

# Heißgeliebte Feinde

**Der Stärkere** bestimmt die Regeln: Category Management wird vom Handel äußerst pragmatisch vorangetrieben. Dabei müssen die Hersteller häufig zähneknirschend mitspielen.



**„Category Management sollte zur Versachlichung beitragen“**

Prof. Dr. Hendrik Schröder, CM-Experte, Lehrstuhl für Marketing und Handel an der Universität Duisburg-Essen

**O**ffenheit und Bereitschaft zur Zusammenarbeit fehlen. Der Handel trifft oft politische Entscheidungen. Er hat wenige bis gar keine Kosten und trägt nicht zur Finanzierung des Category Management bei.“ So die Aussagen einiger Markenartikler im Rahmen einer Studie der Uni Marburg – durchaus stellvertretend für die Meinung vieler Hersteller. Und alles andere als neu für die großen Handelskonzerne. Schließlich wird von der Industrie in schöner Regelmäßigkeit die Macht-Frage gestellt. „Die Anwendung von Macht ist unabhängig davon, welche Management-Konzepte praktiziert werden“, so Prof. Dr. Hendrik Schröder, CM-Experte und Lehrstuhlinhaber an der Uni Duisburg-Essen. Aber: „Ob die Anwendung von Macht immer sinnvoll ist, ist eine ganz andere Sache.“

Beim Category Management allerdings, so Norbert Wittmann, Geschäftsführer der Münchener Gruppe Nymphenburg, „schlägt das Macht-Pendel immer stärker nach der Seite des Handels aus.“ Der Handel gibt den Rahmen vor, er diktiert den CM-Prozess, trifft die Entscheidungen. Den Großteil der Kosten jedoch trägt der Hersteller. Ist damit der Traum, in kooperativer Partnerschaft und zum Nutzen aller die Sortimente zu optimieren, vorerst ausgeträumt?

Wittmann beobachtet eine zunehmende Ernüchterung insbesondere bei den kleineren Herstellerbetrieben. Dort, so eine Untersuchung seines Hauses, werden die

CM-Aktivitäten wieder stark zurückgefahren. Einerseits aus Frust über den Handel – der „heißgeliebte Feind“ (Wittmann), der die Sortimentsdaten und die Marktkennntnis des Herstellers zwar erwartet und abrufen. Aber sie dann nicht ausreichend nutzt, weil sein eigener CM-Prozess noch nicht so ausgereift ist, dass er die Daten und Informationen überhaupt vernünftig verarbeiten kann. Oder weil es an der Umsetzung am Point of Sale mangelt: Die Pflege, die Aktualisierung der Sortimentsstrukturen in den Filialen der Händler scheitert oft an organisatorischen Unzulänglichkeiten und an personellen Engpässen.

Andererseits stehen vor allem die Hersteller unter massivem Kosten-

druck: Category Management verlangt hohe Investitionen in die IT, in neue Tools und vor allem in Man Power und Schulung. CM-Organisation und CM-Verantwortung sind, so die Nymphenburg-Untersuchung, bei kleineren Herstellern zwar sehr unterschiedlich strukturiert. Im Schnitt jedoch sind die Ressourcen mit kaum mehr als 1,5 Mitarbeitern äußerst gering. Und bei Cost Cutting-Aktionen kommt zuerst die oft noch nicht gut etablierte CM-Abteilung unter die Räder.

## Viele lagern aus

Eine Reihe von Betrieben also hat ihre CM-Abteilungen wieder aufgelöst oder bedient sich externer Dienstleister. Die Münchner Firma Reger & Partner zum Beispiel erfreut sich regen Interesses vieler Hersteller, die den gesamten CM-Prozess auslagern wollen. Der Dienstleister bereitet, unter anderem für Marktkauf und Toom, Analysen von Sorti- >>



**Sortimentsentscheidungen:** Schnellere und effektivere Ablaufprozesse. Dank Category Management werden u.a. die Lagerkosten spürbar sinken.

mentsdaten auf und bietet langfristig angelegte Serviceleistungen zur Optimierung der CM-Prozesse an.

Insgesamt polarisiert sich der Hersteller-Markt. Die Zahl der „CM-Habenichtse“ steigt, auf der anderen Seite stehen die wenigen Big Player. Laut Nymphenburg sind dies rund 10 Prozent der Hersteller, die mit ihrem Durchschnittsumsatz über 2,7 Mrd. Euro liegen. Kurzfristig scheint der Trend eindeutig: Ernsthaft verfolgtes, kooperativ betriebenes Category Management wird eine Sache zwischen den großen Handelskonzernen und den 20 oder 30 Großen unter den Herstellern. Die anderen müssen vor den hohen Kosten kapitulieren.

Dies wird sich wohl erst dann wieder ändern, wenn Category Management in den großen Handelshäusern zum Laufen gebracht wurde. Noch ist kein Händler in der Lage, IT-gestützt alle Marktforschungsdaten und Sortimentsinformationen der Hersteller zu verarbeiten, sie mit dem eigenen Data Warehouse und damit den spezifischen Kun-

**Der Handel wird Chef des CM-Prozesses bleiben. Fragt sich nur, ob ein gütiger oder ein strenger.**

deninformationen zu verknüpfen und das ganze, abgeglichen mit dem zur Verfügung stehenden Regalplatz, in Sortiments- und Preisentscheidungen überzuführen.

#### Vom Ballast befreien

Aber die Handelshäuser arbeiten daran. Sie versuchen, den CM/ECR-Prozess von unnötigem Ballast zu befreien und technisch in den Griff zu bekommen. Die Metro Group zum Beispiel sammelt seit mehr als zwei Jahren Erfahrungen mit systemgestütztem Category Management. „Die Ergebnisse der Testphase sind überzeugend“, so Axel Hopp, Division Manager Category Management. Bei Händler und Hersteller werden die CM-Prozesse deutlich beschleunigt – mit Zeitersparnissen bis zu 50 Prozent bei der Erstellung von Sortimentsvorschlägen. Außerdem, so Hopp, „objektiviert das System den Entscheidungsprozess und hebt ihn auf ein deutlich höheres Qualitätsniveau.“

Bei der Metro soll in einem nächsten Schritt die Verknüpfung des Sys-

tems mit dem eigenen Data Warehouse und die Integration in das Regaloptimierungsprogramm „Space-man“ vorangetrieben werden. Gleichzeitig wollen die Düsseldorfer die Zahl ihrer Category Partner erhöhen.

Der Metro als Vorreiter werden sicherlich andere Handelshäuser folgen. Ein durchgängiger, schlüssiger, IT-gestützter CM-Prozess bietet nicht nur große Rationalisierungspotenziale, es könnte das Category Management auch „demokratisieren“, die Zusammenarbeit mit dem Handel auch für kleinere Hersteller wieder erschwinglicher machen.

Der Chef des CM-Prozesses wird der Handel bleiben. Fragt sich nur, ob ein gütiger oder ein gestrenger, ausbeuterischer. Prof. Dr. Hendrik Schröder: „Der Händler muss entscheiden, welche Form der Kooperation er mit seinen Lieferanten praktiziert. Er muss genau überlegen, ob er seine vermeintliche Machtüberlegenheit nutzen will, um funktionsfähige Prozesse zu gefährden. Was wäre sein Nutzen hieraus?“ (km)

#### INTERVIEW

## Herr der Baustelle

**Norbert Wittmann**, Geschäftsführer der Gruppe Nymphenburg, hält die Idee einer gleichberechtigten Partnerschaft beim Category Management vorerst noch für eine Illusion.

#### LP: Wer hat heute das Sagen beim Category Management?

CM ist überall noch eine Baustelle. Keine Frage allerdings, wer der Bauherr ist. Der Händler bestimmt die Regeln, er steuert die Prozesse, er definiert die Dienstleistungen und die Standards. Seine Entscheidungen sind meist sakrosankt und dürfen nicht hinterfragt werden.

#### LP: Was aber doch schon immer so war, seit es Category Management gibt.

Aber das Macht-Pendel schlägt immer stärker auf die Seite des Handels aus. Man muss heute konstatieren: Die Grundidee

einer echten, gleichberechtigten Partnerschaft funktioniert nicht. Viele Hersteller fühlen sich inzwischen ziemlich ohnmächtig. Ihre Alternative heißt: Mitspielen oder wegtreten.

#### LP: Ist Wegtreten in diesem Fall wirklich eine Alternative?

Eigentlich nicht. Aber viele kleinere Hersteller müssen schlicht vor den Kosten kapitulieren. Category Management erfordert hohe und dauerhafte Investitionen, liefert jedoch kaum kurzfristige Leistungsbeweise. Der Prozess ist quälend langsam. Der 8 Step-ECR-Standard hat sich als zu kompli-



ziert, zu analyse-lastig erwiesen. Und das Day to Day-CM ist in vielen Bereichen noch nicht ausgereift.

#### LP: Ist das Projekt Category Management unter dem Strich also gescheitert?

Nein. Gescheitert ist zunächst einmal die Idee der gleichberechtigten Kooperation zwischen Handel und Herstellern. Aber die Handelskonzerne werden CM weiter forcieren, mit dem Ziel, ihre auf die Kundenwünsche ausgerichtete Sortimentspolitik zu optimieren. Die Hersteller werden mitspielen (müssen), vorerst in einem kleineren und vor allem klar abgesteckten Rahmen. Mit der Weiterentwicklung IT-gestützter CM-Lösungen in den Handelshäusern aber können sich neue Chancen der Kooperation auch für kleinere Hersteller ergeben.