



Category Management

Kundenbedürfnisse erkennen

Text: Prof. Dr. Hendrik Schröder

Category Management lässt sich als die Bewirtschaftung von Warengruppen im Handel definieren, die nach Kundenbedürfnissen zusammengestellt werden. Die Bewirtschaftung dieser Warengruppen folgt betriebswirtschaftlichen Prinzipien, Zielen, Kennzahlen und

Maßnahmen. Das Ergebnis ist neben einer stärkeren Kundenbindung auch eine Steigerung des Umsatzes und eine Kostenreduktion – Gründe genug, sich intensiver mit Category Management und dem Prozess, der damit einhergeht, zu beschäftigen.

Category Management ist eine Aufgabe des Händlers, so auch des Apothekers oder der Apothekerin. Er oder sie kann bei dieser Aufgabe auf die Unterstützung eines Großhändlers, eines pharmazeutischen Herstellers, einer Apothekenkooperation oder eines anderen Dritten zurückgreifen. Dies empfiehlt sich dann,

Warenkorb-- Wer die Bedürfnisse seiner Kunden kennt und sie gezielt bedient, profitiert nicht zuletzt im Hinblick auf den Umsatz.



wenn Dritte über Ressourcen verfügen, vor allem Personal, Daten, Methoden und Wissen, die in der Apotheke nicht im erforderlichen Umfang vorhanden sind.

Die Grundprinzipien

Ausgangspunkt von Category Management sind die Kunden mit ihren Kaufbedürfnissen. Es gilt, ihre Emotionen, Motive, Einstellungen, kognitiven Prozesse (Wahrnehmung, Verarbeiten und Speichern von Informationen) sowie Verhaltensweisen vor, während und nach dem Kauf zu verstehen. Neben solchen qualitativen Größen werden zudem quantitative Größen benötigt, wie z. B. Absätze, Umsätze, Umschlagshäufigkeiten, Roherträge, Handlungskosten und Gewinne. Diese Informationen wiederum gilt es mit geeigneten Methoden zu erheben und zu analysieren.

Blick auf die Kunden

Das Wissen über die Kunden bildet – neben dem Wissen über die Konkurrenz, die Lieferanten und andere Einflussgrößen – die Grundlage, um geeignete Vermarktungsmaßnahmen zu entwickeln: die Anzahl der Marken und Sorten innerhalb des Sortimentes, die Art der Warenpräsentation, die Preisgestaltung so-

wie die Kommunikation mit den Kunden, innerhalb wie außerhalb der Apotheke. Category Management ist damit ein integrativer Ansatz, der Marktforschung, Vermarktungsinstrumente, Controlling und gegebenenfalls die Kooperation mit vorgelagerten Wirtschaftsstufen oder anderen Apotheken umfasst.

Während Category Management sich auf die Absatzseite richtet, richtet sich das Supply Chain Management auf die Beschaffungsseite und hat zur Aufgabe, die Logistik sicherzustellen, also die richtigen Produkte zur richtigen Zeit an den richtigen Ort zu bringen. Beide Konzepte zusammen werden auch als Efficient Consumer Response bezeichnet: die kundenorientierte Beschaffung und Vermarktung von Warengruppen.

Der Prozess

Wer eine Warengruppe analysieren, planen, umsetzen und kontrollieren will, durchläuft einen mehrstufigen Prozess. In einem solchen Category-Management-Prozess geht es darum,

- > die Warengruppe aus der Sicht der Kunden abzugrenzen,
- > die Bestandsaufnahme der Warengruppe durchzuführen,

- > die Positionierung der Warengruppe zu bestimmen,
- > die Ziele festzulegen, die mit der Warengruppe erreicht werden sollen,
- > die Ressourcen festzulegen, die bei der Bewirtschaftung der Warengruppe benötigt werden,
- > die Daten zu definieren, die für die Bewirtschaftung der Warengruppe benötigt werden, sowie für
- > die Durchführung und Kontrolle der Maßnahmen zu sorgen.

Die Potenziale der Apotheke

Das Sortiment in Apotheken unterteilt sich in apotheken- und verschreibungspflichtige Arzneimittel (Rx-Artikel), apothekenpflichtige, aber nicht verschreibungspflichtige Arzneimittel (OTC-Artikel bzw. Sichtwahl-Artikel), freiverkäufliche Arzneimittel sowie apothekenübliche Ergänzungswaren (wie z. B. Kosmetik und Nahrungsergänzungsmittel). Die beiden letzten Sortimentsbereiche werden auch als Freiwahl-Artikel bezeichnet.

Rx-Artikel dürfen nicht beworben werden, und der Kunde bekommt sie vor der Vorlage des Rezeptes in der Apotheke nicht zu sehen. Category Management ist für diese Produkte nicht möglich.

OTC-Artikel dürfen für den Kunden vor dem Kauf nicht zugänglich sein und nur hinter dem HV-Tisch präsentiert werden. Die Kunden haben also nicht die Möglichkeit, Produkte vor dem Kauf aus dem Regal herauszunehmen, sich anzusehen und gegebenenfalls wieder zurückzustellen.

Sichtwahlpotenzial-- Nur für Freiwahl-Artikel lassen sich in vollem Umfang Maßnahmen des Category Manage-

Kunden kommen also in einer vergleichsweise schlechten Verfassung in die Apotheke. Sie nehmen weniger an kaufanregenden Stimuli wahr bzw. meiden sie und suchen den kürzesten Weg zum HV-Tisch.

Nachgefragt-- Die Forschungsstelle für Apothekenwirtschaft am Lehrstuhl für Marketing & Handel der Universität Duisburg-Essen hat 2014 in einer groß angelegten Studie die Situation am HV-Tisch untersucht. Auf die Frage „Haben Sie die Produkte in dem Regal hinter dem Verkaufstresen gesehen?“ antworteten 45 Prozent der 1050 Befragten mit nein. Auf die Frage „Haben Sie eines dieser Produkte gekauft?“ antworteten knapp 92 Prozent mit nein. Zu klären ist also,

Erkältung, Schmerz, Magen und Darm, Haut und Haare, Gesund und fit, Natur, Beruhigung und Schlaf, Hausapotheke, Muskel und Gelenke, Wohlbefinden sowie Reise und Unterwegs. Auch wenn über den Regalen Bezeichnungen angebracht sind, stellt das noch nicht sicher, dass die Kunden sie tatsächlich so verstehen, wie sie gemeint sind.

In 59 Apotheken mit insgesamt 393 Regalen – eine Apotheke hatte also im Durchschnitt knapp sieben Regale – fanden sich keine Bezeichnungen. Wir wis-



ments einsetzen. Aber gerade OTC-Artikel liefern ein großes Potenzial für das Category Management. Denn jeder Kunde steht am HV-Tisch und damit in Sichtweite der OTC-Artikel. Wir richten die folgenden Überlegungen an Warengruppen der Sichtwahl aus.

Die Kundenbedürfnisse

Die Kunden von Apotheken haben in der Regel andere Bedürfnisse als die Kunden von Supermärkten, Elektromärkten und Bau- und Heimwerkermärkten, auch wenn es dieselben Personen sind. Bei vielen Kunden hat der Gang in die Apotheke etwas mit einer Krankheit zu tun: Sie sind chronisch krank, akut krank oder haben das Gefühl, krank zu werden. Solche

warum die Produkte im Sichtwahlregal nicht gesehen oder nicht verstanden wurden und welche Maßnahmen sich eignen, diese Defizite zu überwinden.

Bestandsaufnahme

Im Jahr 2013 wiederum hat die Forschungsstelle die Sichtwahlregale von 95 Apotheken analysiert und dazu 41 ApothekerInnen befragt. 36 Apotheken hatten insgesamt 228 Regale – eine Apotheke hatte also im Durchschnitt etwas mehr als sechs Regale – mit Bezeichnungen versehen. Die Kunden hatten damit die Möglichkeit zu verstehen, welche Arzneimittel unter einer Überschrift, d. h. in einer Kategorie zusammengefasst sind, wie z. B. Vitamine und Vitalität,

www.apotheke-und-marketing.de

I
M
W
E
B



www.apotheke-und-marketing.de/sortiment



Produktübersicht

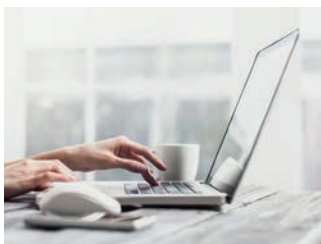
Sie suchen Anregungen für Ihre Warengruppen in der Sichtwahl? Das Themenspecial OTC-Sortimente gibt einen Überblick über die Präparate verschiedener Indikationen.



a+m-Points sammeln

www.apotheke-und-marketing.de/category

Die Marketing-Fortbildung wird online bearbeitet. Wer mindestens fünf von sieben Fragen richtig beantwortet, erhält einen



a+m-Point und ein Zertifikat (zum sofortigen Herunterladen und Ausdrucken). Die erzielten Punkte werden auf der Website gesammelt und bieten am Jahresende die Chance, einen attraktiven Preis zu gewinnen.

Fortbildungszertifikat



Das Zertifikat wird ausgestellt von APOTHEKE + MARKETING und unserem Kooperationspartner, der Universität Duisburg-Essen.



Positionierung-- *Category Management* bietet Apotheken u. a. die Möglichkeit, sich mithilfe bestimmter Warengruppen gegenüber dem Wettbewerb zu profilieren.



Die Umsetzung

Eine Aufgabe des Category Managements ist es, solche Artikel zusammenzufassen, die aus der Sicht der Kunden eine logische Einheit bilden. Gemeint sind Produkte, die für einen bestimmten Verwendungszweck gemeinsam oder alternativ eingesetzt werden können: Komplementäre Produkte bestimmen die Sortimentsbreite, substitutive Produkte die Sortimentstiefe.

Die Verwendungszwecke von Arzneimitteln ergeben sich aus der Begriffsdefinition des AMG. Danach sind Arzneimittel vor allem zur „Heilung oder Linderung oder zur Verhütung menschlicher [...] oder krankhafter Beschwerden bestimmt“ [...] oder sie dienen dazu „a) die physiologischen Funktionen [...] wiederherzustellen, zu korrigieren oder zu beeinflussen oder b) eine medizinische Diagnose zu erstellen“ (§ 2 Abs. 1 AMG).

Verständlich-- Die Warengruppen sind nun so abzugrenzen, dass sie einen bestimmten Verwendungszweck der Kunden abbilden und von den Kunden auch so verstanden werden. Das Verständnis wird erstens durch klar abgegrenzte Warengruppen, zweitens durch nachvollziehbare Bezeichnungen unterstützt. Die Bezeichnung „Schnelle Hilfe für

sen in beiden Fällen nicht, ob die Kunden die Logik der Warenpräsentation verstanden haben.

Klarheit-- Auf jeden Fall sollte jedoch Shopper Confusion vermieden werden. Shopper Confusion ist eine Störung der Informationsverarbeitung von Kunden, die zu suboptimalen Kaufentscheidungen führen kann. Die Auslöser für Shopper Confusion können vielfältig sein: zu viele Produkte und viele ähnliche Produktvarianten, häufige Sortimentsveränderungen, Regallücken, Regalumstellungen und Verpackungsänderungen, zu kleine Schriften, diffuse Kundeninformationen und diffuse Labels.

Die Konsequenzen von Shopper Confusion können sein, dass Kaufprozesse nicht eingeleitet oder abgebrochen werden. Es sollte sich daher lohnen, den Aufbau und die Abläufe einer Apotheke einmal aus diesen Blickwinkeln zu betrachten. Das Ergebnis könnte an manchen Stellen sein: Weniger ist mehr. Shopper Confusion kann auch die Erklärung dafür sein, dass die Kunden nur wenige Spontankäufe tätigen.

Magen und Darm“ dürfte von vielen Kunden besser verstanden werden als die Bezeichnung „Damit es nicht mehr weh tut“. Es gibt verschiedene Methoden, um herauszufinden, in welchen Sinneinheiten Menschen denken. Eine Methode ist das Cognitive Mapping.

Die Rollen der Warengruppen

Sind die Warengruppen gebildet, ist im nächsten Schritt zu klären, welchen Stellenwert sie in einer Apotheke einnehmen sollen. Es geht damit um die Positionierung der Apotheke gegenüber ihren Kunden und im Wettbewerb: Welche Warengruppen sind ihr wichtig, welche sind ihr weniger wichtig? Man spricht in diesem Zusammenhang von Warengruppen-Rollen. Unterscheiden lassen sich folgende Rollen:

- > **Profilierung:** Der Kunde soll die Apotheke als führend in dieser Warengruppe ansehen. Die Warengruppe soll für die Apotheke eine bedeutende Umsatzrolle spielen.
- > **Routine:** Der Kunde soll die Apotheke als kompetent in dieser Warengruppe ansehen, sie ist aber weniger breit und tief im Sortiment und hat eine weniger bedeutende Umsatzrolle.
- > **Ergänzung:** Die Warengruppe soll dem Kunden mindestens ein Produkt für einen bestimmten Verwendungszweck bieten, sodass er nicht in andere Apotheken gehen muss (One-stop-Shopping).
- > **Saison:** In Abhängigkeit von bestimmten Jahreszeiten und Ereignissen werden die Breite und die Tiefe im Sortiment ausgeweitet oder Warengruppen zeitlich begrenzt hinzugenommen.

Welche Warengruppe nun welche Rolle einnehmen soll, hängt von der Kundenstruktur der Apotheke und damit von den Bedürfnissen der Kunden ab. Relevante

Merkmale können der Anteil an Laufkundschaft, der Anteil älterer Menschen, der Anteil chronisch kranker Patienten, die Nähe der Apotheke zu bestimmten Ärzten, die Kaufkraft im Einzugsgebiet sowie die Positionierung konkurrierender Apotheken sein.

Die Ziele

Die Ziele richten sich auf die einzelnen Warengruppen und haben qualitative und quantitative Größen zum Inhalt. Qualitative Ziele sind z. B. besseres Verständnis der Kunden für die Warengruppe, bessere Beurteilung der Regalanmutung durch die Kunden und Vermeidung von Shopper Confusion. Quantitative Ziele sind mehr Käufer in der Warengruppe, höhere Umsätze sowie mehr Zusatzverkäufe.

Datenquellen

Als Datenquellen, um Entscheidungen im Rahmen des Category Managements zu unterstützen, bieten sich grundsätzlich Handelspanels, Verbraucherpanels und die eigenen Abverkaufsdaten der Apotheke an. Handelspanels liefern eine gute Marktabdeckung der abverkauften Artikel, Verbraucherpanels die gesamten Einkäufe eines Haushaltes oder einer

Person, also auch Informationen darüber, in welchen verschiedenen Geschäften sie welche Produkte kaufen. Beide Quellen geben – soweit es die Fallzahlen zulassen – auf nationaler und regionaler Ebene gute Einblicke in die Absatz- und Umsatzzahlen. Bei der Analyse einzelner Standorte stoßen sie jedoch schnell an Grenzen.

Fokus Kunden-- Die eigenen Abverkaufsdaten der Apotheke geben einen guten Einblick in die Vergangenheit und eignen sich zur Kontrolle von Entscheidungen. Am Anfang eines jeden Category-Management-Prozesses sollten jedoch vielmehr Untersuchungen zum Kundenverhalten stehen, die folgende Fragen beantworten: Welche Kunden wählen aus welchem Grund welche Apotheke aus? Welche Faktoren fördern oder behindern den Kauf von Artikeln aus dem Sichtwahlregal (oder auch der Freiwahl)? Was erwarten die Kunden von der Apotheke, um Kaufbarrieren zu beseitigen?

Gutes Beispiel-- Wie Category Management in der Praxis umgesetzt werden kann, zeigt das Projekt einer Apothekengruppe und eines Pharmaherstellers. Info auf: www.apotheke-und-marketing.de/prozess. *



***Besserer Überblick--** Category Management hat auch zum Ziel, dass sich die Kunden rasch im Sortiment zurechtfinden.*