

In eigener Mission

CATEGORY MANAGEMENT. Das Erfolgsschlagwort der 90er Jahre lautete Category Management.

Doch was einst die Service-Aufgabe der Industrie zu sein schien, geht heute mehr und mehr in die Hand des Handels über. Denn maßgeschneidertes CM kann entscheidend zur Erkennung des eigenen Potenzials beitragen.



HINTERGRUND

Unter **CATEGORY MANAGEMENT**, kurz CM, versteht man die gemeinsame Erarbeitung einer konsumentenorientierten Kategorisierung von Produkten, die Auswahl einer geeigneten Warengruppe sowie die Analyse und die Optimierung dieser Warengruppe aus Konsumentensicht.

Es basiert dabei auf dem Prinzip, Unternehmen auf der Basis von strategischen Unternehmenseinheiten, die auf Kategorien beruhen, zu organisieren, zu führen und zu managen.

Allerdings haben sich die Anforderungen an CM seit seiner Entstehung vor nun über zehn Jahren erheblich verändert, vor allem der Anteil des Handels hat sich enorm gewandelt, wie auch der aktuelle Beitrag von CM-Expertin Constanze Cravaack eindrucksvoll zeigt.

Die Autorin Constanze Cravaack ist Consultant bei der Gruppe Nymphenburg Consult AG. Ihr Beratungsfokus: Konsumgüterindustrie und Handel: Unternehmens- und Vertriebsstrategie, Category Management, Handelsmarken.

Kontakt per E-Mail:
c.cravaack@nymphenburg.de

FOTO: PEXELO.DE/MEPHOTO

In den 90er Jahren als innovativer und kundenorientierter Ansatz zum Warengruppenmanagement groß geworden, wird Category Management (CM) heute vor allem von den Marktführern der Konsumgüter-Industrie professionell betrieben. Viele Hersteller haben dafür eigene Abteilungen eingerichtet und stehen ihren Handelskunden in der Sortiments- und Platzierungsoptimierung zur Seite. Dabei sind die meisten Hersteller sehr serviceorientiert, erbringen umfangreiche Leistungen für ihre Handelskunden und erweisen sich in gemeinsam durchgeführten CM-Projekten als echte Sparringspartner.

Inzwischen, so beobachtet die Gruppe Nymphenburg Consult AG (München), entwickelt sich CM jedoch immer mehr weg von einer ursprünglich „ureigensten“ Serviceaufgabe der Industrie, hin zu einer Aufgabe, die der Handel durchaus selbst übernehmen will und kann.

Denn die Vorteile eines effizienten CM liegen auf der Hand. Zum einen fühlt sich der Kunde wohl, wenn jede Filiale ähnlich sortiert ist, denn dann ist ihm die Umgebung vertraut. Der Wiedererkennungswert führt also zur Minimierung des Einkaufsstresses und ist daher wichtig für die Kundenzufriedenheit. Des Weiteren vervielfachen sich mit zunehmender Filialanzahl die Kosten, wenn sich jede Filiale selbst am Sortiment und einem aus Kundensicht logischen Layout versucht.

Durch CM wird zentralseitig das Servicedenken für den Vertrieb

verstärkt: Es werden Sortimente und Layouts erstellt, die dann mit kleineren Anpassungen an die Filialgegebenheiten umgesetzt werden können.

Wichtiger Nebeneffekt: Es bleibt deutlich mehr Zeit für die eigentlichen Vertriebsaufgaben: Beratung, Verkauf, Kundenpflege.

Für sich genommen wären diese Vorteile jedoch auch durch die „Serviceleistung Category Management“ der Industrie zu erbringen. CM im Handel muss daher zwei weiteren Bedingungen genü-

ter dem Begriff „Category Management“ stehenden Prozesse und organisatorischen Herausforderungen auf das eigene Handelsunternehmen zuzuschneiden und in die Tat umzusetzen. Was nicht immer einfach ist. Denn der Großteil der Literatur zum Thema ist auf das Zielpublikum „Industrie“ abgestellt. Wie CM im Handel konkret, kostengünstig und nutzenorientiert umzusetzen ist, sucht man oft vergeblich.

Wichtig erscheint uns, vor allem den kleinen, aber wichtigsten Un-

man sich vom Wettbewerber absetzen? Welche Warengruppe soll der Kunde nennen, wenn er an den Händler denkt? Aber auch: Welche Kategorien sollen das Angebot nur saisonal ergänzen? Welche hat der Wettbewerber bereits stark im Fokus?

CM IST EINE METHODE DER KATEGORIE-BESTIMMUNG

CM als eine Methode zur Kategoriesteuerung aus Kundensicht bedeutet auch, Wissen über den Kunden und dessen Wahrnehmung der Kategorie zu haben. Pragmatisch bedeutet in diesem Fall, nicht für jede Kategorie eine umfangreiche Marktforschung zu betreiben, sondern Vertrieb, Mitarbeiter und Kunden zu befragen. Auch kleine Stichproben helfen bereits, einen guten Eindruck über die Kundenwünsche zu bekommen.

Ein Paten-System (bei dem immer eine kleine Gruppe Vertriebsmitarbeiter dem Category Manager bzw. dem Einkaufsverantwortlichen in der Zentrale als Ansprechpartner zur Verfügung steht) ist eine wichtige Informationsquelle und der schnelle Weg, Kundenwünsche in die Kategoriebearbeitung einfließen zu lassen.

Pragmatisch bedeutet auch, dass der von der ECR-Initiative entwickelte Acht-Schritte-CM-Prozess im Handel deutlich reduzierter ablaufen könnte und sollte, um so schnell wie möglich in die Umsetzung zu gelangen. Die CM-Prozess-Schritte müssen an wenigen Workshoptagen mit Beteiligten aus Einkauf, Vertrieb, Merchant-

dising und gegebenenfalls dem Industriepartner durchführbar sein.

Themen sind dabei die bisherige und geplante Entwicklung der Kategorie, die Festlegung der Kategorie-Rolle und auch die Überprüfung der Kategorie-Definition: Ist die Kategorie-Zusammensetzung noch aktuell oder inzwischen überholt? Welche neuen Entwicklungen am Markt müssen berücksichtigt und aus Kundensicht untergebracht werden? Gehört zum Beispiel ein Wasser mit Apfel-Geschmack im Getränkemarkt eher zu den Wässern, den Säften oder den Schorlen?

Sobald wie möglich wird dann besprochen, was konkret geändert werden soll. Dafür wird die klassische Sortiments- und Platzierungsoptimierung auf Basis einer Kategorie-Bewertung und Potenzialanalyse durchgeführt. Aus der Vielzahl an Kennzahlen, die das CM dafür bietet, reicht es zumeist schon aus, sich die eigenen Werte der Käuferpotenzialabschöpfung, Umsatzpotenzialausschöpfung und Bedarfsdeckung im Vergleich mit dem Wettbewerb anzuschauen, um zu verstehen, wo der Händler seine Stärken und Schwächen hat.

Der Vergleich mit der (expansionsbereinigten) Entwicklung des Händlers mit der Marktentwicklung zeigt, wo insgesamt besser oder schlechter abgeschnitten wird. An dieser Stelle ist in CM-Projekten oft auch Ursachenforschung gefragt: Denn die Tatsache, dass man sich besser oder schlechter als der Wettbewerb entwickelt, will begründet werden. Wo gab es Lieferprobleme, welche

Lieferanten oder Marken wurden ein- / ausgelistet? Welche Schwerpunkte wurden im letzten Jahr gesetzt, welche Preisstrategie verfolgt?

Die Überarbeitung der Sortimente, ihrer Preisstellung und Platzierung sowie die Erarbeitung begleitender Verkaufsförderungsmaßnahmen (kategorieübergreifend!) ist dann das eigentliche Kernstück des CM-Projektes. Zumeist ist es auch der spannendste Teil, denn jetzt geht es um konkrete Artikel und ihren Nutzen für die Kategorie. Je mehr ein Artikel, eine Marke oder eine Artikelgruppe zur Ausschöpfung der festgestellten Potenziale beiträgt, desto eher erhält er einen festen Platz im Kernsortiment. Ein Platzierungstest ist obligatorisch.

Letztlich also lohnt es sich für jedes Handelsunternehmen, zumindest einige CM-Aspekte in der Organisation umzusetzen. Bereichs- und Abteilungsübergreifende CM-Projekte in einem Handelsunternehmen verbessern dabei auch oft „nebenbei“ die Zusammenarbeit von Einkauf und Vertrieb eines Händlers, denn gemeinsam wird der Fokus auf die Erfüllung von Kundenwünschen gelegt und auch die Begrenztheit der zur Verfügung stehenden Fläche wird beiden Seiten noch einmal deutlich.

Und bei der Beteiligung eines Industriepartners werden auch hier durch die konsequente Ausrichtung am Kunden eine verbesserte Zusammenarbeit und so letztlich gemeinsames Wachstum erreicht. ■

Constanze Cravaack

»DURCH CM BLEIBT VIEL MEHR ZEIT FÜR DIE EIGENTLICHEN VERTRIEBSAUFGABEN«

CONSTANZE CRAVAACK, GRUPPE NYMPHENBURG



gen, die der Industriepartner dem Handel nicht abnehmen kann: Erstens muss bei der konsequenten Denke vom Kunden her auch der Kunde bzw. die Kundenstruktur des Händlers berücksichtigt werden. Das ist vor allem dann der Fall, wenn es sich um einen regionalen Händler handelt. Zweitens muss der Händler sicher stellen, dass letztlich die Ergebnisse vieler kleiner CM-Projekte (also Warengruppenüberarbeitungen) zur Gesamtstrategie und auf die Fläche passen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass in den einzelnen Kategorien vor sich hin gewerkelt wird, ohne dass letztlich in der Filiale das Gesamtbild stimmt.

Konkret setzen sich Handelsunternehmen inzwischen also verstärkt damit auseinander, die hin-

terschied zwischen dem CM eines Herstellers und dem CM eines Händlers zu kennen und die daraus resultierenden Konsequenzen rechtzeitig in den Handels-CM-Prozess einzubeziehen: Ein Händler muss sich nicht nur um eine Warengruppe kümmern, sondern um viele Ressourcen und Budgets richtig einzusetzen, ist daher für ein effizientes CM im Handel entscheidend. Folglich sollte das CM eines Händlers so pragmatisch wie möglich gestaltet werden.

Umso wichtiger wird die Entscheidung der jeweiligen Kategorie-Rolle, denn sie kanalisiert die Zuteilung der Ressourcen, wie z.B. Regalfläche oder Werbemittel. Einige Fragen, die man sich in diesem Zusammenhang stellen sollte: Mit welcher Kategorie kann