

# Sortimentscontrolling im Lebensmittel-Einzelhandel – 10 Thesen zu einer besseren Managementunterstützung



**Prof. Dr. Hendrik Schröder**  
Professor für Marketing und Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing & Handel, an der Universität Duisburg-Essen, Essen (D)

Niedrige Preise, ein Überhang an Verkaufsflächen sowie geringe Umsatzrenditen kennzeichnen seit längerem die Wettbewerbssituation im deutschen Lebensmittel-Einzelhandel. Im Kampf um das Überleben im Markt und um höhere Gewinne ist es wichtig für die Handelsunternehmungen, sich mit ihren Sortimenten gegenüber den Kunden zu profilieren und gegenüber den Konkurrenten eindeutig zu positionieren. Der nachfolgende Artikel formuliert zehn Thesen, wie das Sortimentscontrolling das Handelsmanagement bei dieser Zielsetzung unterstützen kann.

## These 1: Sortimentscontrolling geht nicht ohne Kundenorientierung

Sich mit dem Sortiment profilieren zu wollen heißt, sich bei den Kunden profilieren zu müssen. Solange der Einkauf die Gestaltung der Sortimente dominiert und dabei stärker von Überlegungen hoher Bestellmengen und Rabatte als von den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden getrieben wird, ist dieses Ziel gefährdet. Allzu häufig lautet das Motto offenbar: "Sell what you buy!" statt: "Buy what you can sell!". Gerade das strategische Sortimentscontrolling, verstanden als eine Tätigkeit, die sich mit der Entdeckung neuer und dem Ausbau vorhandener sortimentsbezogener Erfolgspotenziale beschäftigt, hat die Aufgabe, den Zusammenhang zwischen Sortimenten und Kunden zu analysieren und Vorschläge für die Abdeckung der Bedürfnisse und Wünsche jener Kunden zu unterbreiten, die die Handelsunternehmung erreichen will. Die Basis des Sortimentscontrollings ist somit immer auch das Kundencontrolling mit den entsprechenden Datenquellen und Analysemethoden (vgl. ausführlich Schröder/Feller/Rödl 2003).

## These 2: Es fehlt oft an klaren Zielvorgaben für die Sortimentspolitik

Um effektiv arbeiten zu können, benötigt das Sortimentscontrolling klar definierte Zielvorgaben zur Sortimentspolitik – dies ist eine der Kernaufgaben des Handelsmanagements. Vielerorts scheint das nicht hinreichend zu geschehen. Das Defizit der Zielformulierung wird am ehesten deutlich, wenn man auf die Frage: „Welche Kunden sollen mit dem Sortiment erreicht werden?“ die Antwort erhält: „Alle!“. Neben der Klärung, welche Zielgruppen angesprochen werden sollen, müssen sich Filialunternehmungen des Handels überlegen, ob es sinnvoll ist, Sortimentsziele zentral vorzugeben, oder ob sie es dem Filialmanagement überlassen, standortbezogene Ziele für die Sortimentspolitik zu formulieren. Die Lösung dieser Aufgabe bewegt sich im Spannungsfeld zentraler versus dezentraler Filialsteuerung. Synergieeffekte auf der Zentralebene, insbesondere im Einkauf, sind abzuwägen mit den Vorteilen, die sich aus der Anpassung an die Bedingungen des jeweiligen Standortes ergeben, was eine dezentrale Steuerung erfordert.

Im Zuge der Entwicklung und Verbreitung des Category Management-Ansatzes wurde und wird der Versuch unternommen, Zielsetzungen des Sortiments, hier von Warengruppen, über bestimmte Rollen zu definieren. Zur Vereinfachung werden typische Rollen in den Handlungsempfehlungen der einschlägigen Fachgremien (z. B. GS1-Germany) vorgeschlagen. Unterschieden werden „Destination Category“ (Profilierungsartikel), „Routine Category“ (Pflichtartikel), „Convenience Category“ (Ergänzungsartikel) und „Occasional/Seasonal Category“ (Impuls- und Saisonartikel). Übersetzt in die Sprache der Sortimentspolitik bedeutet dies, dass der Rahmen der Warengruppen hinsichtlich der Dimensionen Breite und Tiefe sowie der Dauer der Zugehörigkeit (dauerhaft oder zeitlich begrenzt) und damit hinsichtlich der strategischen Ausrichtung des Sortiments festzulegen ist. Bei der dezentralen Sortimentssteuerung ist es erforderlich, die örtlichen Rahmenbedingungen, vor allem das Angebot der Wettbewerber sowie die Kaufkraft, die Erwartungen und das bisherige Kaufverhalten der Kunden, zu berücksichtigen, um die Ziele für die Warengruppen der eigenen Betriebe zu formulieren und auf den gesamten Marktauftritt abzustimmen.

### These 3: Qualitative Kriterien müssen mehr in den Mittelpunkt rücken

Qualitative Größen sind nicht ohne weiteres einem intersubjektiven Vergleich zugänglich. Während für quantitative Größen „normierte Messlatten“ vorhanden sind (St., €, qm etc.), die einen objektiven Vergleich erlauben, basiert die Messung qualitativer Größen auf Subjektivität und Intuition. Gerade für die Profilierung gegenüber den Kunden und den Wettbewerbern benötigt das Sortimentscontrolling qualitative Größen, wie zum Beispiel:

- die Erwartungen der Kunden an die Leistungen des Händlers,
- die Wahrnehmung der Handelsleistung durch die Kunden,
- das Vertrauen zu dem Händler,
- die Zufriedenheit der Kunden mit der Handelsleistung.

Der Anwender dieser Messgrößen muss auf ein entsprechendes Wissen bei der Definition und der Operationalisierung theoretischer Konstrukte zurückgreifen können, damit die gemessenen Sachverhalte über die erforderliche Güte verfügen (Validität, Reliabilität etc.) und im Rahmen des Managementprozesses verwendet werden können. Vielleicht ist diese Voraussetzung die Ursache dafür, dass das Handelscontrolling qualitative Größen bislang stark vernachlässigt hat. Dieses Defizit dürfte künftig aus zwei Gründen behoben werden. Zum einen decken viele Handelsunternehmungen derzeit ihren Nachholbedarf an akademischen Führungskräften, die Know-how aus den Bereichen Konsumentenverhalten und Marktforschung mitbringen. Zum anderen senken kostengünstige Hardware und benutzerfreundliche Software die Barriere zur Durchführung eigener Marktforschung (vgl. Schröder 2001).

### These 4: Handlungskosten – bei Sortimentsentscheidungen oft nicht einkalkuliert

Gängige Kriterien bei Entscheidungen über die Zusammensetzung von Sorti-

menten und bei der Beurteilung ihrer Erfolge sind Absatz, Umsatz und Spanne (Rohertrag) sowie Marktanteile. Von den Kosten werden allenfalls die Kosten der Ware über die Spanne bzw. den Rohertrag berücksichtigt. Die Handlungskosten, die durch den Umgang mit der Ware und durch ihre Vermarktung entstehen, bleiben weitgehend außen vor. Frühere Versuche, die Handlungskosten in Entscheidungskalkülen abzubilden, wie etwa mit der Methode der Direkten Produkt Profitabilität (DPP), ungenau auch als Methode der Direkten Produkt Rentabilität bezeichnet (DPR), waren darauf ausgerichtet, die Handlungskosten artikelgenau zu erfassen. Dies ist angesichts der hohen Zahl an Artikeln im Lebensmittel-Einzelhandel und wegen des hohen Anteils an artikelbezogenen Gemeinkosten mit einem nicht vertretbaren zeitlichen und finanziellen Aufwand verbunden (vgl. Schröder 1990). Stattdessen bietet sich an, die Handlungskosten warengruppenweise zu erfassen und in die Erfolgsrechnung einzubeziehen. Es ist die Aufgabe des Sortimentscontrollings, die hierfür erforderlichen Zurechnungen von Einzelkosten und Schlüsselungen von Gemeinkosten vorzunehmen.

### These 5: Handelsmarken sind wie Herstellermarken zu beurteilen

Sehr häufig ist von der Industrie zu hören: „Handelsmarken sind sakrosankt. Sie stehen bei Sortimentsentscheidungen nicht auf dem Prüfstand.“ Der Händler „setzt“ seine Handelsmarken, d. h. sie unterliegen nach Art und Umfang keiner Überprüfung ihrer Existenzberechtigung. So kann der Händler möglicherweise ein besseres Gesamtergebnis in der Warengruppe verhindern. In der Regel nennt ein Händler folgende Ziele, um die Existenz von Handelsmarken zu rechtfertigen: Emanzipation von Herstellermarken, Vermeidung von Intra-brand-Wettbewerb, Vermeidung von Preisvergleichen auf der Verbraucherseite, Sicherung von Handelsspannen, Erosion von Herstellermacht, Senkung von Transaktionskosten und Profi-

lierung der Einkaufsstätte (vgl. Schröder 2002, S. 235 ff.). Dabei scheint manchenorts übersehen zu werden, dass die Bewirtschaftung und der Erfolg von Handelsmarken denselben Spielregeln unterworfen sind wie Herstellermarken. Als Steuerungskriterien reichen gerade bei Handelsmarken nicht die Handelsspannen aus, die Handelsmarken im Vergleich zu Herstellermarken liefern. Vielmehr hat das Sortimentscontrolling herauszuarbeiten,

- welche Kostenentlastung durch den Verzicht auf eine Herstellermarke entsteht,
  - welche Kostenbelastung durch die Einführung einer Handelsmarke auftritt,
  - welcher Umsatz durch den Verzicht auf eine Herstellermarke entfällt und
  - welcher Umsatz durch die Einführung einer Handelsmarke erreicht wird.
- Erst wenn alle Kosten- und Umsatzeffekte berücksichtigt werden, die mit der Entscheidung über die Einführung oder die Weiterführung von Handelsmarken verbunden sind, lässt sich ein ökonomisch sinnvolles Entscheidungskalkül aufstellen.

### These 6: Mehr Wissen über das Verhalten der Kunden in den Geschäften gewinnen

Wer ist der Kunde und was macht er? Die Antwort auf diese Frage fällt keineswegs trivial aus. Hält man sich vor Augen, welche Tätigkeiten hinter einem Einkauf stehen, so sind zwei Extrempositionen denkbar. Zum einen ist es eine Person, die sich informiert, über den Kauf entscheidet, in die Einkaufsstätte geht, bezahlt und schließlich die gekauften Produkte konsumiert. Zum anderen können diese Tätigkeiten auf verschiedene Personen verteilt sein, wenn etwa die Konsumenten Kinder, Tiere oder Kranke sind. Am deutlichsten wird diese Funktionsverteilung bei Kranken. Der Arzt entscheidet über das Medikament, eine von dem Kranken beauftragte Person kauft das Produkt, der Patient nimmt das Medikament ein und die Krankenkasse übernimmt die Kosten.

Zentrale Probleme der Shopper, also der Personen, die die Einkaufsstätte auf-

suchen, hängen eng mit der Gestaltung des Sortimentes zusammen: Informationsüberlastung, Orientierungslosigkeit, Unsicherheit, Zeitvergeudung und Überanstrengung. Diese Probleme treten in erster Linie auf, wenn die Kunden das Sortiment als „überdimensioniert“ empfinden und es nicht nach ihrer Suchlogik präsentiert ist. Um solche Probleme zu lösen oder erst gar nicht entstehen zu lassen, sollte das Sortimentscontrolling von den Methoden Gebrauch machen, die für die jeweilige Fragestellung geeignet sind. Grundsätzlich kommen vor allem Gruppendiskussionen, Einzelinterviews, begleitete Einkäufe, Eyetracking und Videobeobachtung in Frage. Es versteht sich von selbst, dass Methoden zur Beobachtung des Einkaufsverhaltens durch Befragungen vor Ort zu ergänzen sind. Ansonsten gehen Hinweise der Kunden, warum sie sich in der gezeigten Weise verhalten haben, verloren.

### These 7: Verbundeffekte analysieren – aber mit Shopper-Insight

Neben den genannten qualitativen Methoden versetzen quantitative Methoden, wie z. B. Verfahren des Data Mining, den Sortimentscontroller in die Lage, vielfältige Analysen durchzuführen und eine Vielzahl von Kennzahlen zu ermitteln. Gerade die Scannerdaten im Lebensmittel-Einzelhandel sind für zeitpunktbezogene Assoziationsanalysen und damit die Entdeckung von Verbundeffekten geeignet. Manche Methoden berücksichtigen jedoch nicht hinreichend die Vielfalt des Käuferverhaltens, die Zielsetzungen der Handelsbetriebe sowie die verschiedenen Facetten von Verbundbeziehungen (vgl. Schröder 2004). Es reicht nicht aus festzustellen, dass zwei oder mehr Artikel gemeinsam gekauft worden sind. Vielmehr ist zu untersuchen, ob ein Bedarfs-, ein Auswahl-, ein Nachfrage- oder ein Akquisitionsverbund vorliegt.

Beim Bedarfsverbund stehen Artikel in einem komplementären Ge- oder Verbrauchsverhältnis und beziehen sich auf die Breitendimension des Sortiments. Der Auswahlverbund umfasst artgleiche

Artikel, die aus der Sicht der Kunden austauschbar sind und damit die Tiefendimension des Sortiments ansprechen. Beim Nachfrageverbund fassen die Kunden solche Artikel zusammen, mit denen sie ihren Beschaffungsvorgang rationalisieren (One-Stop-Shopping). Der Nachfrageverbund berührt sowohl die Breiten- als auch die Tiefendimension des Sortiments. Im Rahmen des Akquisitionsverbundes (auch: Kaufverbund) werden solche Artikel zusammengefasst, die Gegenstand einer kurzfristig angelegten absatzpolitischen Förderung sind. Sie sollen geplante Käufe und Impulskäufe der Kunden fördern. Je nachdem, ob der gemeinsame Kauf von Artikeln als Bedarfs-, Auswahl-, Nachfrage- oder Akquisitionsverbund identifiziert werden kann, ergeben sich unterschiedliche Konsequenzen für das Sortimentsmanagement (vgl. Barth u.a. 2002, 188ff.). Die Identifikation der Verbundart ist in der Regel nicht allein über die Analyse der Abverkaufsdaten möglich. In diesen Fällen sind zusätzlich qualitative Untersuchungen erforderlich, etwa als Kundenbefragung.

### These 8: Verbraucherpanels – keine Lösung für Jedermann

Verbraucherpanels sind die einzige Datenquelle, die das Kaufverhalten der Panelteilnehmer vollständig abbilden, soweit diese ihre tatsächlichen Einkäufe dokumentieren. Im Idealfall berichtet jeder Panelteilnehmer über alle Einkäufe und damit auch über alle Einkaufsstätten, in denen er seinen Bedarf deckt. Neben der zeitpunktbezogenen Analyse von Verbundkäufen ermöglichen die Daten aus Verbraucherpanels (Hausaltpanels, Individualpanels) zeitraumbezogene Analysen. Hierzu gehören die Ermittlung von Käuferreichweiten, Bedarfsdeckungsquoten, Ausgabenintensitäten und Käuferwanderungen. Mit diesen Kennzahlen lassen sich Marktanteile differenzierter analysieren (Parfitt-Collins-Ansatz) und gezielter Ansatzpunkte aufdecken, um den Marktanteil zu steigern (vgl. Schröder 2003, S. 26ff.).

Der Anwendung dieser Steuerungsgrößen sind jedoch enge Grenzen gesetzt, die aus dem Fallzahlenproblem der Datenba-

sis resultieren. Je mehr es sich um regionale Produktspezifitäten handelt, je geringer der Distributionsgrad der Produkte ist, je mehr die Produkte auf die Bedürfnisse weniger Kundengruppen zugeschnitten sind und je länger bei einem Produkt die Abstände zwischen zwei Käufen sind (Slow Moving Consumer Goods), desto geringer ist die Zahl aussagekräftiger Fälle (vgl. Schröder u.a. 2004, S. 152ff.). Während ein Hersteller von Fast Moving Consumer Goods noch über eine hinreichend große Stichprobe verfügt, wenn er die Entwicklung seiner Marken auf nationaler Ebene oder auf der Ebene von Vertriebsschienen (z. B. Verbrauchermärkte, Supermärkte) verfolgen will, wird die Stichprobe für einen Händler, der denselben Fragen für seine Einkaufsstätten nachgehen will, schon deutlich kleiner. Und will er seine Handelsmarken analysieren, steht er mit den Daten eines Verbraucherpanels in der Regel vor einem unlöslichen Fallzahlenproblem. Händler sollten daher vor allem ihre eigenen Abverkaufsdaten für die Steuerung von Sortimenten verwenden.

Die Transaktionsdaten sind entweder anonym, d. h. eine Verbindung zu den Personen, die die Käufe getätigt haben, kann nicht hergestellt werden. Oder dem Händler liegen durch von ihm ausgegebene und von den Kunden verwendete Kundenkarten personalisierte Daten vor. Personalisierte Transaktionsdaten entstehen, wenn die Stammdaten eines Kunden (Name, Adresse etc.) mit seinen Transaktionsdaten verbunden werden (vgl. Schröder/Rödl 2004, S. 521ff.). Allerdings unterliegt der Kunde erstens nicht dem Zwang, sich überhaupt eine Kundenkarte zuzulegen, und zweitens kann er Käufe tätigen, ohne seine Karte einzusetzen. Die Konsequenz ist, dass nicht die Käufe aller Kunden als personalisierte Transaktionsdaten erfasst werden und dass Kunden mit Kundenkarten unvollständige Daten ihrer Käufe liefern.

### These 9: Die Fragestellung bestimmt die Wahl der Methode – nicht umgekehrt

In den letzten Jahren ist zu beobachten, dass die Vielfalt der Methoden, die in der

qualitativen und der quantitativen Marktforschung eingesetzt werden, deutlich zugenommen hat. Zwei Entwicklungen sind hierfür vor allem verantwortlich. Erstens sind die technischen Voraussetzungen vorhanden, große Datenmengen zu speichern und mit entsprechenden Tools zu verarbeiten. Damit stehen sowohl anonyme als auch pseudonyme und personalisierte Transaktionsdaten für verschiedene Analysen zur Verfügung. Zweitens sorgt der Druck zu diagnostizieren dafür, dass die Anwender nach neuen Methoden suchen, die die bisherigen Techniken übertrumpfen. Dieser Druck ist vornehmlich dem Wettbewerb zwischen den Herstellern geschuldet, die beim Handel um die Position des Category Managers konkurrieren. So ist z. B. zu beobachten, dass die Nachfrage nach Videobeobachtung und Eyetracking steigt, wenn andere Anbieter diese Methoden bereits in Category Management-Projekten eingesetzt haben. Ein anderer Boom lässt sich bei den Anbietern von mikrogeographischen Daten ausmachen, die bessere Einblicke in das soziodemographische Umfeld von Haushalten versprechen. Diese und weitere Methoden und Daten sind zweifelsohne eine Bereicherung (vgl. Schröder/Rödl 2005). Es ist aber der falsche Weg, eine Methode zu wählen, weil sie gerade als „in“ oder „sexy“ gilt. Vielmehr ist es die Aufgabe des Sortimentscontrollings, nach Effizienzkriterien zu entscheiden, welche Methode sich für die Beantwortung welcher Fragestellung eignet.

## These 10: Das Sortimentscontrolling ist mit dem Logistikcontrolling zu verbinden

Die Aufgabe des Sortimentscontrolling besteht – holzschnittartig formuliert – darin, die für die Warengruppen und Artikel relevanten Steuerungsgrößen zu definieren, die Sortimentsplanung zu unterstützen und die Einhaltung der Ziele zu überwachen. Damit einher geht auch die Aufgabe, sowohl Überbestände als auch Fehlmengen so gering wie möglich zu halten. An dieser Stelle ist die Sortimentspolitik mit der Lieferungs- und Logistik, insbesondere mit der Logistik, auf das

Engste verbunden. Die Abstimmung der Liefermengen auf den Abverkaufsrhythmus hilft, aus Überbeständen resultierende Lagerhaltungskosten (insbesondere Kapitalbindungskosten) sowie aus Fehlmengen resultierende Opportunitätskosten (Fehlmengenkosten in Form entgangener Roherträge) zu verringern.

Dabei besteht folgender Unterschied: Überbestände führen immer zu Mehrkosten, Fehlmengen nicht unbedingt zu Fehlmengenkosten. Soweit die Kunden bereit sind, fehlende Artikel durch andere Artikel in derselben Einkaufsstätte zu ersetzen, treten deutlich geringere Fehlmengenkosten auf als in den Fällen, in denen die Kunden den Kauf in einer anderen Einkaufsstätte tätigen oder diese Einkaufsstätte künftig meiden, wenn sie wiederholt mit fehlenden Artikeln konfrontiert worden sind. Shopper-Studien liefern Informationen darüber, bei welchen Produkten, Marken und Packungsgrößen die Kunden andere Angebote in derselben Einkaufsstätte wählen. Ob mit dem Wechsel zu einem anderen Produkt, einer anderen Marke oder einer anderen Packungsgröße derselbe Rohertrag erzielt wird und welche weitergehenden Wirkungen bei den Kunden auftreten, sind zusätzlich zu beantwortende Fragen.

Im Übrigen geht es hier nicht nur um tatsächlich fehlende Artikel, sondern ebenso um subjektiv gefühlte Präsenzlücken. Gefühlte Out-of-Stock-Situationen sind dadurch gekennzeichnet, dass die Ware zwar im Geschäft vorhanden, aber nicht an der vorgesehenen Stelle platziert ist. Die innerbetriebliche Logistik hat daher sicherzustellen, dass die in der Einkaufsstätte vorhandenen Waren an den für sie vorgesehenen und von den Kunden erwarteten Plätzen zu finden sind. Erst mit einer solchen Verknüpfung von Supply Side und Demand Side kann das Konzept des Efficient Consumer Response das ihm innewohnende Erfolgspotenzial im vollen Umfang ausschöpfen.

## Literatur:

Barth, K./Hartmann, M./Schröder, H. (2002): **Betriebswirtschaftslehre des Handels**, 5. Aufl., Wiesbaden.

Schröder, H. (1990):

**Die DPR-Methode auf dem Prüfstand**, in: absatzwirtschaft, 33. Jg. Heft 10, S. 110-121.

Schröder, H. (2001):

**Handelscontrolling – Anforderungen, Konzeptionelle Grundlagen und Status Quo**, in: Reinecke, S./Tomczak, T./Geis, G.: Handbuch Marketingcontrolling, Frankfurt am Main/Wien.

Schröder, H. (2002):

**Handelsmarketing – Methoden und Instrumente im Einzelhandel**, München.

Schröder, H. (2003):

**Category Management – eine Standortbestimmung**, in: Schröder, H. (Hrsg.): Category Management – Aus der Praxis für die Praxis. Konzepte – Kooperationen – Erfahrungen, Frankfurt am Main, S. 11-38.

Schröder, H. (2004):

**Sortimentserfolgsrechnungen im Handel – Warum das Conjoint Profit-Modell nicht hält, was es verspricht, und was es zu tun gilt**, in: Die Unternehmung, 58. Jg. Heft 4, S. 477-492.

Schröder, H./Feller, M./Rödl, A. (2003):

**Leistungen des Controlling für eine kundenorientierte Sortimentsgestaltung im Lebensmittel-Einzelhandel**, in: Krey, A. (Hrsg.): Handelscontrolling – Neue Ansätze aus Theorie und Praxis zur Steuerung von Handelsunternehmen, 2. Aufl., Hamburg, S. 145-199.

Schröder, H./Rödl, A. (2004):

**Der Nutzen von Transaktionsdaten für das Handelsmarketing**, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung 2004, Köln, S. 519-538.

Schröder, H./Rödl, A. (2005):

**Category Management – Kooperative Sortimentspolitik**, in: Zentes, J. (Hrsg.): Handbuch des Handels, Wiesbaden, S. 567-595.

Schröder, H./Rödl, A./Schmiegel, N. (2004):

**Die Steuerung von Handelsmarken als Aufgabe des Category Managements – wie geeignet sind die Daten aus einem Verbraucherpanel?**, in: Ahlert, D./Evanschitzky, H./Hesse, J./Salfeld, A. (Hrsg.): Exzellenz in Markenmanagement und Vertrieb, Wiesbaden, S. 147-163. 