewerb bei Preisen aller Linien 	<ul style="list-style-type: none"> Ausgewählte „Key value items“ unter Wettbewerberpreisen Gleichziehen mit Wettbewerb bei Preisen aller Linien 		
Begeisterung wecken	<ul style="list-style-type: none"> Höherer %-Anteil des Sortiments als „Key value items“ 	<ul style="list-style-type: none"> Rotationsweise Preis-senkungen 		
Image steigern	<ul style="list-style-type: none"> Höherer %-Anteil des Sortiments als „Key value items“ 	<ul style="list-style-type: none"> Ausgleich des Mix zw. Eckpreisartikeln und anderen 	<ul style="list-style-type: none"> Gelegentliche Preisnachlässe 	<ul style="list-style-type: none"> Siehe "Ergänzung" (Randsortimente) oder Profilierung (in Spitzenzeiten)

→ Dies sind lediglich Beispiele; Ihre Taktik sollte die Ziele Ihrer Gesamt-Kategorie-Rolle unterstützen
 1) Falls Preis ein sehr relevanter Hebel in der Kategorie ist

Abb. 14: Einfluss von Kategorie-Rolle und -Strategie auf die Preispolitik
 Quelle: Lehrgang «Zertifizierter ECR D-A-CH Category Manager»

3.6.3. Promotion/Verkaufsförderung

Die Erkenntnisse aus den Templates A17 und A18 sowie die definierte Kategorie-Rolle und Strategie bilden die Basis für die Taktiken im Bereich Promotion. Analog zum «Pricing» gilt es auch hier, einige Fragestellungen in die Überlegungen einzubeziehen:

- Wie verhält sich der Normal- / Aktionswaren-Mix im Vergleich zum Markt?
- Stimmt die Aktionshäufigkeit pro Segment und Artikel?
- Werden die richtigen Artikel akioniert?
- Sind die Segment-Saisonalitäten im Promotionsplan berücksichtigt?
- Generieren die Aktionen wirkliche Zusatzverkäufe?
- Wie reagiert die Zielgruppe auf unterschiedliche Aktionspreis-Kommunikation (z. B. «6 für 4» oder «33 % günstiger»)?
- Sind die Spitzenzeitpunkte mit den Top-Artikeln belegt?
- Werden die Aktionen in den Verkaufsstellen für die Konsumenten / Shopper attraktiv umgesetzt?

Die am häufigsten eingesetzte Promotionsform ist die Preisaktion. Daneben gibt es jedoch eine Vielzahl von alternativen Promotionen, welche je nach Strategie sinnvoll und effektiv sind. Mehrwert-Promotionen wie Zugabeartikel, Cross-Promotion, Coupon, Konsumenten-Wettbewerb und Degustationen können sehr effektiv sein und sind zum Beispiel das bessere Mittel, um die Strategien «Gewinn erhöhen, Begeisterung wecken und Image verbessern» wirkungsvoll umzusetzen.

Abbildung 15 gibt Inputs, was bei den verschiedenen Strategien beim Thema Promotion zu berücksichtigen ist. Insbesondere bei den Promotionen sollte sich der Category Manager des Handels (und das Team) Gedanken zu den Auswirkungen auf die Logistik machen. Frühzeitige Promotions-Planung und Kommunikation mit den Lieferanten und den Supply Chain Verantwortlichen helfen, den ganzen Warenfluss zu optimieren.

Einfluss der Strategien auf Promotionspolitik	
Frequenz erhöhen	Frequenz starke Produkte mit höchster Promo-Unterstützung. Häufige Aktionen mit 2. VP und Werbung.
Transaktionswert steigern	Kaufanreize primär durch Mehrkauf-Aktionen und Preisvorteil für grössere Packungen. TW-steigernde Produkte auch als Muster, Cross-Promo mit Frequenz starken Produkten.
Gewinn erhöhen	Wenig Promo-Unterstützung. Promotionen sollten Mehrwert bieten und Preissenkungen ausschliessen.
Marktanteile verteidigen	EDLP oder häufige Aktionen für diese Produkte (Promo-Druck wie für Frequenz starke Produkte).
Cashflow erhöhen	Timing der Aktionen wichtig. Produkte mit hohem Lageruschlag, 2. VP und Werbung fördern.
Begeisterung erzeugen	Impulsgetriebene Produkte und qualitativ hochwertige Präsentation; aufwändige Aktionen mit geringer Häufigkeit (z. B. Probieraktion)
Image verbessern	Abhängig vom Image, das man fördern will.

Abb. 15: Einfluss der Strategien auf die Promotionspolitik

3.6.4. Merchandising

Ein wesentlicher Hebel bei der Steigerung der Umsätze liegt in der optimalen Flächennutzung in der Verkaufsstelle. Diesbezüglich sind folgende Schritte zu durchlaufen:

1. Anordnung der Kategorien in der Verkaufsstelle entsprechend ihrer Rolle
2. Zuteilung der genauen Flächen
3. Erstellung Planogramme der Kategorie
4. Gestaltung des Regals und des Umfelds

Die definierte Kategorie-Rolle hat auch im Merchandising einen bestimmenden Charakter. Eine Profilierungs-Kategorie erhält z. B. eine frequenzstarke Platzierung innerhalb der Verkaufsstelle und sollte aus Konsumenten-Sicht sehr attraktiv gestaltet sein.

Der im Kapitel Kategorie-Definition festgehaltene Entscheidungsbaum muss sich im Planogramm einer Kategorie niederschlagen, damit sich der Konsument/Shopper am Regal einfach orientieren kann.

Den einzelnen Artikel sind Mindest-Regalflächen (Facings) zuzuteilen, um Out of Stocks zu vermeiden und eine Mindest-Visibilität zu gewährleisten. Darüber hinaus sollte darauf geachtet werden, dass die Regalfläche der Produkte ihren Verkäufen/Marktanteilen entspricht.

Zwecks Orientierungshilfe im Laden sollten Regalbeschriftungen oder sogar graphische Umsetzungen und Fotos angebracht werden. Diese müssen im Einklang sein mit der allgemeinen Geschäftspolitik und der Kategorie-Rolle.

Für Impulsprodukte können sich weitere Verkaufspunkte steigernd auf Umsatz und Margen auswirken. Hier kann ein Beitrag zur Strategie «Begeisterung erzeugen» geleistet werden.

Die optische Wirkung des Regals auf den Konsument/ Shopper hat wesentlichen Einfluss auf die Verkäufe. Betreffend Präsentation des Sortimentes ist weniger oft mehr.

Es ist zu berücksichtigen, dass der Platzanteil im Regal mit dem Handelspartner abzusprechen ist. Er hat den grössten Einfluss auf die verfügbare Fläche.

Aus diesem Grund lohnt es sich, zu Testzwecken ein Regal einzurichten und von Konsumenten beurteilen zu lassen.

Abschliessend zum Kapitel Taktiken nachstehend eine zusammenfassende Übersicht der Kategorie-Rollen und -Taktiken (Abb. 16).

Übersicht Kategorie-Taktiken				
	Kategorie-Taktiken			
Kategorie-Rolle	Sortimentspolitik	Preispolitik	Verkaufsförderung	Merchandising
Profilierungs-Rolle	«Vollständige» Auswahl • Beste Auswahl auf dem Markt • Kategorien • Ausgeprägte Segmentierung • Marken • Artikel	Führende Position • Optimaler Kundennutzen • Gesamte Kategorie	Hohes Aktivitätsniveau • Hohe Frequenz • Mehrere Werbeträger • Individuelle Anpassung	Optimale Lage im Outlet • Hohe Kundenfrequenz • Hohe Kontaktzeit Grosse Flächen
Pflicht-Rolle	«Breite» Auswahl - Wettbewerbsfähigkeit im Markt • Subkategorien • Wichtige Marken • Wichtige Artikel	Wettbewerbsfähig - Konsistent • Übereinstimmung mit dem Wettbewerb • Wichtige Komponenten einer Kategorie	Durchschnittliches Aktivitätsniveau • Durchschnittliche Frequenz • Durchschnittliche Dauer • Mehrere Werbeträger	Durchschnittliche Lage im Outlet • Hohe Frequenz Hohe Flächenzuordnung
Ergänzungs-Rolle	«Begrenzte» Auswahl • Wichtige Marken und Artikel	Akzeptabel • Innerhalb eines Abweichungsintervalls von 15% vom Wettbewerb	Niedriges Aktivitätsniveau • Ausgewählte Werbeträger	Verfügbare Lage im Outlet • Kleine Flächen
Saison/Impuls-Rolle	Zeitgerechte Auswahl • Subkategorien • Ausgeprägte Segmentierung	Wettbewerbsfähig - Saisonal • Geringe Abweichung vom Wettbewerb • Einige Komponenten der Kategorie	Saisonal/Zeitgerechte Aktivität • Mehrere Werbeträger	Gute Position im Outlet • Hoher Kundenverkehr • Durchschnittliche Flächen Hohe Flächenzuordnung

Abb. 16: Übersicht Kategorie-Taktiken und Zusammenhang mit den Kategorie-Rollen

3.7. Planumsetzung

Ziel	
Vorbereitung und Durchführung der Kategorie-Umsetzung <ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung eines realistischen Implementierungs-Plans, welcher auch die Kosten der Umsetzung beinhaltet • Zusammenfassung des Geschäftsplans und Verabschiedung durch Entscheider (Handel und Industrie) • Kommunikation an alle Beteiligten 	
Input	Output
<ul style="list-style-type: none"> • Strategien • Taktiken 	<ul style="list-style-type: none"> • Roll-out Plan • Kostenübersicht • Kommunikationsplan • Roll-out Controlling

Bevor die effektive Umsetzung starten kann, müssen die Pläne von den Vorgesetzten auf Industrie- und Handelsseite verabschiedet werden. Idealerweise werden die Entscheidungsträger schon während den Schritten 1-6 über den Stand, Erkenntnisse und Stossrichtungen informiert, so dass es bei der Verabschiedung des Geschäftsplans zu keinen Überraschungen kommt.

3.7.1. Roll-out Plan

Der Roll-out Plan ist eine übersichtliche Zusammenfassung aller verabschiedeten Massnahmen, mit Angabe des/der Verantwortlichen für jede Aufgabe und den jeweiligen End-Terminen (s. Template I 1).

Im Roll-out Plan soll auch berücksichtigt werden, dass einzelne Massnahmen sehr aufwändig und/oder sehr einschneidend sein können. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, solche Schritte in einigen Pilot-Filialen zu testen.

3.7.2. Kostenübersicht

Das Team muss sich auch über die Kosten der einzelnen Massnahmen in Relation zum zu erwartenden wirtschaftlichen Erfolg klar sein und zu diesem Zweck eine Kostenübersicht (s. Template I 2) erstellen. Für die Verabschiedung des Geschäftsplans muss diese Übersicht den Entscheidungsträgern vorgelegt werden.

3.7.3. Kommunikationsplan
















Unerlässlich für den Erfolg ist eine frühzeitige und umfassende Information über die verschiedenen Massnahmen an alle beteiligten Mitarbeiter. Insbesondere regionale Verkaufsverantwortliche wie auch Filialleiter sind rechtzeitig in den Category Management Prozess einzubeziehen, da sie letztlich entscheidenden Anteil am Erfolg in der Umsetzung haben. Ein Kommunikationsplan soll Auskunft geben, wer, wann worüber und durch wen zu informieren ist (s. Template I 3).




3.7.4. Filialen (Roll-out) Controlling

Der Category Manager resp. der Teamverantwortliche hat die Aufgabe, die Einhaltung der Termine aller Massnahmen sicherzustellen. Gleichzeitig muss auch kontrolliert werden, ob der Geschäftsplan in den Filialen korrekt umgesetzt wurde. Das Arbeitsteam sollte eine Anzahl Filialen mit Hilfe einer Checkliste (s. Template I 4) selber überprüfen.

Template I 3 **Kommunikationsplan**

Template I 3: Kommunikationsplan

Zielgruppe	Thema / Was	Benötigte Materialien/ Unterlagen	Wer	Wann	Status
					
					
					
					
					
					
					
					
					
					
					
					
					
					
					

 Erledigt  >75% erledigt  Nicht erledigt

Beispielhafte Darstellung: Tabelle zur individuellen Bearbeitung

Bemerkungen

Template I 4 **Filialen Controlling**

Template I 4: Filialen Controlling

Filiale Ladenkategorie
 Datum Besuch

Regal	JA	NEIN	Bemerkungen
1			Stimmt das für diese Ladenkategorie definierte Sortiment?
2			Sind die Produkte an den richtigen Stellen platziert?
3			Stimmen die Facings mit dem Planogramm überein?
4			Werden die Mindestbestände eingehalten?
5			Sind die Regaletiketten überall platziert?
6			Stimmen die Preisangaben?
7			Sind die Regalbeschriftungen angebracht (falls vereinbart)?
8			Sind die Regalaktivierungs-Elemente (Fotos, Spiegel etc.) angebracht?

2. Verkaufspunkt	JA	NEIN	Bemerkungen
1			Werden die aktuellen Promotionen durchgeführt?
2			Ist genügend Warendruck vorhanden?
3			Werden die Promotionen auf dem vorgesehenen Platz präsentiert?
4			Stimmen die Preisangaben?

Weitere Verkaufspunkte (falls vereinbart)	JA	NEIN	Bemerkungen
1			Stimmt die vorgesehene Platzierung?
2			Sind die richtigen Produkte platziert?
3			Stimmen die Preisangaben?

Beispielhafte Darstellung: Tabelle zur individuellen Bearbeitung

Weitere Bemerkungen

3.8. Kategorie Überprüfung/Monitoring

Ziel	
<ul style="list-style-type: none"> • Sicherstellen, dass der Kategorie-Geschäftsplan die vereinbarten Ziele erreicht • Durchführung periodischer Überprüfung des Ziel-erreichungsgrads (Soll/Ist), der Taktiken und der Umsetzungsqualität 	
Input	Output
<ul style="list-style-type: none"> • Kategorie-Leistungsziele • Taktiken, Roll-out Plan • Filialen Controlling 	<ul style="list-style-type: none"> • Scorecard • Review Meeting Kalender • Protokoll

Die kontinuierliche Messung und Überprüfung der Planerfüllung stellt den letzten Schritt im Geschäftsplanungs-Prozess dar. Erst durch diesen Schritt wird aus einem Projekt ein Prozess. Zur Sicherstellung der Zielerreichung ist es essentiell, die laufende Messung und die periodischen Review Meetings termingerecht durchzuführen.

Für die Review Meetings werden die Scorecard (Leistungsziele) und das Filialen Controlling (Prüfung Umsetzung in den Filialen) aufbereitet. Zusätzlich zu diesen «internen» Unterlagen werden die Marktbedingungen (wichtigste Standard Charts) einbezogen, da sich diese gegenüber dem Zeitpunkt der Zielvereinbarung ebenfalls verändern können.

3.8.1. Scorecard

Die Kategorie-Scorecard (s. Template M1) enthält für die wichtigsten Kennzahlen die Jahres- und Quartalsziele, mit welchen die effektiven Resultate verglichen werden. Abweichungen werden analysiert, festgehalten und bewertet. Das heisst, das Arbeitsteam muss bei einer negativen Abweichung in einem Quartal abschätzen, ob Korrekturmassnahmen nötig sind, oder das Jahresziel trotzdem realistischerweise noch erreicht werden kann.

3.8.2. Periodizität der Review Meetings

Ein Review Meeting zur Überprüfung des Zielerreichungsgrades muss für Profilierungs- und Pflicht-Kategorie quartalsweise oder halbjährlich durchgeführt werden. Ein monatlicher Meeting-Rhythmus für Profilierungs-Kategorien ist denkbar.

3.8.3. Protokoll

Der Category Manager des Handels ist verantwortlich, dass von jedem Review Meeting ein Protokoll erstellt wird. Kernpunkte des Protokolls sind Soll / Ist Werte und allfällig vereinbarte Korrekturmassnahmen. Diesbezüglich wird festgehalten, was durch wen bis wann zu erledigen ist. Das Protokoll ist Bestandteil des nächsten Review Meetings.

Beispielhaft ist auf S. 39, Abb. 17 dargestellt, wie die Review Meetings geplant werden können..

3.8.4. Teilnehmer

In allfälligen Monatsmeetings werden sich das Arbeitsteam und regionale Verkaufsverantwortliche treffen.

Für die Quartalsmeetings sollte sich die vorgesetzte Ebene die Zeit nehmen und mit dem Team die Review durchführen sowie eine Zwischenbewertung vornehmen. Das Team wird sich auf dieses Meeting vorbereiten und gegebenenfalls bereits Vorschläge für Korrekturmassnahmen einbringen.

Im Halbjahres- und Jahres-Meeting nehmen die zuständigen Geschäftsleitungs-Mitglieder von Handel und Industrie teil. Für sie ist es wichtig zu sehen, wo die Kategorie in der Entwicklung steht und ob sie den Beitrag an die Erreichung der übergeordneten Geschäftsziele leisten wird.

Bsp. Planning Review Meetings				
Wann	Wo	Teilnehmer	Inhalt/Themen	Vorbereitung
15. April 2009 10.00 Uhr Q1 Review	Händler, Sitzungszimmer X	<ul style="list-style-type: none"> Arbeitssteam Reg. VL Category Director Handel Key Account Director 	<ul style="list-style-type: none"> Marktentwicklung Stand Umsetzung Soll/Ist Vergleich Allfällige Korrekturmassnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> Marktedaten Roll-out Controlling Scorecard Korrekturmassnahmen
15. Juli 2009 13.30 Uhr Q2/Halbjahres Review				
15. Oktober 2009 10.00 Uhr Q3 Review				
15. Januar 2010 13.30 Uhr Q4/Halbjahres Review				

Abb. 17: Bsp. Planning Review Meetings

Template M 1 Scorecard Leistungsziele

Template M 1: Scorecard Leistungsziele

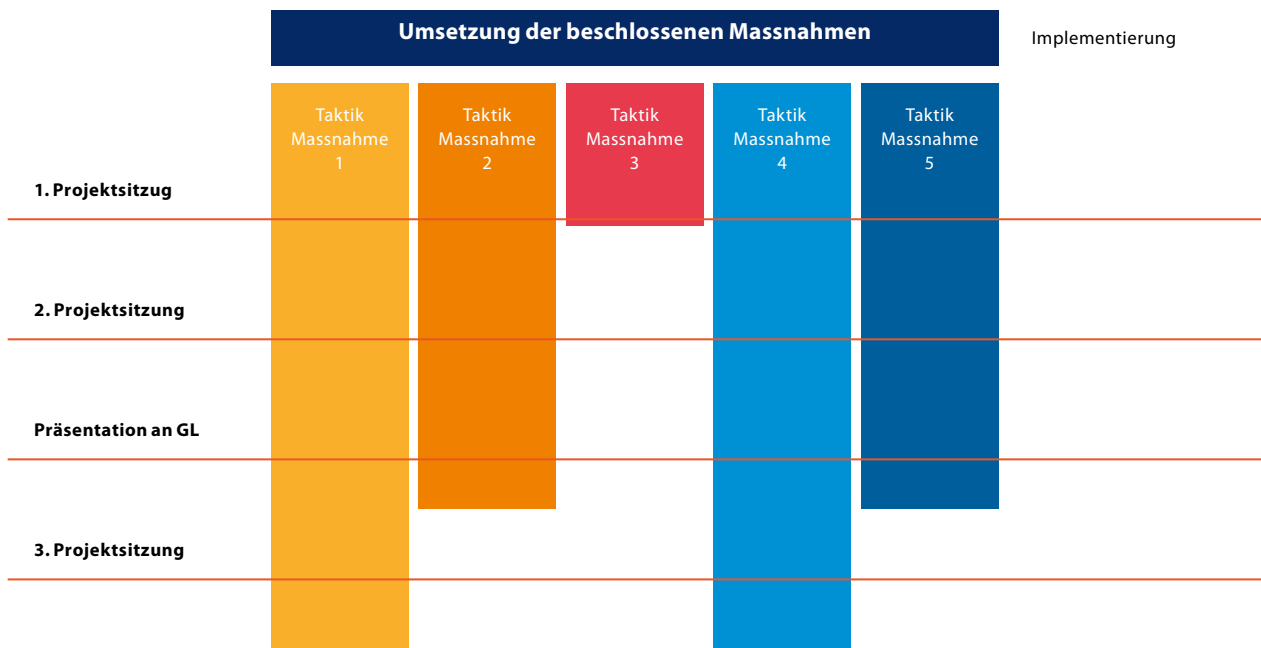
Finanzielle Leistungskennzahlen	2007	2008	2009		Q1 / 2009		Q2 / 2009		Q3 / 2009		Q4 / 2009		Status
	IST	FC	Plan	IST	Plan	IST	Plan	IST	Plan	IST	Plan	IST	
Umsatz													●
Umsatzwachstum													●
Bruttomarge absolut													●
%-Bruttomarge													●
Aktionswaren-Anteil													●
Shopper / Konsumenten Leistungskennzahlen	2007	2008	2009		Q1 / 2009		Q2 / 2009		Q3 / 2009		Q4 / 2009		Status
	IST	FC	Plan	IST	Plan	IST	Plan	IST	Plan	IST	Plan	IST	
Penetration / Reichweite													●
Frequenz													●
Ø-Einkaufsmenge													●
Ø-Einkaufswert													●
Bedarfsdeckungsrate													●
Markt Leistungskennzahlen	2007	2008	2009		Q1 / 2009		Q2 / 2009		Q3 / 2009		Q4 / 2009		Status
	IST	FC	Plan	IST	Plan	IST	Plan	IST	Plan	IST	Plan	IST	
Marktwachstum Kategorie %													●
Marktanteil Menge													●
Marktanteil Wert													●
Kategorie-Preisindex													●
Produktivitäts-Leistungskennzahlen	2007	2008	2009		Q1 / 2009		Q2 / 2009		Q3 / 2009		Q4 / 2009		Status
	IST	FC	Plan	IST	Plan	IST	Plan	IST	Plan	IST	Plan	IST	
Umsatz / Lfm													●
Lagerumschlag													●
Out of Stock													●

● Ziel erreicht ● > 97% Ziel-Erreichung ● < 97% Ziel-Erreichung

Beispielhafte Darstellung: Tabelle zur individuellen Bearbeitung

4.2. Beispiel für internen Projektablauf und Organisation aus Sicht eines Herstellers

	Planung des Projektes			
Start	Wunsch-Handelskanal fixieren Mögliche Zielsetzungen aus Sicht des CM Partners			Definition und Segmentierung der Kategorie Kategorie-Rolle
	<ul style="list-style-type: none"> • Warengruppe • Rolle • Qualitative Ziele • Quantitative Ziele 			
	Projektablauf			
	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitplanung • Ressourcenplanung Argumentation beim Handelskanal für ein CM Projekt <ul style="list-style-type: none"> • Nutzen/Sinn • Aufgaben des Handelskanals 			
	Handelskanal gewinnen			
	Briefing des Partners über Detail des Projektes			
Meeting	<ul style="list-style-type: none"> • Übereinstimmung der Sichtweise • Terminplanung 			
	Analyse			
Meeting	Konsumentenanalyse Kaufmotivation und Käuferdaten	Kanalanalyse Markt- und Produktdaten (Benchmarkung)	Kundenanalyse Kundenumsätze	
	Auswertung			
Meeting	Prüfen der vorhandenen Daten auf Vollständigkeit Veranlassung weiterer Analysen			Definition und Segmentierung der Kategorie Kategorie-Rolle
	Auswertung der Analyse Ermitteln der Potenziale			
	Zielsetzung der ersten Fassung			Kategorie-Ziele/ Messkriterien Kategorie-Strategien
Workshop	Zielsetzung der zweiten, redigierten Fassung Massnahmen bestimmen und Projektumsetzungs-Organisation			Kategorie-Taktiken



Quelle: R. Bühler, ROBBAG GmbH

4.3. Mustervereinbarung

Vereinbarung zum Daten- und Informationsaustausch im Rahmen des Category Management Projektes XXX

zwischen
 Industrieunternehmen ABC
 – nachfolgend «Industrieunternehmen» genannt –
 und
 Handelsunternehmen ABC
 – nachfolgend «Handelsunternehmen» genannt –
 für die Warengruppe «XXX»

PRÄAMBEL

A. Vor dem Hintergrund, dass jede Partei bestimmte Informationen über die in Anhang A zu dieser Vereinbarung definierten Daten der anderen Partei erhalten wird (die «Informationen»), wird hiermit vereinbart, dass die Informationen nur für den festgelegten Zweck des Projektes «Category Management» (der «Vereinbarungszweck») verwendet werden dürfen.

B. Mit Hilfe der Informationen ist es möglich, datengestützte Erkenntnisse zu generieren, die «Handelsunternehmen» von «Industrieunternehmen» übergeben werden. Alle Entscheidungen, die «Handelsunternehmen» als Folge der übermittelten Daten und Erkenntnisse trifft, liegen in der alleinigen Verantwortung von «Handelsunternehmen».

C. Die vorliegende Vereinbarung betrifft lediglich die Zusammenarbeit der Parteien in dem definierten Category Management Projekt. Sie stellt kein Hindernis für die Zusammenarbeit mit anderen Lieferanten für die gleiche(n) oder andere Produktkategorien/Warengruppen dar. Ebenso ist «Industrieunternehmen» durch die vorliegende Vereinbarung nicht daran gehindert, Category Management-Projekte mit anderen Handelsunternehmen für die gleiche(n) oder andere(n) Kategorien durchzuführen.

D. Das im Rahmen dieser Vereinbarung definierte Category Management-Projekt, betrifft die Kategorie «XXX».

Dies vorausgeschickt treffen die Parteien folgende Regelungen:

1. Die Informationen, die die Parteien erhalten (gleich ob direkt oder indirekt), sind vertraulich zu behandeln, ebenso wie Empfehlungen zum Category Management, die «Handelsunternehmen» gemäss der vorliegenden Vereinbarung von «Industrieunternehmen» erhält.

2. Jede Partei darf ihren Mitarbeitern nur dann Zugang zu den Informationen gewähren, wenn es für den (die) Mitarbeiter(in) zur Erfüllung seiner (ihrer) Aufgaben gemäss dem Zweck der vorliegenden Vereinbarung erforderlich ist und sie muss dafür sorgen, dass die in der vorliegenden Vereinbarung enthaltenen Verpflichtungen und Beschränkungen diesen Mitarbeitern bekannt sind.

3. Es ist den Parteien nicht gestattet, Informationen oder Empfehlungen zum Category Management, die sich aus der vorliegenden Vereinbarung ergeben, Dritten preiszugeben.

Dem Handelsunternehmen ist es gemäss der vorliegenden Vereinbarung aber in keiner Weise verwehrt, seine Zielvorstellungen und die von ihm im Rahmen dieses Projektes zum Category Management getroffenen Entscheidungen im ordentlichen Geschäftsverlauf preiszugeben.

4. Die Bestimmungen 1, 2 und 3 gelten nicht, wenn die Informationen:

a. allgemein zugänglich sind

b. nach Abschluss der vorliegenden Vereinbarung anders als infolge einer Handlung der beiden Parteien, ihrer Gehilfen oder Beauftragten allgemein zugänglich werden

c. nach dem Gesetz oder aufgrund einer gerichtlichen Entscheidung preisgegeben werden müssen

5. Falls von einer der Parteien verlangt, müssen die Informationen der anderen Partei vollständig zurückgegeben werden, mit Ausnahme von gewöhnlicher Korrespondenz, die zu Archivierungszwecken aufbewahrt werden kann.

6. Es ist den Parteien nicht gestattet, sich ohne vorherige schriftliche Zustimmung der jeweils anderen Partei, über die Zusammenarbeit als solche oder deren Inhalte im Rahmen dieses Projektes ganz oder auch nur auszugsweise öffentlich zu äussern.

7. Mit der vorliegenden Vereinbarung sollen in keiner Weise einer Partei Rechte auf geistiges Eigentum gewährt werden, das der anderen Partei gehört.

8. Die vorliegende Vereinbarung kann jederzeit von allen Vertragsparteien schriftlich gekündigt werden.

9. Die vorliegende Vereinbarung unterliegt xxx Recht und der Zuständigkeit des XXX.

10. Unbeschadet einer Beendigung oder des Ablaufs der vorliegenden Vereinbarung aus beliebigem Grunde bleiben die in den Klauseln 1, 2, 3, 4 und 5 enthaltenen Verpflichtungen und Einschränkungen für einen Zeitraum von 2 Jahren nach dem Datum der Beendigung oder des Ablaufs der vorliegenden Vereinbarung wirksam.

Ort, Datum
Industrieunternehmen

Ort, Datum
Handelsunternehmen



Empfehlung: Mögliche Beilagen zur Mustervereinbarung

Daten für Category Management

- Marktforschungsdaten, Konsumentendaten, Handelspanelndaten, weitere verfügbare Daten
- Ladenverkaufspreise (Regal/ Aktion)
- Absatzdaten, Umsatzdaten, weitere verfügbare Daten
- Prozentuale Bruttomarge Kategorie, Sub-Kategorie
- Produktivitätsdaten

Aber: keine Informationen zu einzelnen Marken, Produkte wie

- Einstandspreise,
- Konditionen, Rabatte
- Prozentuale Bruttomargen

sowie zu vergangenen und künftigen Wettbewerbsvorhaben/-planungen und dergleichen





5. Category Management für andere Branchen

Nicht alle Branchen verfügen über so viele Daten wie die Food- / Near-Food Märkte. Trotzdem kann der Acht-Schritte-Prozess auch in Non-Food Branchen angewendet werden. Die fehlende Datenbasis (Paneldaten) betrifft in erster Linie die Kategorie-Analyse (Schritt 3) und muss durch alternative Vorgehensweisen und Kreativität kompensiert werden.

5.1. Teambildung

Bei der Teambildung – ob nur intern oder mit einem Partner – wie schon im Kapitel 2 «Abstimmungen» erwähnt, sollte darauf geachtet werden, dass Vertreter der Verkaufsfrente dabei sind. Sie stehen tagtäglich in Kontakt mit Konsumenten und können ihre wertvollen Erfahrungen einbringen.

5.2. Quellen

Da kaum Paneldaten von Marktforschungsinstituten zur Verfügung stehen, muss man sich anderer Quellen bedienen, um letztlich eine Analyse-Phase mit Erkenntnissen abschliessen zu können. Die in Abbildung 18 aufgeführten Quellen und Vorgehensweisen verschaffen dem Arbeitsteam einen relativ guten Informationsstand:

- Informationen von Branchenverbänden
- Bundesamt für Statistik
- Medienberichte
- Kontakte, Gespräche mit Branchenvertretern
- Märkte/Branchen analysieren, die ähnliche Mechanismen, Entwicklungen wie die eigene Branche haben. Erkenntnisse aus diesen Analysen für eigene Kategorie nutzen.
- Marktforschung: ad hoc Studien und/oder Fokus Gruppen
- Ausland: Kontakte zu Branchenvertretern; Store-Checks in Ländern mit ähnlichen Markt-/Kategorieverhältnissen
- Daten aus dem Internet

Bei jedem Kapitel im Acht-Schritte-Prozess ist eingangs das Ziel des entsprechenden Schrittes sowie dessen Inputs/Outputs beschrieben. Das Ziel der einzelnen Schritte bleibt für andere Branchen in der Regel unverändert. Man muss sich jedoch überlegen, mit welchen Inputs bzw. Mitteln man das Ziel auch ohne umfassende Datenlage erreichen kann.

5.3. Kategorie-Definition

Die in Kapitel 3.1. beschriebene Vorgehensweise kann übernommen werden, da die Fragestellungen nicht Food spezifisch sondern allgemein gültig sind. Es ist sicherzustellen, dass die definierte Kategorie gemessen werden kann.

5.4. Kategorie-Rolle

Es mag sein, dass die beschriebenen vier Kategorie-Rollen nicht in allen Fällen passen. Gleichwohl kann mit anderen Kriterien und Beschreibungen der verschiedenen Rollen gearbeitet werden. Die Kennziffernliste muss möglicherweise mit weiteren internen Daten modifiziert werden, da keine oder wenige Marktdaten vorliegen. Ebenso muss die Liste «10 Fragen zur Kategorie-Rollen Definition» auf die entsprechende Branche und Verhältnisse respektive Datenlage angepasst werden.

5.5. Kategorie-Analyse

Die vorliegenden Arbeits-Vorlagen können kaum durchgängig übernommen werden. Auch hier gilt es abzuschätzen, inwieweit andere Kriterien eingesetzt und andere Quellen genutzt werden können, um das Analyse Ziel zu erreichen. Wichtig ist, dass man auf jeden Fall versucht, zu Erkenntnissen zu gelangen, welche auf Fakten basieren.

In vielen Fällen dürften Daten über Mitbewerber fehlen. Der Vergleich findet dann in erster Linie zwischen den eigenen Daten und denjenigen des Marktes (z. B. Branchenverbands-Statistiken) statt. Zu Daten und Resultaten von Mitbewerbern muss man auf anderen Wegen gelangen. Konsumenten-Befragungen geben z. B. ein gutes Bild über deren Einschätzung sowie der verschiedenen Verkaufsstellen, Sortimente und Warenpräsentation.

Das Template A11 (Potenzial-Zusammenfassung) ist ein wichtiges Hilfsmittel zur Abschätzung der Potenziale. Auch wenn keine Konsumentendaten vorliegen, sollten die internen Ist-Werte eingesetzt werden. Simulationen können auch auf dieser Basis durchgeführt werden. Das Arbeitsteam muss sich überlegen, mit welchen Massnahmen die Anzahl Kunden, die Einkaufshäufigkeit pro Kunde und der durchschnittliche Einkaufsbetrag erhöht werden können.

Wenn die aus der Analyse gewonnenen Erkenntnisse nicht eindeutig sind, kann mit Hypothesen gearbeitet werden, welche entweder durch Marktforschung oder Tests in einzelnen Verkaufsstellen überprüft werden können.

Für die weiteren Arbeitsschritte (Ziele, Strategien, Taktiken, Implementierung und Monitoring) kann man sich wiederum an das beschriebene Vorgehen und die Vorlagen halten.

Kategorie-Definition	Kategorie-Rolle	Analyse Markt	Analyse Sortiment
<ul style="list-style-type: none"> Bisherige Definition Konsumenten befragen Store Checks Mitbewerber Ausland: Store Checks 	<ul style="list-style-type: none"> Interne Kennziffern aller Kategorien Positionierung Mitbewerber Trends 	<ul style="list-style-type: none"> Verbandsinformationen Importeure Bundesamt für Statistik Gespräche mit Mitbewerbern 	<ul style="list-style-type: none"> Interne Daten Store Checks Trends, Mode Internationale Entwicklungen
Analyse Preispolitik	Analyse Promotion	Analyse Merchandising	
<ul style="list-style-type: none"> Allgemeine Geschäftsstrategie Store Checks Mitbewerber Konsumenten befragen, Studien 	<ul style="list-style-type: none"> Allgemeine Geschäftsstrategie Bewertung eigener Promotionen Marktbeobachtungen Konsumenten befragen 	<ul style="list-style-type: none"> Beurteilung Ist-Situation Store Checks Mitbewerber Konsumenten befragen 	

Abb. 18: Input für Informationsquellen



6. Anhang

6.1. Abkürzungen

<i>Akt.</i>	Aktuell
<i>AW</i>	Aktionsware
<i>CH</i>	Schweiz
<i>CM</i>	Category Management
<i>CatMan</i>	Category Management
<i>ECR</i>	Efficient Consumer Response
<i>EDLP</i>	Dauertiefpreis (Every Day Low Price)
<i>FC</i>	Forecast, Schätzung
<i>HH</i>	Haushalte
<i>KA</i>	Kategorie-Anteil
<i>Kum</i>	Kumuliert
<i>Lfm</i>	Laufmeter
<i>MA</i>	Marktanteil
<i>NW</i>	Normalware
<i>SKU</i>	Stock keeping Unit
<i>Tsd.</i>	Tausend
<i>TW</i>	Transaktionswert
<i>Vol</i>	Volumen
<i>VJ</i>	Vorjahr
<i>VP</i>	Verkaufspunkt
<i>Vs</i>	Gegenüber, im Vergleich
<i>%-Pte</i>	%-Punkte
<i>2. VP</i>	Zweiter Verkaufspunkt

6.2. Begriffsdefinitionen

Bedarfsdeckungsgrad

Gibt an, wie viel der jährlich gekauften Menge (oder Wert) einer Kategorie (in %) die Händlerkunden beim entsprechenden Händler kaufen.

Category Advisor

Hersteller, Industriepartner, welcher vom Händler als CM Partner definiert respektive eingeladen wurde

Ø-Einkaufsmenge

Durchschnittliche Menge pro Kategorie-Einkauf eines Haushaltes

Ø-Einkaufswert

Durchschnittliche Menge pro Kategorie-Einkauf x Durchschnittlicher Preis

Einkaufsfrequenz

Anzahl Kategorie-Kaufakte eines Haushaltes in einem Jahr

Fair Share (Normmarktanteil)

Übergeordneter Marktanteil, den eine Vertriebslinie/ Kategorie/ Marke am Gesamtmarkt (z. B. Fast Moving Consumer Goods FMCG) erzielt. Dieser definierte Fair Share gilt als Vergleichsgrösse für den Fair Share Index. Beispiel: Handels-unternehmen A hat in der Kategorie WPR einen Anteil von 20% am gesamten Lebensmitteleinzelhandel. Der Fair Share ist also 20%.

Gew. Sortendichte

Gibt an, wie viele Artikel/Varietäten einer Marke eine durchschnittliche gewichtete Distribution von 100% erreichen.

Merchandising

Absatzförderung am Regal

Penetration

Anzahl Haushalte in %, welche in einem Jahr mindestens 1x ein Produkt der Kategorie gekauft haben (auch Reich-weite genannt)

Hinweis: Ein umfassendes Glossar befindet sich auf www.logistikmarkt.ch/glossari

6.3. Verständnis bezüglich Category Management

CM ist eine Geisteshaltung mit Blick auf

- Sicht des Konsumenten
- Strukturierter Ablauf
- Einsatz welcher nachhaltige Wirkung erzielt

CM ist als Investition zu betrachten

- Investitionen erfordern einen adäquaten Mitteleinsatz
- Investitionen ziehen nach einer gewissen Zeit einen ROI nach sich

Erkenntnisse aus CM

- Die CM Umsetzung soll Vertrauen schaffen (Kunden und Lieferanten)
- Besseres Verständnis zum Konsumenten

Einführung und Umsetzung von Category Management erfordert Visionen

- Visionen basieren auf realistischen Grundlagen und fundierten Marktkennnissen

Quelle: R. Bühler, ROBBAG GmbH

6.5. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	<i>Kern-Arbeitsteam</i>	S.8
Abb. 2	<i>P-I-M Kreislauf</i>	S.9
Abb. 3	<i>Acht-Schritte-Prozess</i>	S.9
Abb. 4	<i>Beispiel Kategorie-Darstellung (Struktur)</i>	S.10
Abb. 5	<i>Kennziffern für die Kategorie-Rollen-Definition</i>	S.12
Abb. 6	<i>«10 Fragen zur Kategorie-Rollen-Definition»</i>	S.12
Abb. 7	<i>Rollen Verteilung in Europa</i>	S.13
Abb. 8	<i>Übersicht der Analyse Templates</i>	S.14
Abb. 9	<i>Beispiel eines Analyse Templates</i>	S.15
Abb. 10	<i>Ziellandschaft</i>	S.26
Abb. 11	<i>Evaluation Strategie-Optionen</i>	S.27
Abb. 12	<i>Beschreibung der 7 gängigsten Strategien</i>	S.28
Abb. 13	<i>Kategorie-Stratogramm</i>	S.29
Abb. 14	<i>Einfluss von Kategorie-Rolle und -Strategie auf die Preispolitik</i>	S.35
Abb. 15	<i>Einfluss der Strategien auf die Promotionspolitik</i>	S.37
Abb. 16	<i>Übersicht Kategorie-Taktiken und Zusammenhang mit den Kategorie-Rollen</i>	S.36
Abb. 17	<i>Bsp. Planning Review Meetings</i>	S.41
Abb. 18	<i>Input für Informationsquellen</i>	S.49

6.4. Darstellungsbeispiel für Ziele, Messgrundlagen

Ziele, Messgrundlagen						
Kriterien	Ziele	Messgrundlagen	Zielerreichungsgrad			Massnahmen
			Jahr 1	Jahr 2	Jahr 3	
Gesamtergebnis und Finanzperspektive	<ul style="list-style-type: none"> • Marktanteil • Umsatz • Deckungsbeitrag 	Umsatz- und DB-Statistiken (Händler/Hersteller) Marktforschungsunterlagen	X %	X %	X %	Transparenz auf Basis der Produktkategorie schaffen
Händlerperspektive	<ul style="list-style-type: none"> • Ladenmarge 	Ladenstatistiken	X %	X %	X %	Transparenz auf Basis der Produktkategorie schaffen
Konsumentenperspektive	<ul style="list-style-type: none"> • Preisniveau 	Preisniveau der relevanten Konkurrenz	X %	X %	X %	Preiskalkulation
	<ul style="list-style-type: none"> • Weitere 					

Quelle: R. Bühler, ROBBAG GmbH

GS1 Switzerland – The Global Language of Business

GS1 Switzerland ermöglicht Lösungen für effizientere Wertschöpfungsnetzwerke mithilfe globaler Standards. Wir unterstützen Unternehmen bei der Optimierung ihrer Waren-, Informations- und Werteflüsse und vermitteln praxisnahes Wissen. Gemeinsam mit unseren Mitgliedern erarbeiten wir Standards und Prozessempfehlungen und schaffen Nutzen für alle Beteiligten. GS1 Switzerland ist ein neutraler Verein mit Sitz in Bern und Teil der in 140 Ländern tätigen Not-for-profit-Organisation GS1.

GS1 Switzerland

Monbijoustrasse 68
CH-3007 Bern
T +41 58 800 70 00
www.gs1.ch

