



Bei der zunehmenden Artikelflut für das Mopro-Kühlregal werden **Category-Management-Maßnahmen** unerlässlich für die betriebswirtschaftliche Steuerung der Sortimente.

ORDNUNG MUSS SEIN

In den 90er Jahren als innovativer und kundenorientierter Ansatz zum Warengruppenmanagement groß geworden, wird Category Management heute vor allem von den Marktführern der Lebensmittelindustrie angepriesen. Viele Hersteller haben bereits seit langem dafür eigene Abteilungen eingerichtet und stehen dem Lebensmittel-Einzelhandel in der Sortiments- und Platzierungsoptimierung beratend zur Seite. Die meisten Hersteller agieren sehr serviceorientiert, erbringen umfangreiche Leistungen für ihre Handelskunden und erweisen sich in gemeinsam durchgeführten CM-Projekten als hilfreiche Partner. Constanze Cravaack hat sich eingehend mit dem Thema beschäftigt und sich dabei auf die Stärken und Schwächen im Mopro-SB-Kühlregal konzentriert. Cravaack ist Senior Consultant bei der Gruppe Nymphenburg Consult AG in München.*

Category Management (CM) entwickelt sich inzwischen zu einem Arbeitsbereich, den der Handel durchaus selbst übernehmen will und kann. Dabei ist der Durchsetzungsgrad gerade im Handel schwer einschätzbar. Zum einen wird der Begriff gern für andere Tätigkeiten in Einkauf und Marketing gebraucht, zum anderen führen aber auch Handelsunternehmen bereits einige zu CM gehörende Tätigkeiten durch, auch wenn sie es nicht so nennen. Beispielsweise verfügen bereits etliche Handelszentralen über eigene Abteilungen, die über vorbildliche Regal-Layouts für das komplette SB-Kühlregal verfügen. Dies ist zweifelsohne

ein wichtiger Baustein im CM, der aber nur mit entsprechender Vorarbeit auch seine Wirkung vollständig entfalten kann.

Fest steht, dass der Durchsetzungsgrad von Category Management steigt. Die Vorteile liegen jedenfalls klar auf der Hand. Zum einen fühlt sich der Kunde wohl, wenn jede Filiale ähnlich sortiert ist und ihm die Umgebung vertraut erscheint. Der Wiedererkennungswert führt also zur Minimierung des Einkaufsstresses und ist daher wichtig für die Kundenzufriedenheit. Wichtiger Nebeneffekt: 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. Somit bleibt mehr Zeit für die eigentlichen Vertriebsaufgaben Beratung, Verkauf, Kundenpflege.

Handel muss komplette Sortimente analysieren

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 genügen, die der Hersteller dem Handel nicht abnehmen kann: Erstens muss bei konsequenter Umsetzung die individuelle Kundenstruktur des Einzelhandelsbetriebes berücksichtigt werden. Das ist vor allem dann der Fall, wenn es sich um einen regionalen Händler handelt. Zweitens muss das Handelsunternehmen sicher stellen, dass letztlich die Er-

gebnisse vieler kleiner CM-Projekte sowohl zur Gesamtstrategie als auch 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 verstärkt damit auseinander, die hinter 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 vor allem, den kleinen, aber wichtigsten Unterschied zwischen dem CM eines Herstellers und dem CM eines Händlers zu kennen und die daraus resultierenden Konsequenzen rechtzeitig in den CM-Prozess des Handelsbetriebes einzubeziehen: Ein Einzelhandelsunternehmen muss sich nicht nur um eine Warengruppe kümmern, sondern um viele. Ressourcen und Budgets richtig einzusetzen, ist daher für ein effizientes CM im Einzelhandel entscheidend.

Wohin mit neuen Trendartikeln?

Umso wichtiger wird daher die Entscheidung über die Rolle der jeweiligen Kategorie.

Denn sie kanalisiert letztlich die Zuteilung der Ressourcen, wie Regalfläche oder Werbemittel. Pragmatisches Category-Management als eine Methode zur Kategoriesteuerung aus Kundensicht bedeutet, 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. Ein Paten-System (bei dem immer eine kleine Gruppe Vertriebsmitarbeiter dem Category Manager bzw. dem Einkaufsverantwortlichen in der Zentrale als Ansprechpartner zur Verfügung steht) kann unter Umständen eine wichtige Informationsquelle sein. Sicher aber ist der schnelle Weg, Kundenwünsche in die Kategoriebearbeitung einfließen zu lassen.

Pragmatisch bedeutet aber auch, dass der von der ECR-Initiative entwickelte 8-Schritte-CM-Prozess im Handel deutlich reduzierter ablaufen könnte und sollte. Die CM-Prozessschritte müssen an wenigen Workshoptagen mit Beteiligten aus Einkauf, Vertrieb, Merchandising und ggf. 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? Wohin z.B. gehören neue Segmente, die ins Kühlregal drängen, wie gekühlte Pasta oder Smoothies? Müssen diese als eigene Kategorie bearbeitet werden oder sind sie einer bestehenden Kategorie zuzuordnen?

Um zu entscheiden, was konkret geändert werden soll, 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 einzelne Stärken und Schwächen liegen. Ein Abgleich der so ermittelten individuellen Zahlen einzelner Artikelgruppen im Kühlregal mit der allgemeinen Marktentwicklung zeigt dann meist schnell auf, wo 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. Klärungsbedarf haben insbesondere Fragen wie: Wo gab es Lieferprobleme, welche Lieferanten oder Marken wurden ein- / ausgelistet? Welche Schwerpunkte wurden im letzten Jahr gesetzt, welche Preisstrategie verfolgt?

Eine Überarbeitung der Sortimente, ihrer Preisstellung und Platzierung sowie die Erarbeitung begleitender Verkaufsförderungsmaßnahmen (kategorieübergreifend!) ist dann das eigentliche Kernstück eines 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/sie einen festen Platz im Kernsortiment. Ein Platzierungstest ist dann obligatorisch.

Vertrauen ist gut - Kontrolle ist besser

Pragmatisch bedeutet auch nicht zuletzt, dass die Organisationsstruktur im Unternehmen die Prozesse optimal unterstützen sollte. Die genaue Tätigkeitsbeschreibung und Aufhängung eines Category Managers im Handel variiert heute in den Handelsunternehmen, die bereits eine Art Category Management betreiben, stark. Meist ist zunächst eine Projektorganisation sinnvoll, in der einmal das bestehende Kategorieportfolio geprüft wird und alle Kategorien, die dringender Überarbeitung bedürfen, angepackt werden. Anschließend sollte es mehr und mehr eine feste Organisation ge-

ben, die auch die aktuelle Ausrichtung des jeweiligen Einzelhandelsgeschäftes berücksichtigt. Daher kann die Organisation von Unternehmen stark variieren und immer „richtig“ sein. Auch kann zunächst die eine Organisation die passende sein, im Laufe der Zeit aber durch die Weiterentwicklung des Unternehmens oder des Umfeldes durch eine andere abgelöst werden. Zu überlegen sind jedoch immer einige grundsätzliche Punkte:

Einkauf: Soll der Einkäufer gleichzeitig der Category Manager sein, der sich um ein Sortiment aus Kundensicht kümmert und auch gleichzeitig die Ware dafür beschafft? Oder sollen Category Manager und Beschaffungsfunktion getrennt sein, so dass sich der Category Manager an verschiedene Einkäufer zur Beschaffung seines geplanten Sortiments wendet? Dafür spräche, dass sich so die Beschaffungsorganisation straff organisieren lässt und ggf. eher Beschaffungsvorteile realisiert werden können. Diese Thematik ist insbesondere dann von Relevanz, wenn in klassischen Food-/Near-Food-Kategorien auch Nonfood-Artikel integriert werden und diese ggf. von einer Importabteilung beschafft werden.

Eigenmarkenmanagement: Oft ist diese Abteilung heute eigenständig und relativ frei in ihren Entscheidungen. Ein Sortiment aus Kundensicht bedeutet jedoch die Integration der Eigenmarken in das Sortiment, so dass hier eine sehr enge Abstimmung erfolgen muss.

Layoutrealisierung: Unumstritten ist, dass es Mitarbeiter geben muss, die nach den Leistungsentscheidungen die dazugehörigen Layouts erstellen und aktualisieren. Diese können z.B. entweder als eigene Abteilung organisiert oder dem jeweiligen Category Manager zugeordnet sein.

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 zwischen Einkauf und Vertrieb. Denn gemeinsam wird der Fokus auf die Erfüllung von Kundenwünschen gelegt und auch die Begrenztheit der zur Verfügung stehenden Fläche wird beiden Seiten deutlich vor Augen geführt. Wichtig: Mit der Beteiligung eines Industriepartners wird auch hier durch die konsequente Ausrichtung am Kunden eine verbesserte Zusammenarbeit und so letztlich gemeinsames Wachstum erreicht.

***Die Gruppe Nymphenburg Consult AG**

Die Gruppe Nymphenburg Consult AG gehört seit über 30 Jahren zu den führenden Beratungsunternehmen für Konsumgüter. Sie steht Herstellern und Handel beratend zur Seite, um Kaufimpulse entlang der Wertschöpfungskette zu verstärken und so einen Mehrwert für Hersteller, Handel und Konsument zu schaffen.

Basis der Beratungsarbeit ist das angesammelte Fachwissen über das Konsumenten- und Shopperverhalten. Mehr unter www.nymphenburg.de