

**Arbeitspapiere des Lehrstuhls für Marketing und Handel  
an der Universität Essen**

Hendrik Schröder / Markus Großweisede

**Die Beziehungen zwischen  
Industrie und Handel auf dem Prüfstand:  
Was leisten neue Kooperations-  
konzepte tatsächlich?**

Dokumentation des Wirtschaftsforum IX  
an der Universität Essen

Arbeitspapier Nr. 7

---

**Univ.-Prof. Dr. Hendrik Schröder**

Universität Essen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel

ISSN 1438-3195

ISBN 3-9806796-3-2

Essen 2000

---

## Inhaltsverzeichnis

Category Management als Kooperationsform – Ausgangssituation und offene Fragen .....	1
Ergebnisse einer aktuellen empirischen Untersuchung zum Category Management in der Konsumgüterbranche .....	6
Kooperation im Category Management aus Handelssicht: Erfahrungen aus der Praxis im DIY-Handel .....	19
Kooperation im Category Management aus Herstellersicht: Zum Hintergrund des Cat#Master-Ansatzes .....	31
Podiumsdiskussion.....	38
Die Referenten.....	61

## Category Management als Kooperationsform – Ausgangssituation und offene Fragen

von Hendrik Schröder

Meine Damen und Herren, ich begrüße Sie herzlich zu der heutigen Veranstaltung des Wirtschaftsforums der Universität Essen, durchgeführt in Zusammenarbeit mit der IHK zu Essen.

Das Thema, mit dem wir uns heute befassen werden, lautet: Die Beziehungen zwischen Industrie und Handel auf dem Prüfstand: Was leisten neue Kooperationskonzepte tatsächlich? Das wollen wir mit verschiedenen Referenten beleuchten. Wir werden zunächst einige Fragen aufwerfen und wollen Sie nicht entlassen, ohne Ihnen hierauf hoffentlich einige gehaltvolle Antworten gegeben zu haben.

Was sind eigentlich die Themen, die Industrie und Handel derzeit bewegen? Wenn ich eine Liste der Schlagworte zusammenstelle, dann denke ich, wird Ihre nicht anders aussehen.

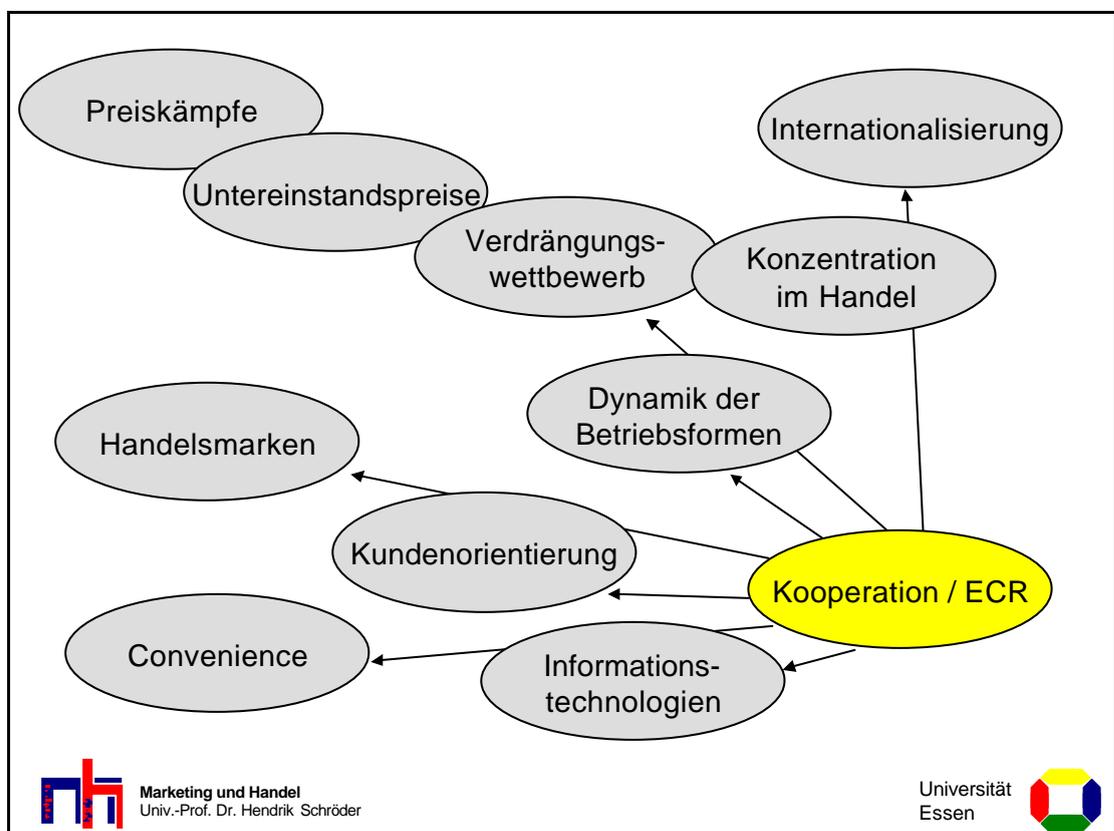


Abb. 1: Schlagworte in der Diskussion zum ECR-Konzept

Im Mittelpunkt steht nach wie vor das Thema **Preis**: Preisunterbietung, Preiskämpfe, Vernichtungswettbewerb, Verstärkung der Konzentration im Handel, vor allem im Lebensmittelhandel, aber nicht nur dort. **Internationalisierung** ist ein weiteres Thema, deutsche Unternehmungen gehen ins Ausland, ausländische Unternehmungen kommen nach Deutschland, wie z.B. Walmart. Darüber hinaus finden sich folgende Überschriften: Wir reden über **Handelsmarken** der vierten und fünften Generation, auch das hängt mit dem Thema zusammen, das wir heute besprechen wollen. **Betriebsformen** ändern sich, genannt seien nur Factory Outlet Center, Partievermarktung und Electronic Shopping. Dort blüht auch die kleine Pflanze namens **Convenience**. Die Frage wird sein, ob sich Conveniencekonzepte angesichts der zuvor skizzierten Entwicklung am Markt durchsetzen und halten können. Ich bin da sehr optimistisch, weil die Bedürfnisse bei den Verbrauchern vorhanden sind.

Unser heutiges Thema Kooperation zwischen Industrie und Handel in der Form von Efficient Consumer Response greift auf mehrere der genannten Punkte zu. **Efficient Consumer Response** bedeutet, daß Industrie und Handel gemeinsam die Warenprozesse und die Vermarktung der Waren verbessern wollen.

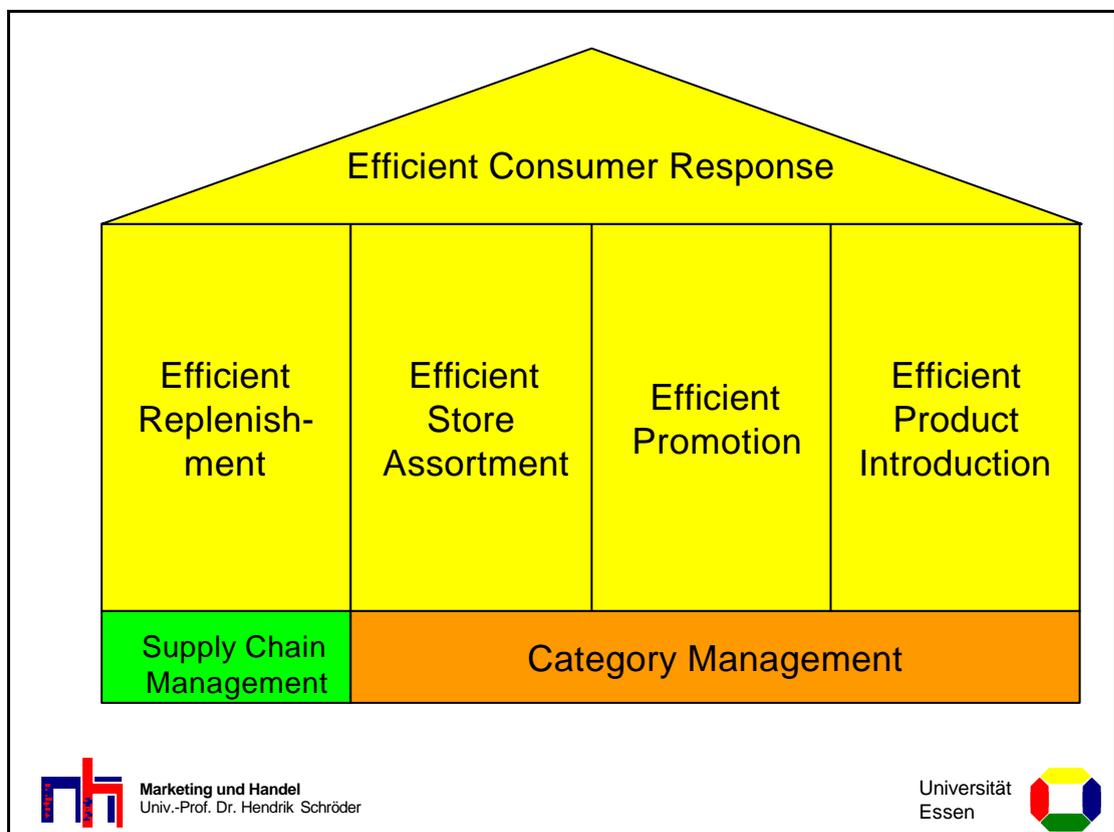


Abb. 2: Die Module des ECR-Konzeptes

Dabei lassen sich das Supply Chain Management - das Logistik-Management - und das Demand Side Management, auch Category Management genannt, unterscheiden. Das dürfte den meisten unter Ihnen bekannt sein: Denn ich sehe viele Vertreter aus der Praxis, deren Tagesgeschäft es ist, sich mit Category Management zu beschäftigen. Beschränken wir uns daher auf einen knappen Überblick, welche konstitutiven Merkmale **Category Management** auszeichnen. Zunächst sind Warengruppen, nunmehr Categories genannt, nach den **Bedürfnissen der Verbraucher** auszurichten.



Abb. 3: Merkmale von Category Management

Hierzu ein einfaches Beispiel: Wer im Handel kein Category Management macht, gruppiert seine Waren sehr häufig nach Herstellern, nach Herkunft der Waren oder nach Materialien, wie die Übersicht für Schokolade und Zuckerwaren exemplarisch verdeutlicht. Was soll sich nun durch Category Management ändern? Der Fokus soll sich ändern: Im Mittelpunkt sollen die Bedürfnisse der Verbraucher stehen. Dann könnten Warengruppen - Categories - z.B. nach Motiven des Konsums zusammengestellt werden, wie das Beispiel für die Süßwaren zeigt. Das meinen wir, wenn wir sagen, daß der Blickwinkel auf die Verbraucher gerichtet wird.



Abb. 4: Warengruppen aus Produktionssicht

Quelle: Glendinning Consultants nach: o.V., Der Verbraucher weiß, was er will, in: LZ vom 16.04.99, S. 42

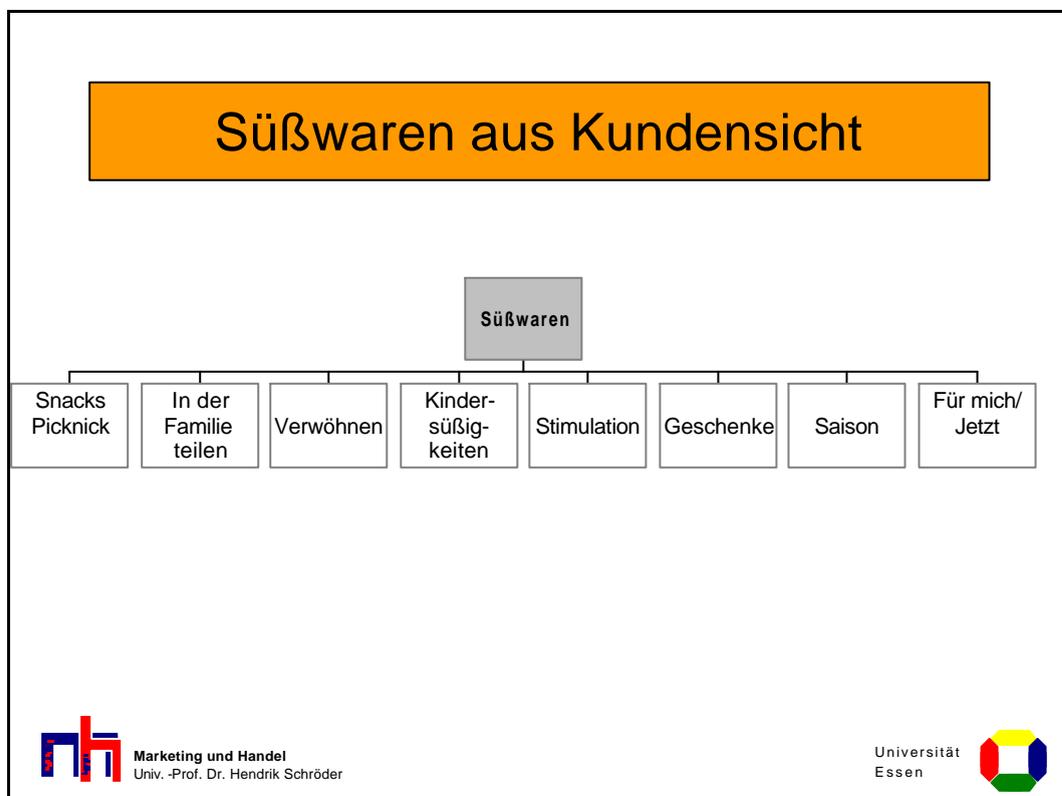


Abb. 5: Warengruppen aus Kundensicht

Quelle: Glendinning Consultants nach: o.V., Der Verbraucher weiß, was er will, in: LZ vom 16.04.99, S. 43

Neben diesem Merkmal geht es darum, **Kategorien als strategische Geschäftseinheiten** zu führen: Es müssen die erforderlichen Ressourcen bereitgestellt werden, um die Vermarktung der Kategorien betreiben zu können, und jede Kategorie muß mit Ergebnisverantwortung verbunden sein, d.h. Verantwortlichkeit des Category Managers für Erfolge und Mißerfolge der von ihm bewirtschafteten Warengruppen. Der dritte Punkt will ein klassisches Problem im Handel lösen, nämlich die organisatorische Trennung von Einkauf und Verkauf, bei der Ein- und Verkäufer nicht selten gegeneinander statt miteinander arbeiten. Category Management fordert, daß **Ein- und Verkaufsfunktion im Handel in Personalunion** ausgeübt werden. Vierter und letzter Punkt: Durch die Zusammenarbeit von Industrie- und Handelsunternehmungen bei den eben genannten Prozessen sollen die Marktergebnisse verbessert werden, die den Verbraucher im Mittelpunkt sehen.

An dieser Stelle möchte ich drei Fragen aufwerfen, mit denen wir uns an dem heutigen Nachmittag befassen wollen: Erste Frage: Steht bei der Kooperation des Category Managements der Kunde tatsächlich im Mittelpunkt? Wir erhoffen von unseren Referenten insbesondere hierauf dezidierte Antworten. Zweite Frage: Wenn man Category Management als Kooperation zwischen Industrie und Handel veranstalten will, braucht man Daten: Welche werden benötigt, welche sind vorhanden, und - was das wichtigste ist - welche davon werden tatsächlich benutzt? Dritte Frage: Zu welchen Ergebnissen hat bislang die Zusammenarbeit von Herstellern und Händlern geführt, wenn man Category Management betrieben hat? Was sind die positiven Erfahrungen, was die negativen? Wir hoffen, Sie am Ende der Veranstaltung mit zufriedenstellenden Antworten auf diese Fragen entlassen zu können.

Zunächst haben wir die Möglichkeit, Ihnen ausgewählte Ergebnisse einer Untersuchung vorzustellen, die wir zu der Verbreitung von Category Management in der deutschen Konsumgüterbranche durchgeführt haben. Damit nehmen wir bei diesem Thema die Vogelperspektive ein. Dann werden wir uns aus der Perspektive eines Herstellers sagen lassen, was funktioniert, was funktioniert nicht bei Category Management. Dem stellen wir anschließend die Handelssicht gegenüber. Aus einer Handelsunternehmung der Do-it-yourself-Branche werden uns Erfahrungen mit einem Category Management berichtet. Nach den Vorträgen sind Sie herzlich eingeladen, mit den Referenten zu diskutieren.

## Ergebnisse einer aktuellen empirischen Untersuchung zum Category Management in der Konsumgüterbranche

von Marc Feller und Markus Großweischede

Das erklärte Ziel von Category Management-Projekten ist die Schaffung einer „Win-Win-Win“-Situation - für die beteiligten Hersteller und Händler sowie deren Kunden. Doch in Hintergrundgesprächen klagen Unternehmensvertreter darüber, daß sich die hohen Erwartungen noch zu selten erfüllen. Die vorliegende empirische Untersuchung beleuchtet daher den aktuellen Stand der warengruppenbezogenen Zusammenarbeit in der Lebensmittelbranche und zeigt umfassend auf, wie Unternehmen mit und ohne Erfahrungen auf dem Gebiet des Category Managements diese Form der Kooperation beurteilen.

Im Mittelpunkt der von der KPMG Consulting unterstützten Studie stehen der Status quo und die zukünftigen Anforderungen des Category Management-Ansatzes an die Beteiligten. Zudem ist die Erfassung der in Handel und Industrie vorhandenen „Consumer Insights“ ein besonderer Schwerpunkt. Als „Consumer Insights“ werden Größen bezeichnet, die wesentlich für die kundenorientierte Geschäftssteuerung sind. Vorläufige Erkenntnisse über die grundsätzlichen Herausforderungen im Category Management konnten in Gesprächen mit 30 Experten führender Handels- und Herstellerunternehmen gewonnen werden; Tab. 1 faßt die Ergebnisse dieser ersten Untersuchungsphase zusammen.

Händler	Hersteller
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkere Orientierung an Kundenbedürfnissen</li> <li>• Einnahme einer warengruppenübergreifenden Perspektive</li> <li>• Förderung des Informationsaustauschs mit Herstellern</li> <li>• Schaffung einer auf diese Anforderungen ausgerichteten Informations- und Managementstruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzung des Category Management für die Markenführung</li> <li>• Entwicklung von vertriebslinienorientierten Absatzkonzeptionen</li> <li>• Überprüfung des eigenen Leistungsprogramms hinsichtlich des Nutzens für Konsumenten und Handelspartner</li> <li>• Förderung des Informationsaustauschs mit Händlern</li> </ul>

Tab. 1: Herausforderungen im Category Management aus Sicht von Experten

Auf Grundlage der Expertengespräche wurden im Frühjahr 1999 die Category Management- und Supply-Chain-Verantwortlichen oder - falls ECR nicht institutionalisiert war - Marketing- und IT/Logistik-Leiter von Handels- und Herstellerunternehmen anonym befragt. Der Untersuchungskreis umfaßt auch Unternehmen, die selbst noch keine Category Management-Projekte mit einem Partner auf der anderen Wirtschaftsstufe durchgeführt hatten, um Tendenzaussagen zu den Unterschieden zwischen Category Management-erfahrenen Organisationen und Dritten zu gewinnen; drei Viertel der Befragten waren zum Erhebungszeitpunkt jedoch schon bei mindestens einem Projekt aktiv beteiligt.

Aus der lebensmittelnahen Branche nahmen 29 Händler an der Untersuchung teil. Auf die 25 auswertbaren Fragebögen entfällt ein durchschnittlicher Umsatz von 8,879 Mrd. DM; damit werden ca. 60% des Lebensmitteleinzelhandels-Umsatzes 1998 abgedeckt. Die Lieferantenseite bilden 48 Konsumgüterhersteller (46 auswertbare Fragebögen; durchschnittlicher Umsatz der Unternehmenseinheiten 0,649 Mrd. DM bzw. 1,437 Mrd. DM im Konzern).

### **Knappe Projekt-Ressourcen**

Händler *mit* Category Management-Erfahrungen setzten 1998 durchschnittlich 10.330 Mio. DM in der untersuchten Unternehmenseinheit um (im Konzern: 20.286 Mio. DM). Sie blickten auf 16 Projekte mit ausgesuchten Lieferanten zurück. Vor dem Hintergrund der verfügbaren finanziellen und personellen Ressourcen sahen sie sich jedoch nicht in der Lage, jährlich mehr als 18 Projekte auf Warengruppenebene durchzuführen.

Die befragten Category Captains - Hersteller, die als Berater des Handels auf Warengruppenebene fungieren - konnten auf Erfahrungen aus durchschnittlich 14 Kooperationen mit dem Handel zurückgreifen. Sie gaben die Obergrenze von noch zu bewältigenden Projekten mit 9 pro Jahr an. Hersteller *ohne* bisherige Erfahrungen als Category Captain verfügen über ein deutlich begrenzteres Kooperationspotential: Für sie stellen 3 Projekte das obere Limit dar. Hierbei ist zu berücksichtigen, daß die gesammelten Projekterfahrungen deutlich positiv mit der Unternehmensgröße korrelieren. Hersteller, die noch *nicht* die Rolle eines Category Captains ausfüllten, weisen im Jahr 1998 nur einen durchschnittlichen Umsatz von 203 Mio. DM je Unternehmenseinheit auf (im Konzern: 431

Mio. DM). Dieser Wert wird von der Gruppe der Category Captains mit 849 Mio. DM um mehr als das Vierfache übertroffen (im Konzern: 1.894 Mio. DM). Insbesondere von kleinen und mittleren Unternehmen, die bei den Nicht-Category Captains vergleichsweise stark vertreten sind, verlangt Category Management neben personellen Kapazitäten häufig zusätzliche Investitionen: Viele Detailinformationen, die zur Warengruppenoptimierung benötigt werden, müssen aufwendig gewonnen und verarbeitet werden.

Der Vergleich zwischen den tatsächlich möglichen und der erwünschten Anzahl an Category Management-Projekten zeigt bei Händlern mit Category Management-Erfahrung - anders als bei den befragten Lieferanten - eine große Lücke: Mit durchschnittlich über 50 Projekten würden Händler gerne dreimal so viele Projekte pro Jahr durchführen, wie es ihre zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen zulassen.

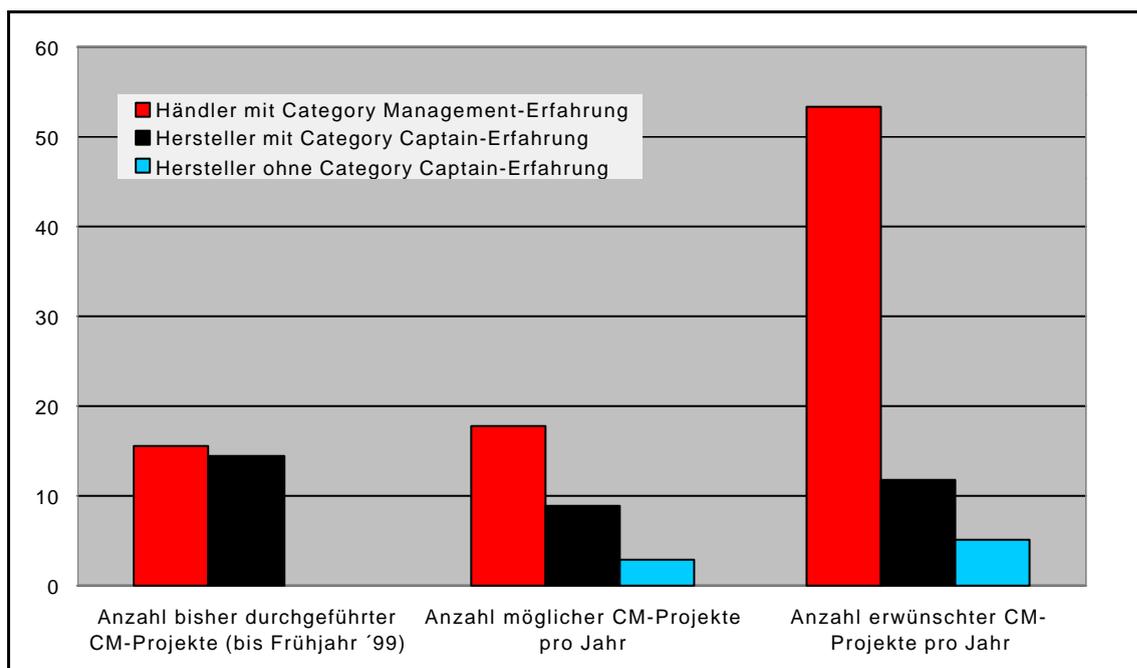


Abb. 1: Anzahl bisher durchgeführter und erwünschter Category Management-Projekte

### Harmonie der Zielsysteme?

Trotz der Kapazitätsprobleme, die im kooperativen Category Management bewältigt werden müssen, herrscht der Wunsch nach weiteren Projekten. Die Gründe spiegelt das Zielsystem von Händlern und Herstellern wider: So dominieren mit *Kundenzufriedenheit*, *Erhöhung des Stammkundenanteils des Handels* und *Profilierung der Vertriebslinie* markt- bzw. kundenbezogene Kriterien.

Die *Entwicklung standortspezifischer Sortimente*, ein klassisches Ziel in der Category Management-Literatur, führt jedoch nicht die Rangliste der Ziele an; dies ist nach Aussage von Praktikern in erster Linie auf den momentan noch zu hohen Aufwand für ein ernsthaftes Mikro-Category Management zurückzuführen.

Auf Seiten der Category Captains fallen die hohe Bedeutung des *Umsatzwachstums in der Warengruppe* sowie der zusätzlich erhobenen *Umsatz-, Marktanteils- und Ertragsziele* für die jeweiligen Herstellermarken auf; letzteres kann weniger als eine „Strategie trojanischer Pferde“ der beratenden Hersteller gewertet werden, sondern vielmehr als Ausdruck des (notwendigen) „Win-Win“-Strebens, d.h. auch die Industrie „muß auf ihre Kosten kommen“. Das zweiseitige Denken der Hersteller läßt sich auch daran ablesen, daß das wichtigste Ziel - in absoluten Werten – der *Aufbau einer engen Beziehung zum Handelspartner* ist: Category Management wird als ein Instrument des vertikalen Beziehungsmanagements genutzt.

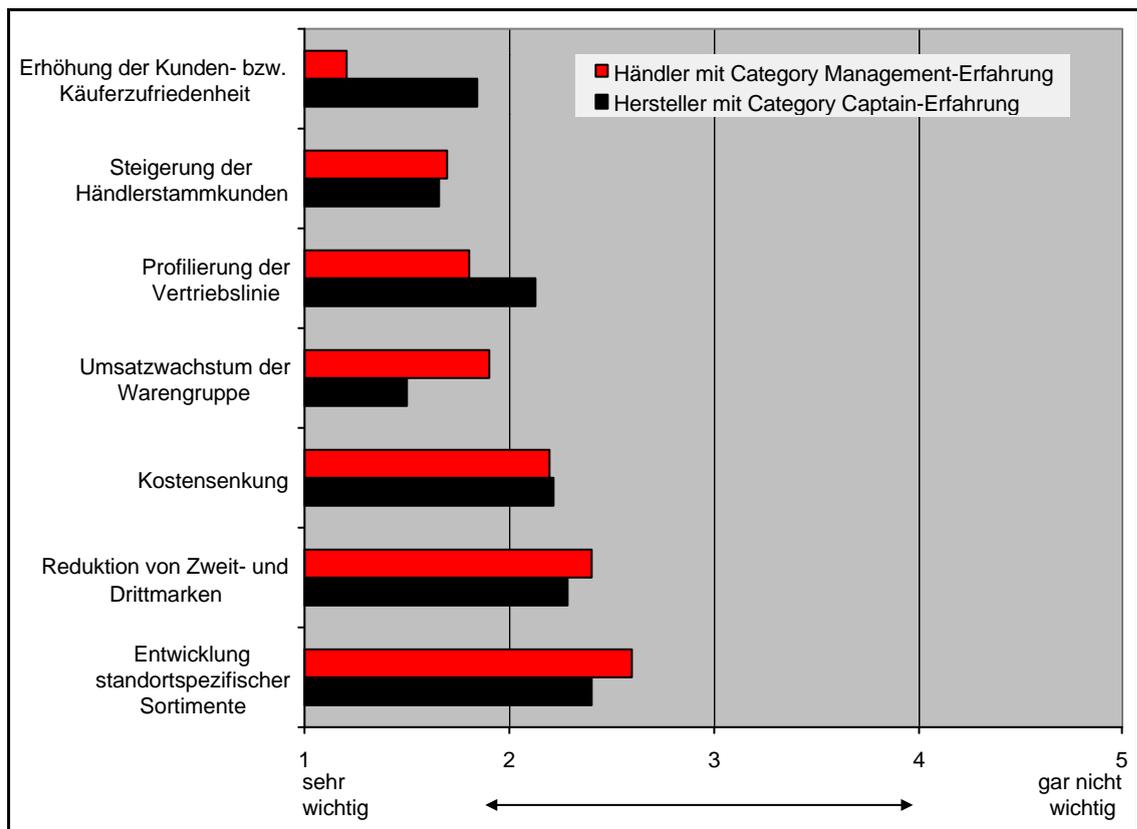


Abb. 2: Ausgewählte Ziele in Category Management-Projekten

## Hohe Anforderungen an den Category Management-Partner

Entscheidenden Einfluß auf den Erfolg einer Kooperation hat die Übereinstimmung zwischen den Zielen und Eigenschaften der Partner. Für die Category Management-erfahrenen Händler und Hersteller genießt die Sicherstellung eines *offenen Transfers von warengruppenbezogenem Know-how* vom Partner zur eigenen Unternehmenseinheit die oberste Priorität. Eng verknüpft hiermit ist die hohe Bedeutung von *Vertrauen zum Partner*. Im Unterschied zu Herstellern mit Category Captain-Erfahrung ist es für Händler auch wichtig, daß der Partner über *Marketing-Kompetenz* verfügt. Der Händler erwartet starke Herstellermarken in der relevanten Warengruppe. Zudem ist der *Marktanteil* eines potentiellen Category Captains ein bedeutsames Kriterium bei der Partnerwahl durch einen Händler. Überraschend ist, daß *vorhergehende Logistik-Kooperationen* - anders als oftmals publiziert - zwar ein wichtiges, aber kein dominierendes Partner-Kriterium darstellen; insbesondere für Hersteller ist ein derartiger „Kooperationstest“ im Supply Chain Management zweitrangig.

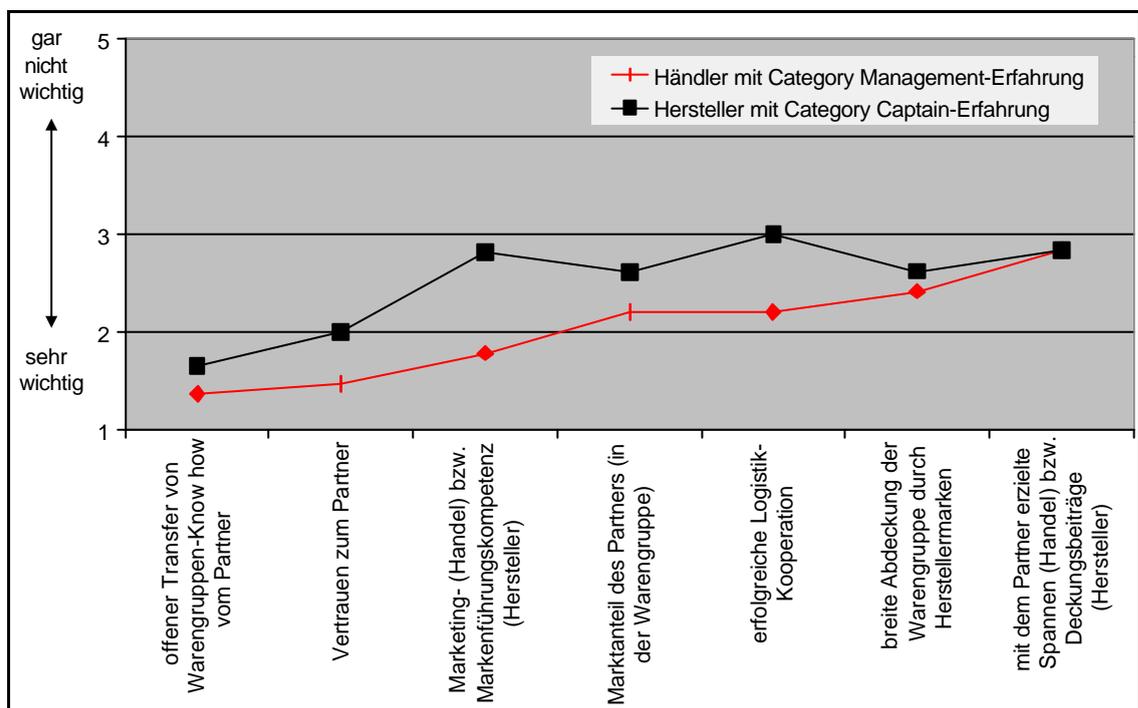


Abb. 3: Partnerprofil für Category Management-Kooperationen

Altbekannte Konflikte brechen beim Thema *ECR-Boni* auf. Die Bereitschaft des Herstellers zur Zahlung eines „Eintrittsgeldes zur Vergütung der ECR-Chance“ ist ein durchaus relevantes Auswahlkriterium für Category Management-erfahrene Händler. ECR-Boni stoßen jedoch bei Herstellern, die in der Regel

ohnehin hohe spezifische Investitionen für eine Partnerschaft mit dem Handel leisten, auf Widerstand. Einigkeit herrscht aber unter den Vertretern beider Wirtschaftsstufen bei der Beurteilung eines weiteren, traditionellen Streitpunkts im Absatzkanal: *Listungsgelder* - die von Händlern bei der Neuaufnahme eines Artikels häufig geforderten Zahlungen - werden auch „durch Category Management“ nicht „überflüssig“.

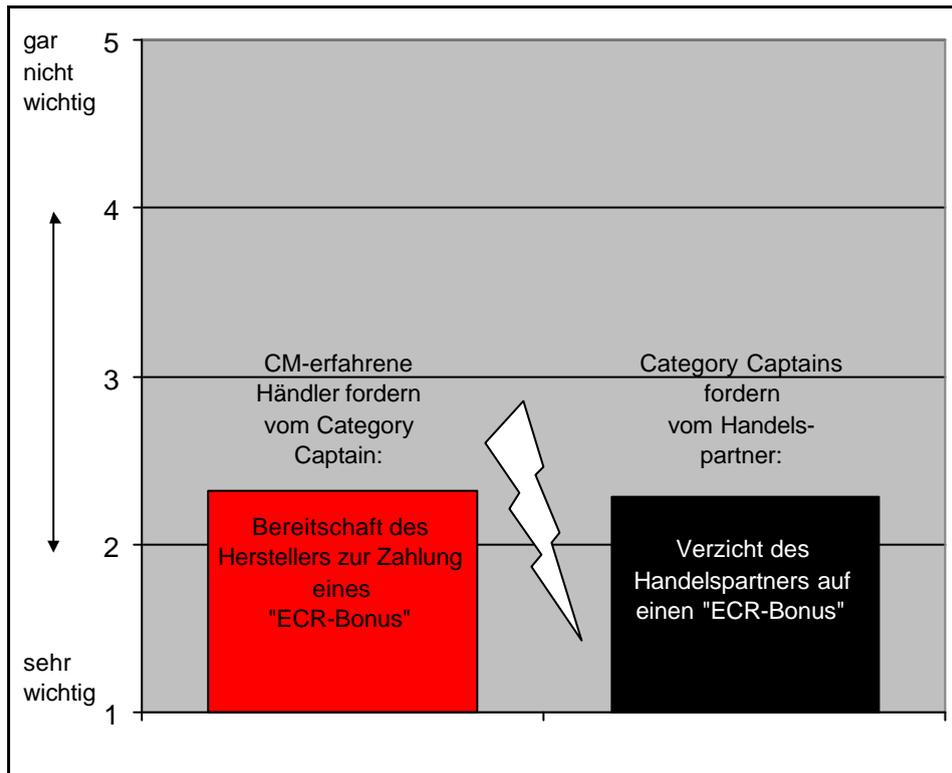


Abb. 4: ECR-Boni behindern die Kooperation

### Informationsbedarf im Handel

Der erste Schritt in Category Management-Projekten ist die Definition einer verbraucherorientierten Category. Allerdings wird in Category Management-Projekten oftmals noch mit historisch gewachsenen Warengruppenstrukturen gearbeitet. Die Teilnehmer unserer Untersuchung gehen jedoch davon aus, daß Category Management die Gliederung der Warengruppen in den Einkaufsstätten verändern wird. Angaben zu den aktuell verwendeten und zukünftig sinnvollen Gliederungskriterien deuten auf ein Umdenken hin. Die Bedeutungszunahme *komplementärer Artikelverbände* sowie der *Preislagenorientierung* kann hier als Ausbau der Kundenorientierung interpretiert werden.

Wenn Bedarfs- und Emotionsverbund die Sortimentsbildung mitbestimmen, werden Informationen über die Zusammenhänge im Sortiment zu einem wichtigen Wettbewerbsvorteil. Absatz- statt primär Beschaffungsorientierung sowie Kooperation und Informationsaustausch - die Kerngedanken des Category Management - stellen neue Anforderungen an das Informationsmanagement.

### Unzureichendes Informationsmanagement im Handel

Die Versorgung mit entscheidungsrelevanten Sortiments- und Kundeninformationen setzt adäquate Informationssysteme im Handel voraus. Die Studie zeigte jedoch, daß selbst Unternehmen, die zu den Großen der Branche zählen und die über Category Management-Erfahrung verfügen, nicht durchgängig über *warenorientierte* und noch seltener über *kundenorientierte* Informationssysteme verfügen. Die bereits Ende der 80er Jahre beschriebenen Möglichkeiten der Datengewinnung und –auswertung durch Scanning werden somit auch heute nur von wenigen Händlern ausgeschöpft.

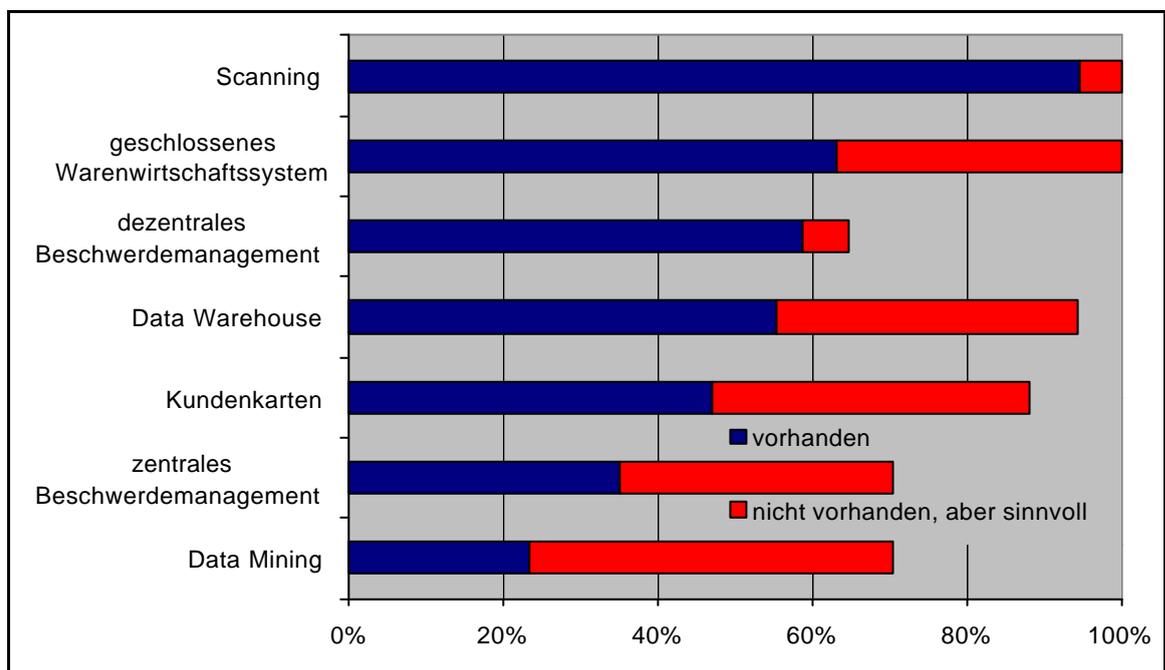


Abb. 5: Informationssysteme von Händlern mit Category Management-Erfahrung

Einen Einblick in die mögliche Nutzung der mit diesen Informationssystemen gewonnenen Daten erlaubt zunächst die Verwendung der warenbezogenen Informationen. *Absatz, Umsatz* und die *Netto-Netto-Spanne* kennen nahezu alle Händler mit Category Management-Erfahrung. Über 90% der befragten Händler geben auch an, über Informationen zu den *Wirkungen von Preisaktionen* zu

verfügen; aus Herstellersicht kann die effektive Verwendung dieser Information jedoch gelegentlich bezweifelt werden.

Je detaillierter die Informationen werden, desto stärker nimmt ihr Verbreitungsgrad im Handel ab - auch wenn nahezu alle Befragten sie für sinnvoll halten. *Tagesabverkäufe*, die u.a. die Grundlage für eine „Just in Time“-Belieferung darstellen und somit zur Vermeidung von Out-of-Stocks nötig sind, stehen nur etwas mehr als der Hälfte der Händler zur Verfügung. Besonders über *Verbundbeziehungen* wollen sie mehr erfahren. Die Grundlage für die Aufdeckung von Verbundbeziehungen sind *artikelgenaue Bondaten*, d.h. elektronisch gespeicherte Kassenbelege, aus denen die Zusammensetzung der individuellen Einkäufe der Kunden hervorgehen. Mit detaillierten Bondaten sind zahlreiche Verbesserungen möglich, z.B. bei Lieferung, Lagerhaltung und Kassenbesetzung sowie bei Platzierung und Regalbelegung. Erst mit ihnen - und ergänzenden Haushaltspanel-Daten - kann das Käuferverhalten fundiert analysiert werden.

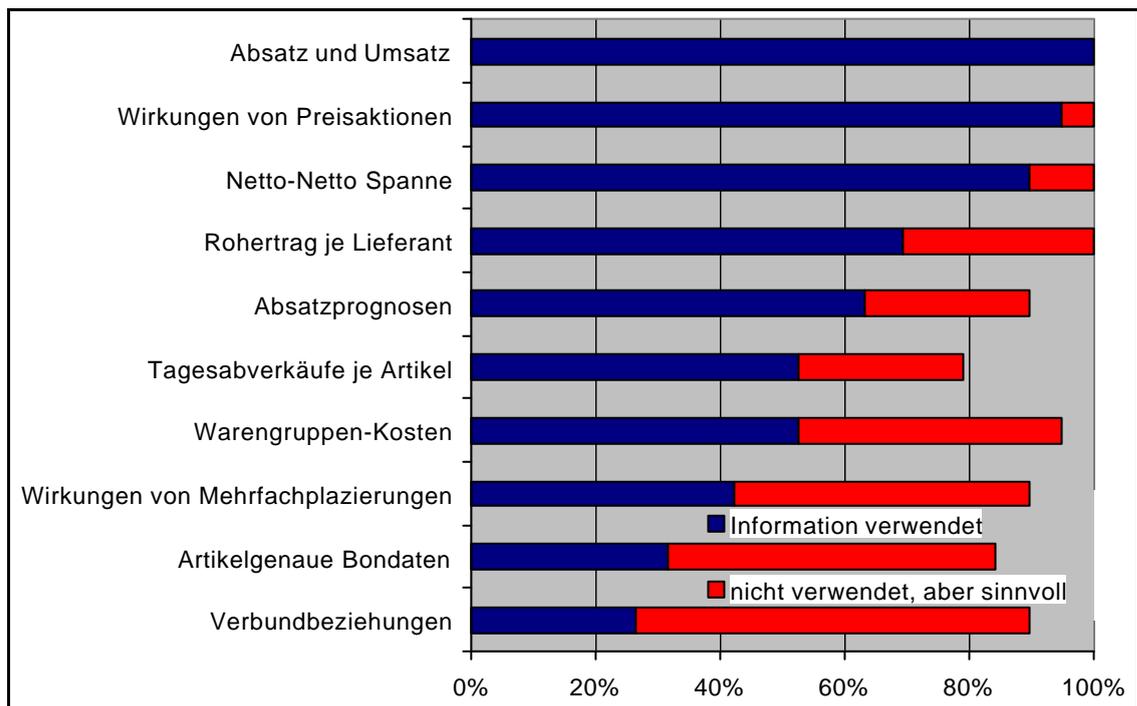


Abb. 6: Warenbezogene Informationen von Händlern mit Category Management-Erfahrung

Die eigentliche Herausforderung für Handelsunternehmen besteht in der Verknüpfung von Waren- und Kundeninformationen. Erst das Wissen, welche Artikel welche Bedürfnisse welcher Kunden erfüllen, unterstützt die gezielte Steuerung, Positionierung und Profilierung des Sortiments und damit der Vertriebs-

schiene. Nach ihrem Informationsgehalt können drei Gruppen kundenorientierter Kennzahlen unterschieden werden:

1. Rein kundenbezogene Informationen, wie *Kundenzufriedenheit* und *Stammkundenanteil*. Der fehlende Bezug zu Waren- und Ertragsinformationen begrenzt ihre Aussagekraft.
2. *ABC-Analysen nach Umsatz*, *Käuferreichweiten* und *Bedarfsdeckungsquoten* sind Kennzahlen, die Kunden- und Warendaten kombinieren.
3. Mit der Verknüpfung von Kunden- und Ertragsinformationen in *ABC-Analysen nach Spannen* und im *Customer Lifetime Value*, dem Gesamtwert eines Kunden für das Unternehmen, ist zu prüfen, ob die „richtigen“ (im Sinne von profitablen) Kunden gebunden werden.

„Wir kennen unsere Kunden und ihre Bedürfnisse ganz genau“ - die geringe Zustimmung der befragten Händler zu dieser Aussage spiegelt sich auch in der relativ geringen Verfügbarkeit kundenbezogener Informationen wider. Die anspruchsvollsten und aufschlußreichsten Kennzahlen, *ABC-Analysen nach Spannen* und *Customer Lifetime Value*, werden nur von ca. 10% der Händler verwendet; fast ein Fünftel der Befragten legt auf Ertragsinformationen über ihre Kunden keinen Wert.

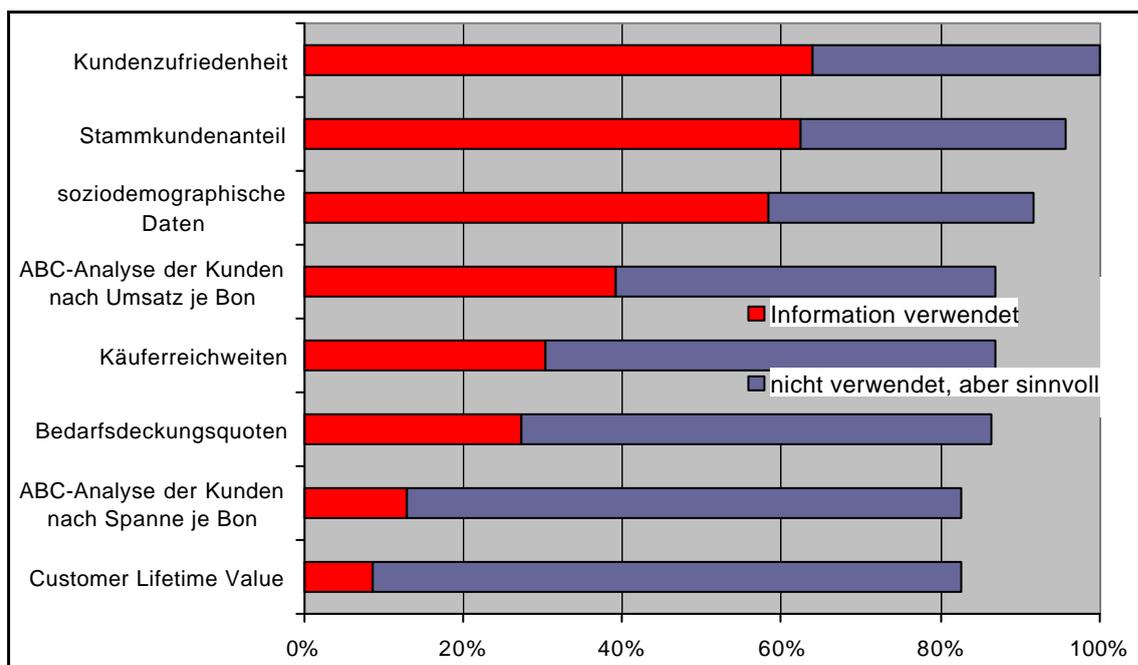


Abb. 7: Kundenbezogene Informationen von Händlern mit Category Management-Erfahrung

## Informationen auf der Herstellerseite

Für Hersteller sind naturgemäß andere Informationen stärker relevant. Im Vordergrund stehen Kennzahlen, die die Performance der eigenen Marken und der Wettbewerbsprodukte aufzeigen. Dazu zählen *Marktanteile* und *Markentreue* ebenso wie *markenbezogene Käuferreichweiten* und *Bedarfsdeckungsquoten*. Zudem erlangen unter Category Management-Gesichtspunkten auch Informationen über die Handelspartner und deren Kunden hohe Bedeutung. Zu nennen sind insbesondere die *Positionierung des Partners* aus Sicht der Käufer, die *Kundenstruktur* und der *Stammkundenanteil* des Handelspartners.

Den Wert dieser Informationen schätzen nicht nur Teamleiter in handelsbezogenen Category Management-Projekten, sondern insbesondere auch die für die Markenführung des Herstellers Verantwortlichen. *Käuferreichweiten* und *Bedarfsdeckungsquoten* geben beispielsweise wesentlich differenzierter Auskunft über Märkte und Käufer, als es globale Marktanteilsbetrachtungen vermögen. Die Studie zeigte jedoch, daß sogar eng mit dem Handel kooperierende Hersteller diesbezüglich einen hohen Nachholbedarf aufweisen.

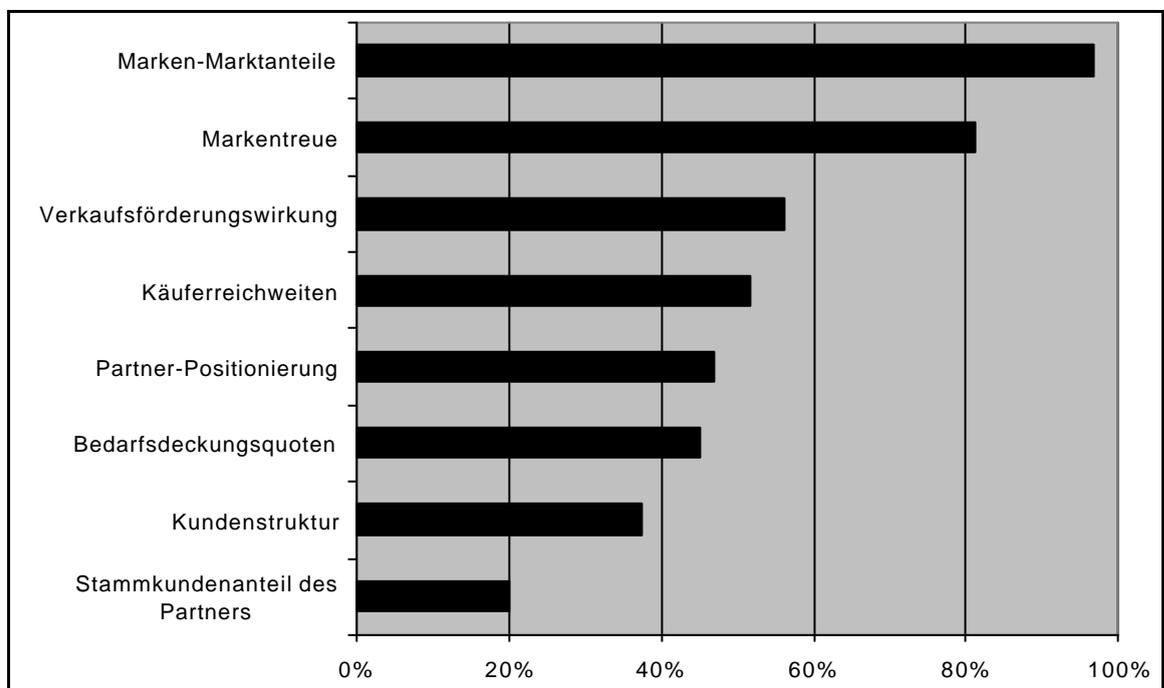


Abb. 8: Bei Category Captains vorhandene Informationen

### Category Management – Einfluß auf die Kooperationszufriedenheit?

Der Erfolg von Category Management hängt wesentlich von einer vertrauensvollen und stabilen Hersteller-Händler-Beziehung ab. Daher stellt sich die Frage, wie Händler und Hersteller mit Category Management-Erfahrung ihre Zusammenarbeit beurteilen? *Vertraulichkeit* und *zeitliche Stabilität der Zusammenarbeit* werden von beiden Seiten als zufriedenstellend angesehen. Die Einschätzungen unterscheiden sich aber deutlich beim *Know-how-Transfer* vom Projektpartner: Hersteller fühlen sich schlechter informiert als Händler. Ein wesentlicher Reibungspunkt bleibt die *Aufteilung der Kooperationsgewinne*.

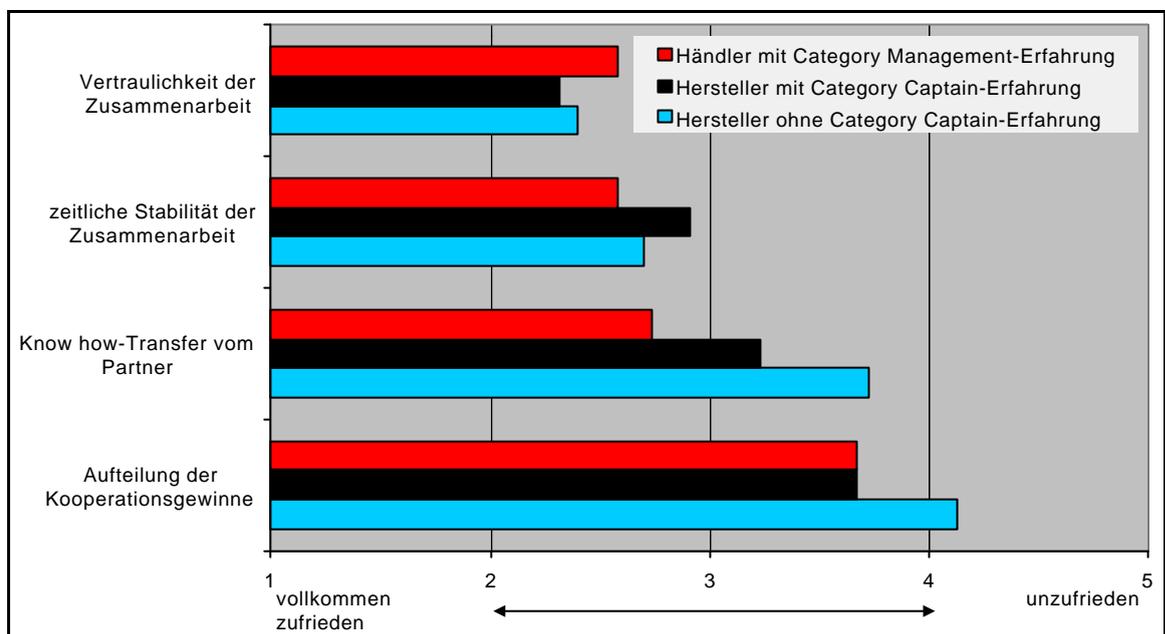


Abb. 9: Zufriedenheit mit der Kooperationsform

Ein ähnliches Bild ergibt die Beurteilung der tatsächlichen Ergebnisse der Zusammenarbeit: Weder Händler noch Hersteller sind mit den Resultaten besonders zufrieden. Zudem zeigt sich, daß Hersteller, die *keine* Category Captain-Rolle innehaben, unzufriedener sind als Hersteller, die eine solche Position bei ihrem Handelspartner einnehmen. Dies trifft vor allem auf die Felder *Regalflächenmanagement* und *Sortimentsgestaltung* zu.

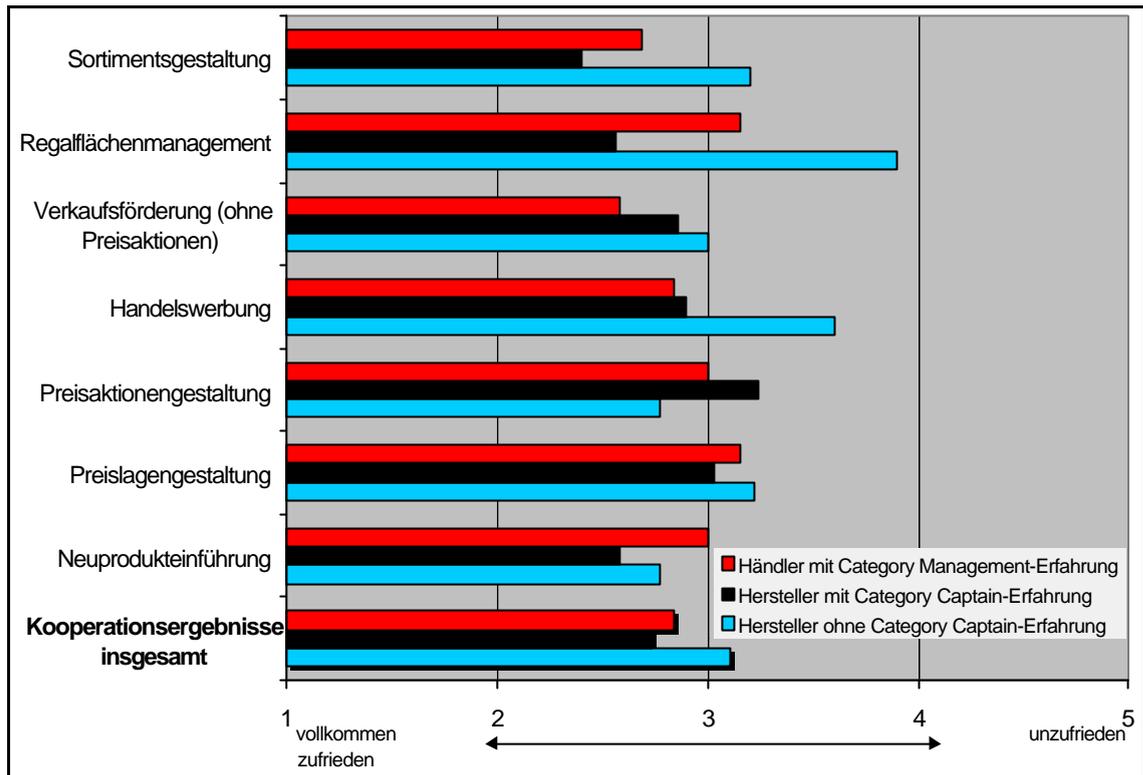


Abb. 10: Zufriedenheit mit den Ergebnissen der Kooperation

Zentrale Ansatzpunkte für die Verbesserung der Zusammenarbeit sehen Hersteller in einer gesteigerten *Qualität der Daten*, die sie vom Handel erhalten, und in der vermehrten *Umsetzung* ihrer Empfehlungen. Händler wiederum wünschen sich *fairere* und besser *nachvollziehbare* Herstellervorschläge. Diese Fortschritte lassen sich jedoch nur erzielen, wenn Händler und Hersteller über fundiertere Informationen verfügen und auch bereit sind, diese Kenntnisse mit ihren Partnern auszutauschen.

## **Ergänzende Publikationen zur Studie**

Bretzke, W.-R.; Feller, M.; Großweischede, M.; Schröder, H.: Efficient Consumer Response - Studie zum Stand der Kundenorientierung (Executive Summary), herausgegeben von KPMG Consulting/Lehrstuhl für Marketing und Handel, Universität Essen, Berlin 2000.

Feller, M.; Großweischede, M.: Steht ECR heute am Scheideweg?, in: Lebensmittelzeitung, Nr. 14/1999, S. 55.

Großweischede, M.: Category Management aus Sicht der Lieferanten des Lebensmitteleinzelhandels, in: Ahlert, D.; Borchert, S. (Hrsg.): Kooperation und Vertikalisierung in der Distribution, Stuttgart u.a. 2000, S. 159-192.

Schröder, H.; Feller, M.: Wieviel Consumer Insight hat der Handel?, in: Dynamik im Handel, Heft 12/1999, S. 46-48.

Schröder, H.; Feller, M.; Großweischede, M.: Die Rolle des Kunden in Category Management-Projekten, in: Management Berater, Nr. 03/2000, S. 56-59.

Schröder, H.; Feller, M.; Großweischede, M.: Kundenorientierung im Category Management - ECR-Projekte unter der Lupe, in: Lebensmittelzeitung, Nr. 11/2000, S. 60-61.

Schröder, H.; Feller, M.; Großweischede, M.: Handlungsbedarf gibt es auch noch auf der Supply Side, in: Lebensmittelzeitung, Nr. 11/2000, S. 60.

Schröder, H.; Feller, M.; Großweischede, M. (Hrsg.): Zum Status quo von Category Management und Supply Chain Management - ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Studie, Arbeitspapier Nr. 6 des Lehrstuhls für Marketing & Handel an der Universität Essen, Essen 2000.

## **Kooperation im Category Management aus Handelssicht: Erfahrungen aus der Praxis im DIY-Handel**

*von Ingo Wolters*

### **Ausgangssituation**

Die Umsatzsituation im Bereich der Do-It-Yourself-Branche der Bau- und Heimwerkermärkte hat sich nach den positiven Zuwachsraten durch die Sonderkonjunktur der Wiedervereinigung mittlerweile dem Niveau des restlichen Einzelhandels angepaßt. Das Umsatzplus der letzten Jahre konnte nur noch durch eine Expansion der Verkaufsflächen erreicht werden. Auf vergleichbarer Verkaufsfläche dagegen weist die Branche insgesamt einen Umsatzrückgang aus. In dieser Situation der Nachfragestagnation gewinnen auch in der DIY-Branche neben dem traditionellen Preiswettbewerb qualitative Differenzierungsstrategien an Bedeutung. Nach Jahren der Uniformität werden neue Wege eines individuellen Marktauftritts mit innovativen Problemlösungen, attraktiven Produktpräsentationen und dem Potential erhöhter Kundenbindung gesucht.

Vor diesem Hintergrund sah sich das Management eines führenden Handelsunternehmens der DIY-Branche zum Handeln veranlaßt. Im Jahre 1997 entschied man sich für ein grundlegendes "Reengineering" des Unternehmens - einer Überarbeitung des Marktauftritts sowie einer Optimierung der existierenden Abläufe und Strukturen. Auf der Grundlage eines ganzheitlichen Wettbewerbsverständnisses wurden strategische Wertschöpfungspartnerschaften zwischen Handel und Hersteller als kritischer Faktor zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen erkannt. Kern der angestrebten Veränderungen war daher die Implementierung eines umfassenden Efficient Consumer Response-Konzeptes.

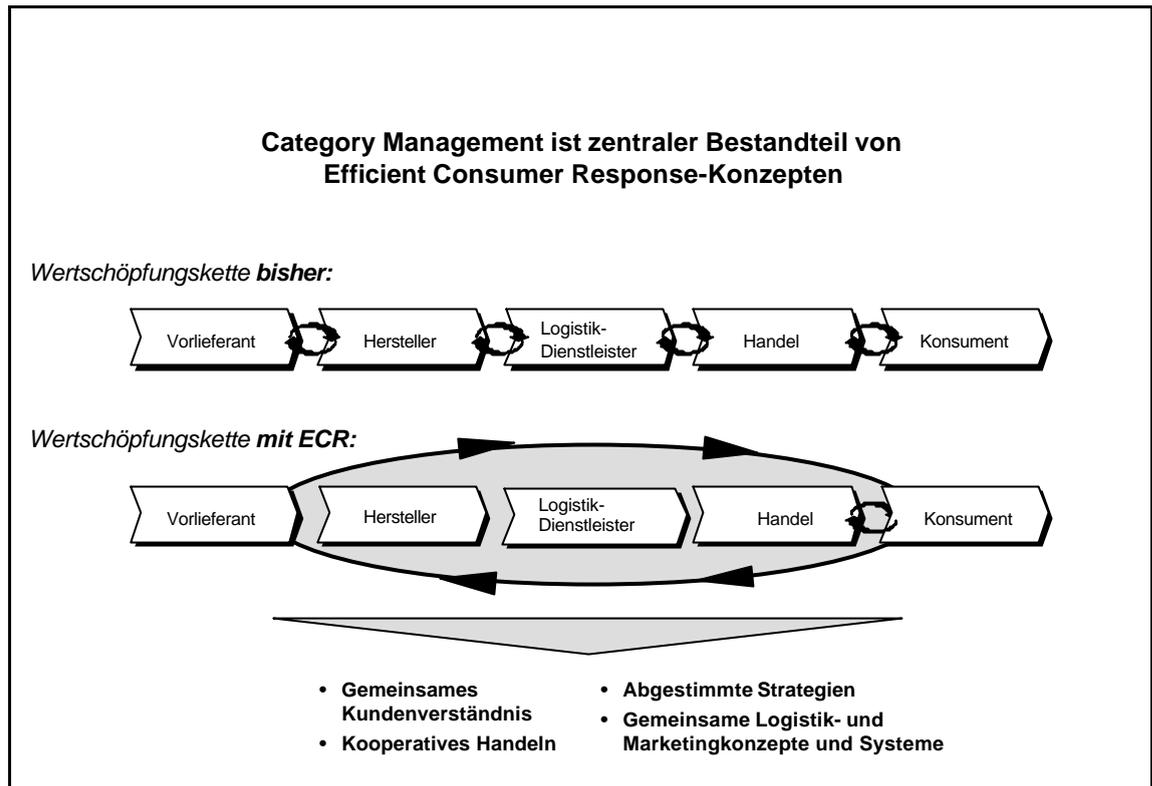


Abbildung 1: Category Management als Element des ECR-Konzeptes

Die generellen Zielsetzungen des Projektes lagen in der Verbesserung der Versorgungskette, der Entwicklung von Techniken und Technologien zur Standardisierung der Abläufe sowie zur Effizienzsteigerung, der Veränderung der Organisationsform und einer optimierten Sortimentsgestaltung und -führung, alles mit der Absicht, einen erhöhten Nutzen für den Endverbraucher schaffen zu können. Die Ausgangssituation für das im Rahmen dieses Konzeptes zu implementierende Category Management war geprägt durch

- eine lieferantenfokussierte Führung von Marken und Artikeln,
- eine reaktive Warengruppenführung,
- traditionellen Preis- und Konditionenwettbewerb,
- kurzfristige Verkaufsförderungsmaßnahmen,
- lieferantenorientierte Warenpräsentation,
- pragmatische Entscheidungsfindung und
- ein "klassisches" Handel-Hersteller-Verhältnis.

Zielvorgabe des Category Managements für einen zunächst pilothaft ausgewählten Sortimentsbereich war eine signifikante und nachhaltige Renditesteigerung. Diese sollte erreicht werden durch

- eine ganzheitliche Aussteuerung der Warengruppe,
- eine endverbrauchergerechte Sortimentskonfiguration bzgl. Kompetenz, Übersichtlichkeit und Preiswürdigkeit,
- eine wettbewerbsadäquate Preispositionierung,
- endverbrauchergerechte Präsentationsformen,
- effiziente Promotion- bzw. Verkaufsförderungsmaßnahmen,
- eine Optimierung der Wertschöpfungskette durch Erhöhung der Umschlagfrequenz und Flächenrentabilität, bzw. eine Bestandsoptimierung, sowie
- eine verbesserte Kundenbindung und Kundenpotentialabschöpfung.

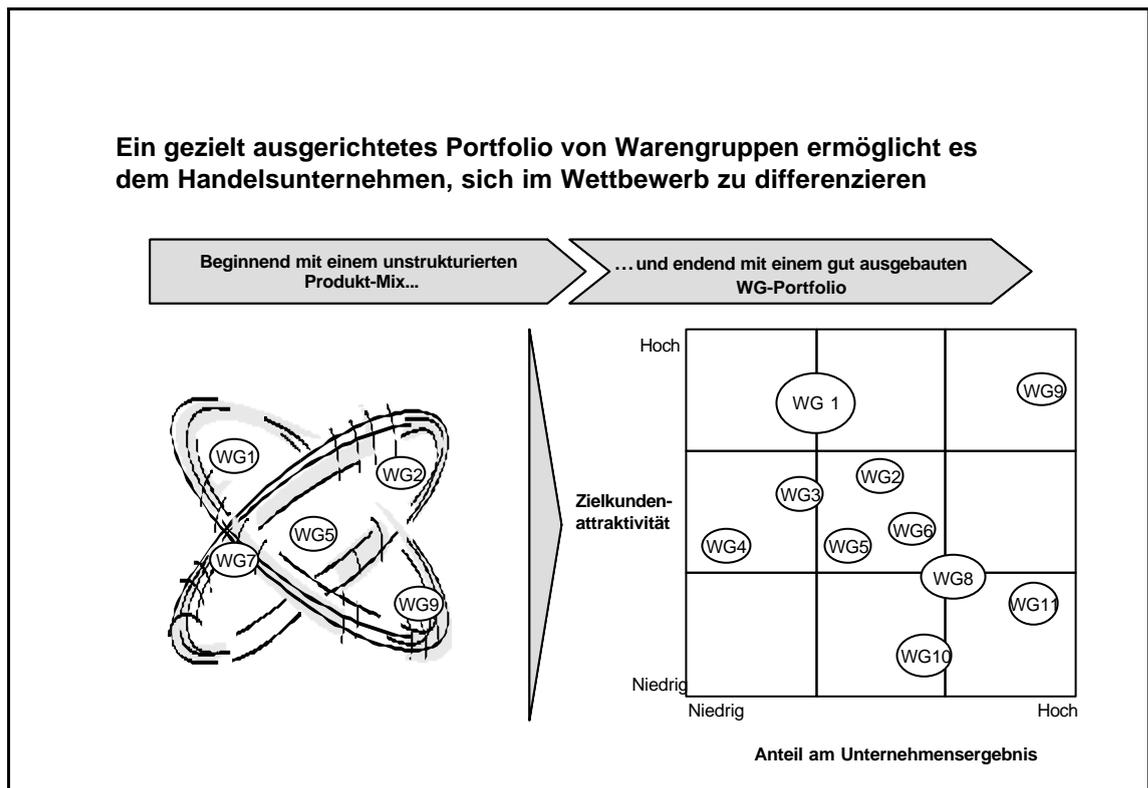


Abbildung 2: Ziel eines Warengruppen-Portfolios im Category Management

## **Kooperation im Category Management-Prozeß**

Das europäische ECR-Board definiert Category Management als „einen gemeinsamen Prozeß von Händler und Hersteller, bei dem Warengruppen als strategische Geschäftseinheiten geführt werden, um durch Erhöhung des Kundennutzens Ergebnisverbesserungen zu erzielen“ (ECR Europe, Category Management Best Practices Report, 1997, S. 8).

Category Management strebt also im Idealfall nach der Beteiligung von Handel und Hersteller an einem gemeinsamen Geschäftsplanungs- und Geschäftsumsetzungsprozeß auf Warengruppenebene. Auf Handelsseite geht es dabei vorrangig um die Steuerung von Warengruppen als strategische Sortiments- bzw. Geschäftseinheiten unter Verbindung von Ein- und Verkaufsfunktionen. Häufig wird Herstellern beim Category Management eine beratende Unterstützungsfunktion zugedacht. Dabei soll die fundierte Detailkenntnis eines Herstellers in der von ihm zu betreuenden speziellen Warengruppe mit dem Wissen des Handelsunternehmens um warengruppenübergreifende Zusammenhänge im Sortiment kombiniert genutzt werden. Dabei ist die Rolle des Herstellers in der Praxis weniger als „Category Captain“ im Sinne eines mit Sortimentsführerschaft ausgestatteten Lieferanten zu verstehen, als vielmehr die eines „Category Advisors“, eines Entscheidungsvorbereiters und -unterstützers. Die letztendliche Sortimentshoheit und die damit verbundenen unternehmerischen Entscheidungen verbleiben beim Handelsunternehmen.

Nach dem ECR-Europe-Modell gliedert sich der Prozeß der Warengruppenplanung in acht eindeutig definierte Einzelschritte. Dieses idealtypische Category Management-Modell gilt es gleichwohl in pragmatische Maßnahmen für Handel und Hersteller umzusetzen.

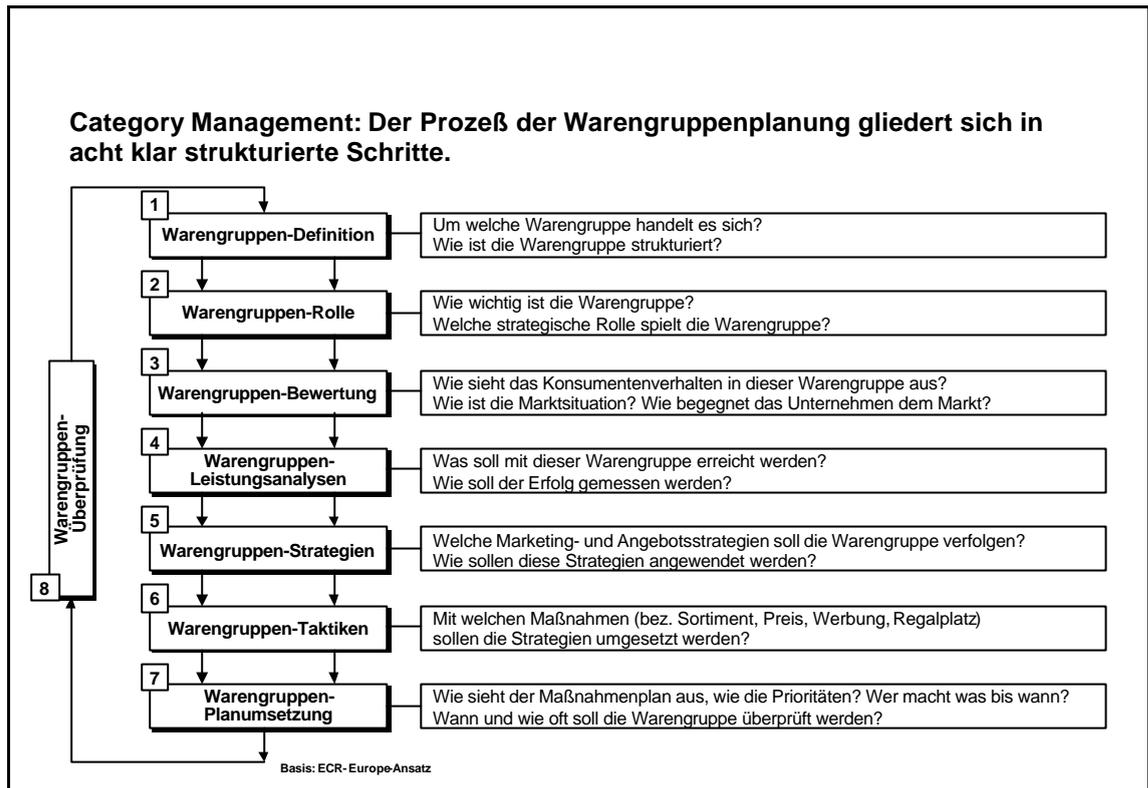


Abbildung 3: Umsetzung des Category Management-Geschäftsplanungsprozesses

Voraussetzung für die erfolgreiche Kooperation zwischen den Category Management-Partnern war das Vorliegen artikelgenauer Daten, die beiden Partnern gleichermaßen zur Verfügung gestellt sowie gemeinsam analysiert und bewertet werden sollten. Da das Handelsunternehmen über umfassendes Scanning verfügt und sich bereit erklärte, sämtliche Bestands-, Abverkaufs- und Ertragszahlen offenzulegen, war eine ideale Grundlage zur kennzahlengestützten Zusammenarbeit gegeben. Als Dienstleister, der die aufbereiteten Daten in Plannogramme und Merchandising- bzw. Präsentationsvorschläge umsetzte, wurde die Intactix International GmbH, Düsseldorf, einbezogen.

Das gemeinsame Category Management-Team von Handel und Hersteller umfaßte unter der Leitung des Warengruppen-Managers Einkauf auf Seiten des Handelsunternehmens Mitarbeiter, die aus den Bereichen

- Vertrieb,
- Merchandising,
- Werbung,
- Marktforschung,
- EDV und
- Logistik

sowie auf Seiten des Herstellerunternehmens aus den Bereichen

- Key Account Management,
- Vertrieb,
- Marketing,
- Marktforschung und
- Controlling stammten.

Nicht ständig waren sämtliche Team-Mitglieder zugegen; zu entsprechenden Fragestellungen wurde aber jederzeit auf ihr Fachwissen zurückgegriffen.

### **Kooperation in den Category Management-Taktiken**

In einem ersten Schritt sind gemeinsam die Rahmenbedingungen für die ausgewählte Warengruppe "Farben/Lacke/Zubehör" erörtert, ihre Bedeutung für das Gesamtsortiment des Handelsunternehmens analysiert, die zugehörigen Sortimentsbereiche aus Verbrauchersicht definiert und eine an den Entscheidungsabläufen des Konsumenten orientierte Struktur der Warengruppe festgelegt worden. Das Team definierte die Rolle, die Ziele und Strategien der Warengruppe bzw. einzelner Warengruppenbereiche und bestimmte und bewertete den jeweils relevanten Markt. Zu diesem Zweck wurden die aufbereiteten betriebswirtschaftlichen Daten des Handelsunternehmens mit Erkenntnissen der internen Handelsmarktforschung und ergänzenden Informationen des Herstellers abgeglichen und verdichtet.

Die der Warengruppe zugeordneten Artikel, inklusive Produktneueinführungen, waren hinsichtlich ihres jeweiligen Zielerreichungsbeitrags zu analysieren. Dabei fanden nicht nur betriebswirtschaftliche Kennzahlen wie Absatzmenge, Umsatz, Deckungsbeitrag oder Drehzahl aller Artikel der Warengruppe Verwendung, sondern ebenso die Sortimentszusammenhänge und Kompetenzaspekte einzelner Produkte (aus Sicht des Händlers bzw. seiner Kunden). „Unproduktive“ Artikel konnten nach den Kriterien Duplizität, Bekanntheitsgrad, Verwendungshäufigkeit, Verbraucherloyalität und Prozeßkosten identifiziert und gestrichen werden. Auf Basis der verbleibenden Artikel wurden für die unterschiedlichen, nach Verkaufsfläche gebildeten Markttypen des Handelsunternehmens typenspezifische Sortimente im Baukastenprinzip konfiguriert.

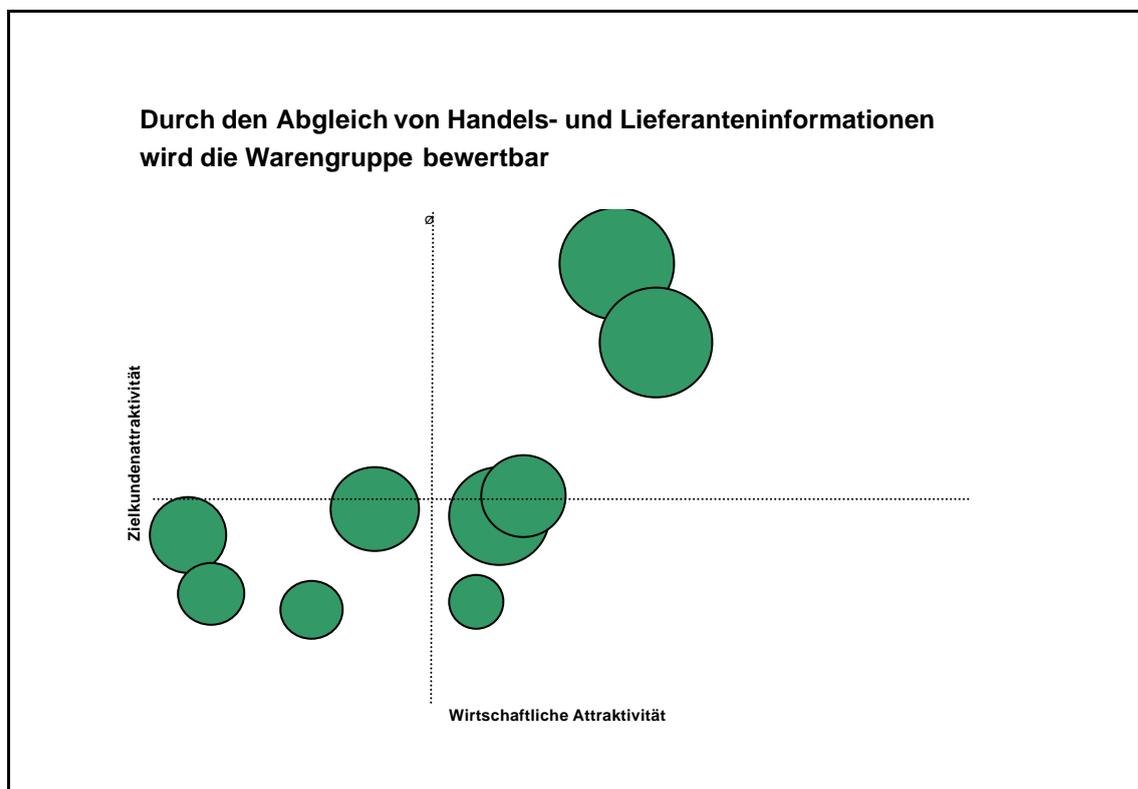


Abbildung 4: Abgleich von Handels- und Lieferanteninformationen

Durch die Offenlegung der Daten des Handelsunternehmens und den Abgleich mit Marktforschungsdaten sowie den Marktinformationen des Herstellers war es möglich, die Artikel der Warengruppe zu bewerten. Dabei erwies sich der konkrete Prozeß auf Articlebene zwar als zeitintensiv, aber auch als gewinnbringend. Jede Artikelanalyse warf neue Fragen auf. Schwachstellen wurden deutlich, die Folgediskussionen auslösten und gemeinsame Lösungsansätze her-

vorbrachten. Insbesondere der Bedeutung regionaler Sortimente und der lokalen Preisfindung, die sich am jeweiligen Wettbewerbsumfeld orientierte, mußten Rechnung getragen werden. Die Bestimmung der Produktpreise richtete sich dabei wesentlich am Verbraucherverhalten, den strategischen Vorgaben des Handels und dem Vergleich mit den unmittelbaren Wettbewerbern aus. Dabei wurde auch hier jede Entscheidung gemeinsam geprüft.

Im zweiten Schritt konnte auf Basis der Sortimentskonfigurationen eine flächenproduktivitätsoptimierte Nutzung der Regalflächen für die jeweiligen Markttypen festgelegt werden. Hierzu optimierte das Team den Regalplatz nach Wirtschaftlichkeitsaspekten und kundenorientierten Anwendungsbereichen. Die Space-management-Software von Intactix unterstützte die wirtschaftlich sinnvolle Anpassung der Regalstruktur an das Suchverhalten der Verbraucher. Ziel war auch hier das verbesserte Auffinden einzelner Produkte und eine optimierte strukturelle Präsentation der Warengruppe. Im Ergebnis zeigte sich das Erscheinungsbild des Sortiments für den Kunden deutlich verbessert. Qualitäten, Anwendungen und Preise wurden transparenter, die Verwirrung des Verbrauchers durch ein zu breites Angebot reduziert und die Orientierung am Regal erleichtert.

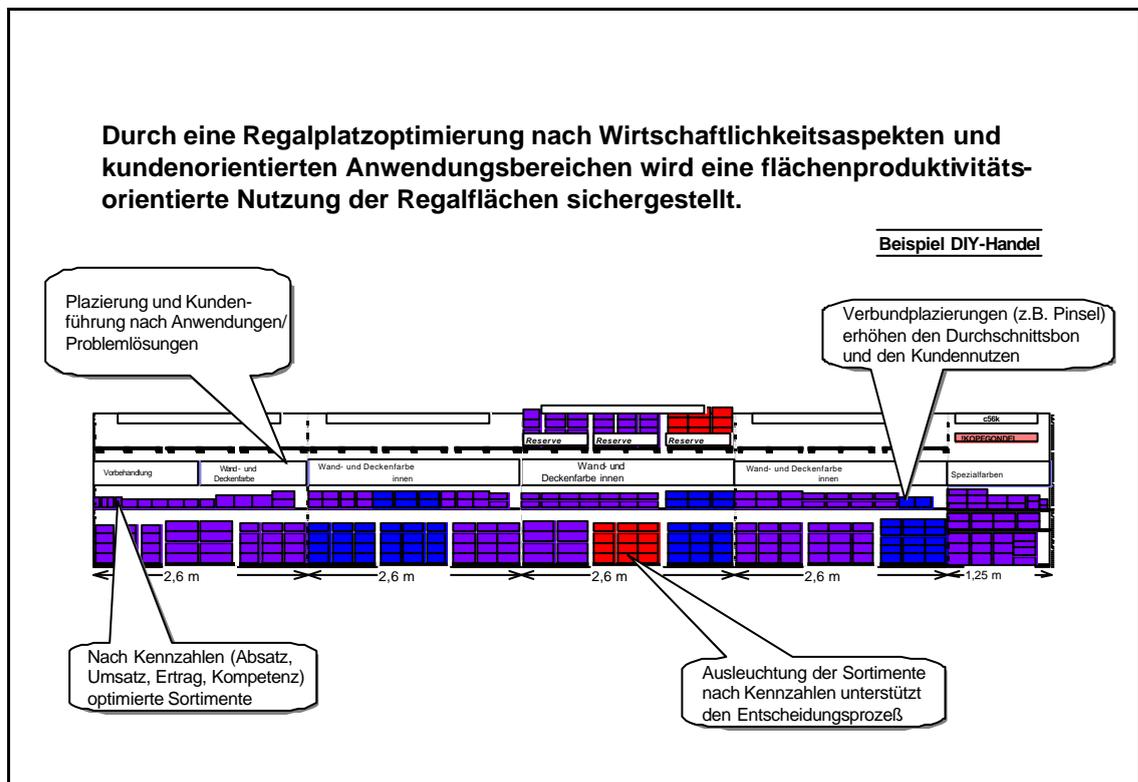


Abbildung 5: Beispielhafte Regalplatzoptimierung

Im Bereich der Promotionoptimierung wurde eine langfristig geplante, an den strategischen Vorgaben ausgerichtete Abstimmung der Aktivitäten von Handel und Hersteller eingeführt. Die Maßnahmen wurden nach Frequenz, Dauer und einbezogenen Artikeln überarbeitet. Von großer Bedeutung war auch in der Frage der Promotionoptimierung die gemeinsame Planung der einzelnen Gestaltungsparameter. Denn nur die enge Abstimmung von Aktionspreisen und -mengen ließ eine Category Management-orientierte Promotionplanung zu. Unter Berücksichtigung von Käuferreichweiten und Einkaufshäufigkeiten sind unterschiedliche Werbemedien gewählt und der Erfolg der jeweiligen Aktionen auch bezüglich Verbundwirkung und Kundenbindung überprüft worden.

**Taktiken werden durch die Rolle der Kategorie bedingt. Die operative Umsetzung erbringen Handel und Industrie gemeinsam**

	<b>Sortimentspolitik</b>	<b>Preispolitik</b>	<b>Regalpräsentation</b>	<b>Verkaufsförderung</b>
<b>Profilierungs-Kategorie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „Vollständige“ Auswahl</li> <li>- Beste Auswahl auf dem Markt</li> <li>- Kategorieuntergruppen</li> <li>- Segmente</li> <li>- Marken</li> <li>- Artikel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Führende Position</li> <li>- Optimaler Kundennutzen</li> <li>- Gesamte Kategorie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimale Lage im Laden</li> <li>- Hohe Kundenfrequenz</li> <li>- Hohe Kontaktzeit</li> <li>- Große Flächen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hohes Aktivitätsniveau</li> <li>- Hohe Frequenz</li> <li>- Mehrere Werbeträger</li> <li>- Individuelle Anpassung</li> </ul>
<b>Pflicht-Kategorie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „Breite“ Auswahl-Wettbewerbsfähigkeit im Markt</li> <li>- Kategorieuntergruppen</li> <li>- Wichtige Marken</li> <li>- Wichtige Artikel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wettbewerbsfähig-konsistent</li> <li>- Übereinstimmung mit dem Wettbewerb</li> <li>- Wichtige Komponenten einer Kategoriegruppe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durchschnittliche Lage im Laden</li> <li>- Hohe Frequenz</li> <li>- Hohe Flächenzuordnung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Durchschnittliches Aktivitätsniveau</li> <li>- Durchschnittliche Frequenz</li> <li>- Durchschnittliche Dauer</li> <li>- Mehrere Werbeträger</li> </ul>
<b>Impuls-/Saison-Kategorie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „Zeitgerechte“ Auswahl</li> <li>- Kategorieuntergruppen</li> <li>- Wichtige Artikel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wettbewerbsfähig</li> <li>- Saisonal</li> <li>- Geringe Abweichung vom Wettbewerb</li> <li>- Einige Komponenten der Kategorie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gute Position im Laden</li> <li>- Hoher Kundenverkehr</li> <li>- Durchschnittliche Flächen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saisonale/zeitgerechte Aktivität</li> <li>- Mehrere Werbeträger</li> </ul>
<b>Ergänzungs-Kategorie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „Begrenzte“ Auswahl</li> <li>- Wichtige Marken/ Artikel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Akzeptabel</li> <li>- Innerhalb eines Abweichungsintervalls von 15% vom Wettbewerb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verfügbare Lage im Laden</li> <li>- Kleine Flächen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niedriges Aktivitätsniveau</li> <li>- Ausgewählte Werbeträger</li> </ul>

Abbildung 6: Ableitung von Category Management-Taktiken

Die Testphase in den ausgewählten Märkten zeigte im Ergebnis eine deutlich verbesserte Absatz-, Umsatz- und Rohertragssituation der optimierten Sortimente. So konnten ein Umsatzzuwachs von 15% und ein Rohertragswachstum von 20% erzielt werden. Die neukonfigurierten Sortimente führten zu einer Erhöhung der Umschlagsgeschwindigkeit und gleichzeitig zu einer Verbesserung der Out-of-stock-Situation.

Aus den Erkenntnissen der Testphase sind von Handel und Hersteller weitere Detailverbesserungen auf taktischer Ebene in den Bereichen Sortiment, Preis, Platzierung und Promotion entwickelt worden. Das optimierte Konzept ist im Anschluß in alle Märkte des Handelsunternehmens multipliziert worden.

Der letzte Schritt des Category Management-Prozesses bestand schließlich im Aufbau eines lernenden rollierenden Systems der kontinuierlichen Überprüfung und Bewertung der Planerfüllung bzw. Zielerreichung und einer eventuellen Anpassung. Die Category Management-Partner verständigten sich zu diesem zyklischen Vorgehen auf eine standardisierte Methode, angelehnt an den Geschäftsplanungsprozeß des ECR-Europe-Board.

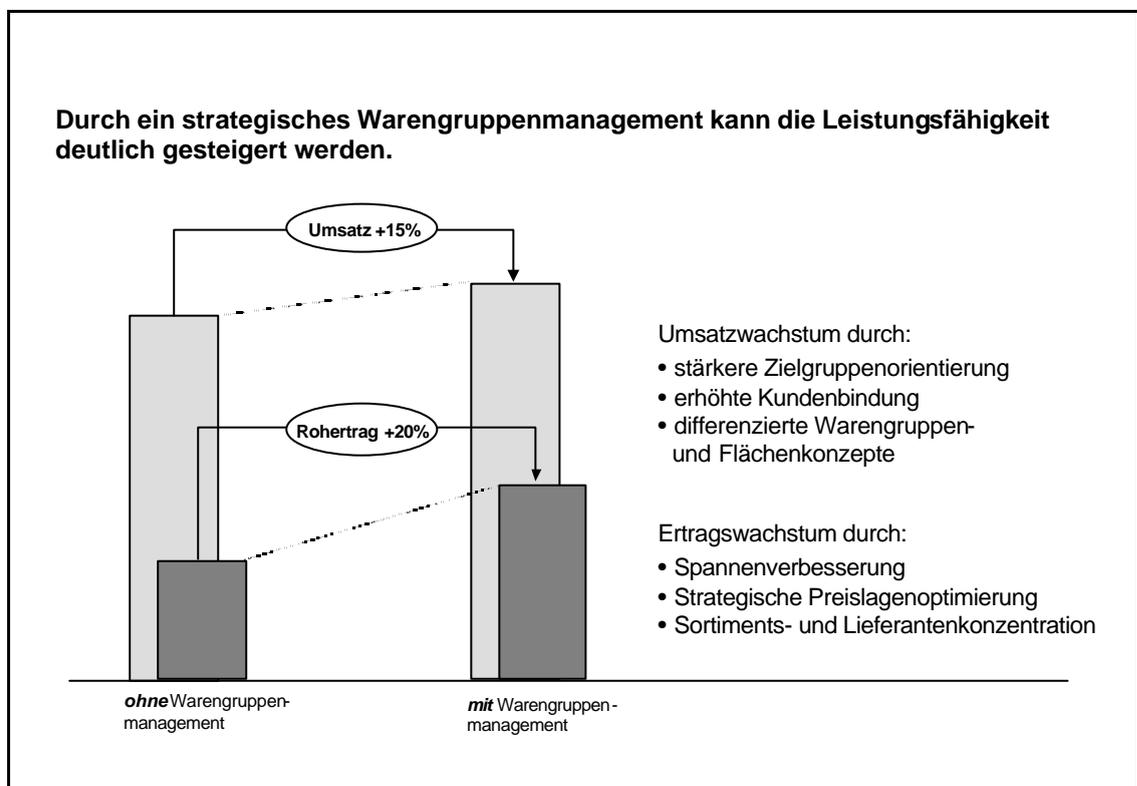


Abbildung 7: Umsatz- und Ertragseffekte durch Category Management

## Erfolgsfaktoren

Die Zusammenarbeit zwischen dem Handelsunternehmen und den betroffenen Herstellern erfolgte im Laufe des gesamten Prozesses mit jeweils unterschiedlicher Intensität. Der strategische Lieferanten-Partner, der "Category Advisor", wurde in allen Phasen intensiv eingebunden und zur gemeinsamen Entscheidungsfindung hinzugezogen. Die weiteren Lieferanten der Warengruppe wurden über die Ergebnisse zu bestimmten Zeitpunkten unterrichtet und zu Stellungnahmen aufgefordert, die wiederum in den weiteren Prozeß der Entscheidungsfindung zwischen Handel und Hersteller einfließen. Für einige Bereiche der Warengruppe wurden zudem "Category Advisor Teams" aus mehreren Herstellern gebildet, um zu optimalen Ergebnissen zu gelangen. Die endgültige Entscheidung über die vorgeschlagenen Maßnahmen blieb dabei immer dem Handelsunternehmen vorbehalten.

Aus Sicht des Handels sollten Hersteller ihre Produkte daher nicht nur als Problemlösung für den Verbraucher entwickeln und vermarkten, sondern vielmehr ihr Leistungsangebot auch als Problemlösung für den Handel verstehen. Konkret bedeutet dies eine handelsgerechte Leistungsgestaltung – auch und gerade im Sinne von Category Management.

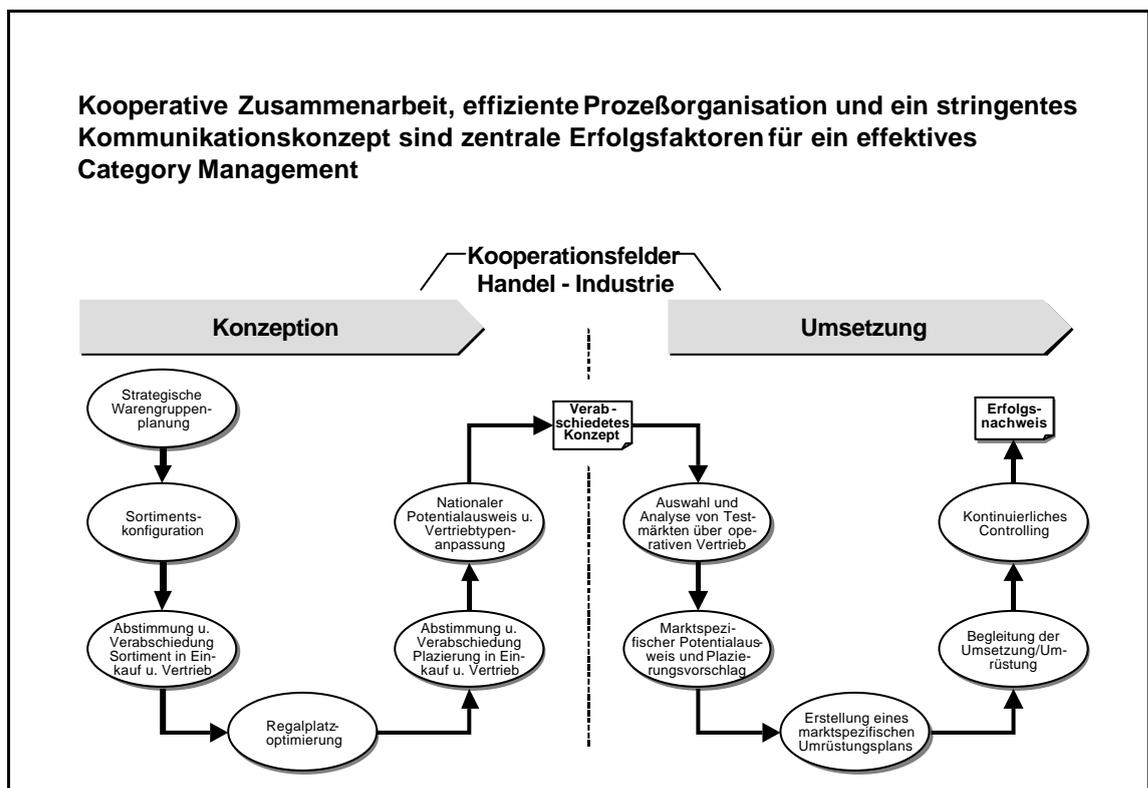


Abbildung 8: Kooperationsfelder Handel - Hersteller im Category Management-Prozeß

Insgesamt gestaltete sich der mit der Einführung des Category Managements verbundene Lernprozeß auf Seiten des Händlers und des beratenden Herstellers als gleichermaßen lohnend wie arbeits- und zeitintensiv. In der Folge des Projektes konnte zwischen den Partnern eine gemeinsame Sichtweise des Vorgehens und der erzielten Ergebnisse gewonnen werden. Erforderlich für eine vielversprechende Zusammenarbeit sind die Akzeptanz des Profilierungsstrebens der Partner und die Realisierung gegenseitiger Leistungsverpflichtungen. Die für den Erfolg eines kooperativen Category Managements ausschlaggebenden Faktoren umfassen dabei nicht nur die unbedingte Unterstützung des Top-Managements aller Partner und vertrauensvolle, austauschbereite Zusammenarbeit, sondern auch klar definierte Ziele, sorgfältige Abwägung möglicher Risiken, die Bereitschaft, Unternehmenskulturen und -organisationen zu verändern sowie in Ressourcen zu investieren, und - nicht zuletzt - ausdauernde Konsequenz.

## **Kooperation im Category Management aus Herstellersicht: Zum Hintergrund des Cat#Master-Ansatzes**

*von Dieter Ebbers*

Seit Anfang der 90er Jahre ist das Unternehmen Henkel im Bereich des Category Management aktiv. Ausgangspunkt der ersten Aktivitäten waren Kooperationen mit dem Lebensmitteleinzelhandel, die dazu dienten, einzelne Warengruppen zu optimieren; es handelte sich also zunächst eher um eine Einzelwarengruppenoptimierung als um ein - im heutigen Sinne - tatsächliches Category Management.

Im Laufe der Jahre kam eine Vielzahl weiterer Kooperationen hinzu. Basierend auf den Erfahrungen unserer Lernzeit im Category Management haben wir Kernanforderungen an ein Category Management-System definiert, die erfüllt sein müssen, um Erfolg zu haben:

- Ein Category Management-Prozeß muß erkennbar **objektiv** sein.

Alle Beteiligten müssen jederzeit mit einem akzeptablen Aufwand die Schlußfolgerungen aus dem Prozeß nachvollziehen können. Damit hat auch jeder die Möglichkeit, die Objektivität des Vorgehens zu prüfen.

Gegen diesen Grundsatz wird häufig verstoßen – spätestens dann, wenn es zu Vorschlägen kommt, bei denen der (Hersteller-)Berater des Handels gegen eigene Interessen verstoßen müsste. Eine Listungsempfehlung zu entwickeln, die die eigenen Produkte vermeintlich nicht „ausreichend“ berücksichtigt, ist auch emotional schwierig. Des öfteren werden diesen Rollen und Strategien sogar Warenebenebenen zugeordnet, die einer kritischen Diskussion nur begrenzt standhalten. Damit sollen bestimmte Warengruppen in den Mittelpunkt des Handelsinteresses gerückt werden. Die Hersteller versprechen sich daraus eine bessere Warengruppenentwicklung mit eigenen - im Minimum - proportionalen Anteilen. Daß dies am Ende häufig nicht erreicht wird, kann nicht überraschen, bleibt bei der skizzierten Betrachtungsweise aber außen vor: Die jeweilige Warengruppe wird national nicht ausgedehnt, sondern bleibt konstant; durch verstärkte Aktionsaktivitäten wird sie aber wertmäßig negativ beeinflusst.

Für solche Definitionen von Warengruppenrollen müssen die Kriterien offen genannt werden, die Logik muß nachvollziehbar sein. Nur dies ermöglicht ein längerfristiges, erfolgversprechendes Zusammenarbeiten.

- Der Beratungsprozeß muß **datengestützt** ablaufen.

Das bedeutet, nicht ausschließlich subjektiven Einschätzungen zu folgen. Damit ist jedoch nicht gemeint, daß keinerlei „Expertenurteile“ genutzt werden sollen, daß alle subjektiven Wertungen abzulehnen sind. Die Kernbereiche aller Aktivitäten müssen aber datengestützt sein. Dies ist nicht identisch mit der ersten Forderung nach einem objektiven Category Management-Prozeß. Objektivität kann natürlich auch auf Einschätzungen basieren – wenn diese allen Beteiligten adäquat mitgeteilt wurden.

Die genutzten Daten müssen zudem zwei weitere wesentliche Eigenschaften erfüllen: Einerseits müssen sie von beiden am Prozess beteiligten Partnern akzeptiert werden, andererseits müssen sie problemadäquat sein.

Häufig werden im Category Management die handelseigenen Scannerdaten als eine wesentliche Quelle zur Informationsgewinnung angesehen. Dabei werden aber die Grenzen, die speziell diese Datenquelle hat, oft übersehen. Man kann die Warengruppen eines bestimmten Händlers nicht auf der Basis (nur) seiner eigenen Daten optimieren; dieses „In-sich-optimieren“ führt im besten Falle zu suboptimalen Ergebnissen. Echte Benchmarks fehlen.

- Das Beratungskonzept muß **handlungsorientiert** sein.

Diese Forderung ist eigentlich trivial, hat aber hohe Bedeutung für wahrhaftige Kooperationen. Alle vorgenommenen Analysen müssen den Zweck verfolgen, das weitere Verhalten der Handelnden zu beeinflussen; es sollten keine Analysen zum Selbstzweck durchgeführt werden. Beispiele solcher im wesentlichen sinnloser - weil nicht das Verhalten beeinflussender - Analysen findet man beim Aufzeigen soziodemografischer Nutzerstrukturen von Produkten und Vertriebschienen. Die sich fast immer ergebenden minimalen Abweichungen von der Grundgesamtheit, die fehlende Zielgruppenorientierung sowie die häufig falsche Schlußfolgerung, nach der ein hier kongruentes Profil gut geeignet für Kooperationen sei, zeigen nur, daß hier nicht ziel-

gerichtet gearbeitet wird. Jeder Schritt der Kooperation muß auf das Handeln zielen. Für alle Beteiligten muß eine deutliche Stringenz vorliegen, die zu den abzuleitenden Aktivitäten führen.

- Das System muß **leicht einsetzbar** sein.

In einer Zeit, in der die Relaunchzyklen für Produkte häufig geringer als zwei Jahre sind, in denen neue Märkte schnell entstehen und wachsen, muß auch ein Beratungsprozeß schnell zu ersten Ergebnissen führen. Zwischen dem Start der Kooperation und ersten konkreten Handlungsvorschlägen dürfen nicht viele Monate oder Halbjahre liegen.

Dieser Zeitaspekt wird am stärksten von der Datenverfügbarkeit beeinflusst. Ist diese gegeben, so sollte ein Beratungskonzept es erlauben, kurzfristig fundierte Empfehlungen zu generieren. Von daher gilt die Forderung, nicht zu komplexe Datenanforderungen zu stellen, damit das gesamte Vorgehen nicht unnötig verzögert wird. Dies bedingt gleichzeitig, daß das Konzept so angelegt ist, auch isoliert Einzelaspekte abdecken zu können. Diese können sich z.B. auf Sortimente, Regale oder Aktionen beziehen.

Henkel hat sich im Jahre 1996 entschlossen, ein eigenes Vorgehensmodell für die Category Management-Aktivitäten zu entwickeln. Das zu diesem Zeitpunkt überall publizierte und zitierte FMI-Konzept „Best Practise“ verstieß aus unserer Sicht gegen mehrere der oben aufgeführten entscheidenden Kriterien. Die Objektivität ist nicht für jeden erkennbar – zu viele Einzelschritte basieren auf subjektiven Wertungen, häufig entschuldigt mit „Konsumenteneinschätzungen“. Die Datenanforderungen sind sehr komplex; eine schnelle Durchführung wird damit blockiert. Zudem ist die Möglichkeit, Einzelschritte abzuwickeln, nur sehr begrenzt gegeben.

Basierend auf dieser Beurteilung des FMI-Konzeptes und der Erkenntnis, daß die entscheidende Frage die der Datengrundlage ist, wurde die Entwicklung des Henkel Cat#Master-Ansatzes betrieben. Dabei konnte vom FMI-Best Practise-Modell das Fragengerüst übernommen werden, da es alle wesentlichen Fragestellungen berücksichtigt. Für die Definition der einzelnen Schritte und der damit

verbundenen Datenfrage wurde auf die Grundfunktion des Category Management zurückgegriffen:

1. bessere Nutzung der Warengruppen im Rahmen der **strategischen Grundentscheidungen** des Handelspartners, wobei
2. unter besserer Nutzung die **strategiekonforme Ansprache der Verbraucher** zu verstehen ist.

Wenn der zweite Punkt aber die konsequente Übersetzung des ersten ist, müssen auch Verbraucherdaten im Mittelpunkt des Prozesses stehen: Verbraucherdaten, die den Käufer komplett abdecken und nicht nur einzelne Teile seines Kaufverhaltens.

Um gleichzeitig die Komplexität zu reduzieren und Kooperationen auf eine sinnvolle Basis zu stellen, halten wir das so verstandene Zusammenarbeiten jeweils nur für „unsere“ Warengruppen sinnvoll, also in dem Feld, in dem wir uns als Experten sehen. Ziel ist es, unsere Warengruppen exakt zu „übersetzen“, d.h. die Nutzung anzupassen an die Basisstrategien des Handelspartners, nicht aber diese Basisstrategien des Partners zu definieren. Hier liegt die Expertise des Händlers, dies ist und bleibt seine ureigene Aufgabe.

Basierend auf diesen Ausführungen können nur Einkaufsdaten den treibenden Faktor für Category Management-Aktivitäten darstellen. Diese Daten weisen mehrere Vorteile auf:

- Man kann Umsätze und Marktanteile in operationalere Größen zerlegen wie
  - Reichweite,
  - Bedarfsdeckung und
  - Intensität.
- Sie sind potentialorientiert, da sie das gesamte Kaufverhalten, nicht nur Teile davon abbilden.
- Einkaufsdaten lassen auch Änderungen im Verhalten sichtbar werden.

Zudem werden alle oben aufgezeigten Anforderungskriterien an einen effizienten Category Management-Prozeß erfüllt. Aber natürlich bleiben auch hier Möglichkeiten der „interessengeleiteten“ Interpretation. Diese ganz auszuschließen ist nicht möglich. Sicherlich sind Einkaufsdaten auch nicht die ausschließliche Erkenntnisquelle. Es sollte aber in jedem Prozeßschritt, bei dem andere Daten genutzt werden – wie z.B. Scannerdaten, Bondaten, interne Daten – begründbar sein, warum in diesem speziellen Schritt vom Verbraucher „weggegangen“ wird.

Das Basiskonzept Cat#Master enthält mehrere Einzelschritte, die durchlaufen werden. Die Warengruppendefinition gehört klassisch nicht dazu. Natürlich ist diese notwendig, sollte aber ein Input der Hersteller sind, die aufgrund ihrer Marketingkompetenz die Nutzungsstruktur der Produkte – und damit deren Warengruppenzugehörigkeit – beurteilen können.

Entscheidend sind die folgenden Schritte:

- **Bestimmung der Warengruppenrollen**, in der die Potentiale der Warengruppen für die Verbraucheransprache in den unterschiedlichen Vertriebs-schienen identifiziert werden sollen. Dies wird die Basis für die endgültige Festlegung der Aktivitäten wie der Sortimentsbestimmung oder der Aktionsplanung darstellen. Diesen Prozeßschritt führt im wesentlichen der Hersteller durch.
- **Kundenanalyse**, bei der der Handelskunde hinsichtlich seines Verhaltens und seiner Performance in den betrachteten Warengruppen untersucht wird. Diese Analyse zeigt den Status des Kunden hinsichtlich des intendierten und realisierten Verhaltens auf und spiegelt gleichzeitig das Käuferverhalten wider. Dieses ist ein gemeinsamer Schritt beider Prozeßbeteiligter.
- Strategische Entscheidungen werden basierend auf den vorherigen Analysen gefällt. Hier hat der Händler festzulegen, welche **Einordnung** der betroffenen Warengruppen er für die nächste Zeit vornimmt. Dies beinhaltet auch die Festlegung fundamentaler **Ziele** dieser Warengruppen für die nächste Periode.

- Die taktischen Umsetzungen werden aus den strategischen Entscheidungen abgeleitet. Sowohl das endgültige **Sortiment** als auch die **Aktionsplanung** sind zu erstellen, der **Regalaufbau** zu entwickeln und die **Preistellung** zu bestimmen. Diesen Prozeßschritt führen beide Partner gemeinsam durch, wobei dem Hersteller wieder die Rolle des warengruppenkundigen Beraters zufällt.
- Die Konsequenzen des Vorgehens müssen über eine sogenannte **Score-card** permanent überprüft werden. Die Ergebnisse sollten in gemeinsamen Gesprächen zur Nachjustierung der geplanten Aktivitäten in allen taktischen Feldern eingesetzt werden.

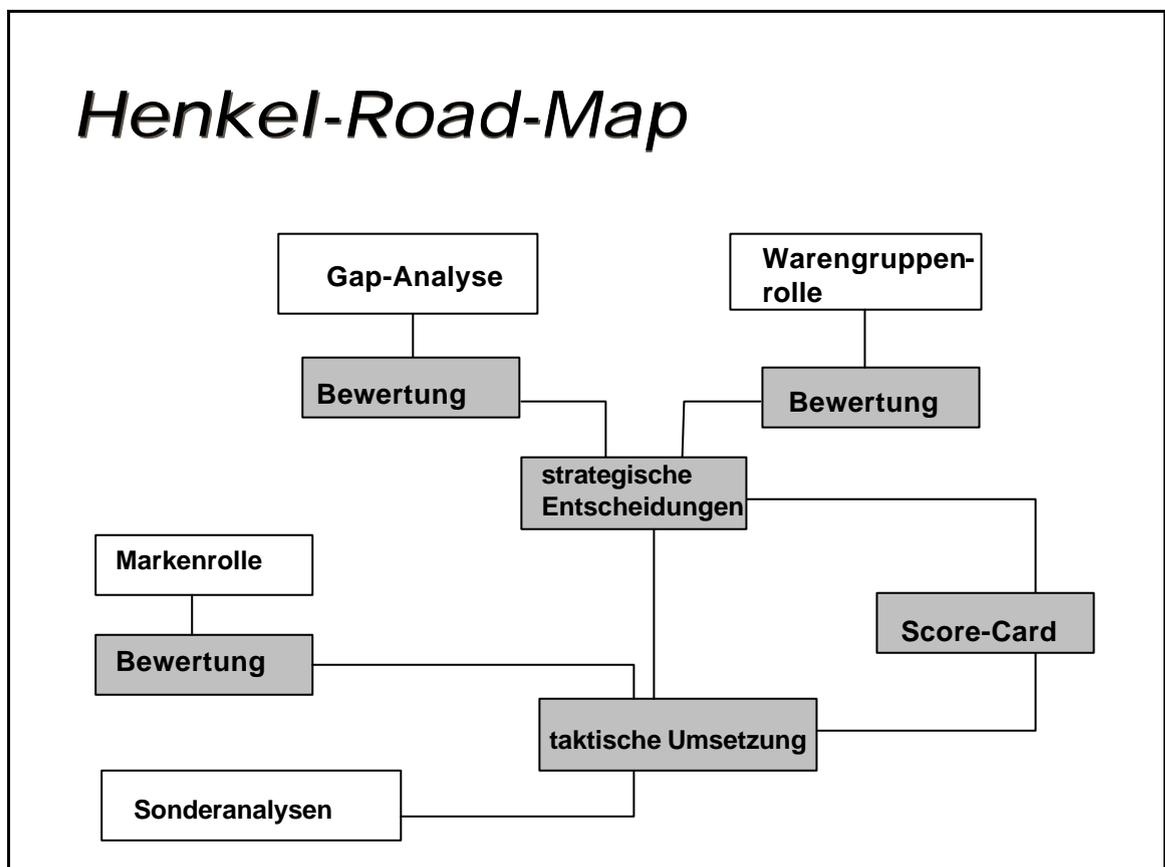


Abbildung 1: Henkel Category Management Road-Map

Als Hersteller gehen wir davon aus, daß starke Marken auch im Category Management ein Erfolgsgarant sind. Marken, die der Verbraucher sucht und wünscht, werden für jeden Händler ein Muß im Sortiment bleiben. Verbraucher, die ihre präferierte, im besten Falle sogar exklusive Marke nicht finden, werden stets nach alternativen Einkaufsorten suchen, um diese Marken zu finden. Damit geht aber nicht nur der einzelne Einkaufsakt für den Einzelhändler verloren,

sondern ein unter Umständen größerer Warenkorb. Dieses Risiko wird eine Handelsgruppe nur bedingt eingehen wollen. Category Management gibt dem Hersteller bereits im Vorfeld von Kooperationen die Möglichkeit, den Status der eigenen Marke zu überprüfen und damit bereits frühzeitig Aktivitäten zur Stärkung der eigenen Marke zu ergreifen. Dieses wird im Schritt Brand Assessment innerhalb des Cat#Master durchgeführt.

Category Management ist ein inzwischen nicht mehr ganz so neues Feld der Kooperation zwischen Handel und Industrie. Erfolge sind belegt, aber auch viel Frustration. Letzteres resultiert häufig aus zu hohen Erwartungen an die Ergebnisse der Category Management-Aktivitäten, teilweise aber auch aus der falschen Herangehensweise. Beides läßt sich durch entsprechende Planungen und Strukturierungen im Vorfeld verhindern. Dieses haben wir bei Henkel mit der Entwicklung eines eigenen Konzeptes versucht; heute können wir den Cat#Master-Ansatz als durchaus erfolgreich bezeichnen.

## Podiumsdiskussion

Teilnehmer:

- Prof. Dr. Hendrik Schröder (Moderator, Universität Essen)
- Dieter Ebbers (Henkel KGaA)
- Marc Feller (Universität Essen)
- Markus Großweischede (Universität Essen)
- Uwe Rosik (Karstadt AG)
- Ingo Wolters (K.S.W. & Partner)

*Schröder:*

Herr Wolters, Sie sagten gerade, daß Sie für diesen Prozeß 2 Jahre benötigt haben - 2 Jahre, in denen sie zwei Bilder verglichen haben. Ich zeichne zunächst einmal eine Rumpelkammer mit Dispersionen, Farben und Lasuren. Und hinterher war das Ergebnis - unter anderem - ein wohlgeordnetes Bild. Ich behaupte nun, wenn das das Ergebnis von Category Management ist - was mich erfreut als Kunde, nämlich die Ware schneller zu finden -, dann kann doch mein Konkurrent einfach in einen Laden hineingehen, darin - was die Technik ja zuläßt - Aufnahmen machen und das Ganze 1:1 auf Bauhaus, auf Praktiker, auf Wirichs usw. übertragen. Und wenn ich mir die Konzentration und den harten Wettbewerb in der Do-it-Yourself-Branche ansehe, dann ist doch ein derartiger Wettbewerbsvorsprung, wenn er denn erzielt wurde, rasch wieder verflogen. Richtig oder falsch?

*Wolters:*

Teilweise richtig, teilweise falsch. Was Sie gesehen haben, ist einer der Aspekte des gesamten Category-Management-Prozesses. Und was Sie im Regal oder in den jeweiligen Märkten sehen, ist natürlich nur das Ergebnis dessen, was im Hintergrund gelaufen ist. Letztendlich ist für den Wettbewerber zwar nachvollziehbar, was im Regal gelandet ist, jedoch ist die gesamte strukturelle Hintergrundarbeit nicht immer offensichtlich. Er kann nicht immer verfolgen, welche bestimmten Strategien mit dieser Vorgehensweise verfolgt werden. Er kann auch nicht immer nachvollziehen, welche Aspekte einer neuen Marktbear-

beitung zwischen Handel und Lieferant abgesprochen worden sind. Über das Offensichtliche hinaus ist für ihn nur schwierig nachzuvollziehen, welche grundlegenden Aspekte dieses Ergebnis im Hintergrund aufgezeigt hat. Darüber hinaus ist natürlich auch noch die Stärke und Verbundenheit zwischen dem Handelshaus und dem jeweiligen Lieferantenpartner zu nennen, so daß hier - so auch in diesem Projekt - ganz neue Ansätze einer Zusammenarbeit in der Markterschließung gefunden worden sind. Ich gebe Ihnen natürlich insoweit Recht, daß so ein Wettbewerbsvorteil nicht ewig halten wird. Aber welcher Wettbewerbsvorteil – gerade auch in dieser Branche – hält ewig? Wir rechnen mit einem Vorsprung von ungefähr 1½ bis 2 Jahren, bis Wettbewerber auch in der Lage sein werden, sich ähnliche Konzepte zu erschließen.

*N.N.:*

Sie haben über Wertzuwächse gesprochen und Umsatzsteigerung. Wie hoch waren denn Ihre Kosten im Verhältnis dazu?

*Wolters:*

Die Kostenseite ist natürlich dabei nicht ganz zu vernachlässigen. Sie sahen zum Beispiel das Planogramm - einen sehr genauen Ausweis darüber, in welcher Größe sich Bestandskosten u.ä. entwickelt haben. Wir haben – bereinigt – einen Umsatz- und Ertragszuwachs, d.h. es entsteht auch unter Betrachtung der Kostenseite noch ein wirtschaftlicher Vorteil. Die Kosten sind natürlich gerade auch durch die spezielle Art der Projektführung nicht unerheblich gewesen - das muß man klar sagen. Über die Kostenseite möchte ich hier - aus verständlichen Gründen - keine Aussage treffen. Aber daß sie sich verändert hat, ist korrekt.

*Ebbers:*

Noch eine Frage von mir dazu: Sie sagten gerade 2 Jahre. Wenn ich das richtig verstehe, ist es aber kein reines Category Management-Projekt, sondern ein ECR-Projekt gewesen, bei dem Sie auch die Supply-Chain-Prozesse optimiert haben. Dann erscheint mir ein Zeitraum von 2 Jahren eher vertretbar. 2 Jahre jedoch in einem gängigen Category Management-Prozeß - dann wären unsere Daten zu alt. Ein Zeitraum von 2 Jahren ist beispielsweise nicht machbar im

Wasch-, Putz- und Reinigungsmittelbereich. Wollte man dort einen solchen Prozeß aufsetzen und erst nach 2 Jahren zu Ergebnissen kommen, dann müßten wir permanent refreshen. Nur wenn wir über den gesamten ECR-Prozeß reden – gesamt und nicht nur Category Management – dann erscheint mir die Zeitspanne durchaus nachvollziehbar.

*Wolters:*

Ich meine auch den 2-jährigen Prozeß einer nationalen Umsetzung. D.h. man hat ungefähr ein halbes Jahr an Vorbereitung benötigt, um alle erforderlichen Daten und Strukturen in dem Unternehmen bereitzustellen. Dann setzte man ein  $\frac{3}{4}$  Jahr für die entsprechende Category Management-Arbeit als solche an – das Ganze natürlich begleitet von der Supply-Side – und hat über einen entsprechenden Zeitraum Tests gefahren. Diese wollte man bewußt durchführen, um sicherzustellen, daß dort keine entsprechenden Fehler produziert werden. Wenn Sie also den Gesamtzeitraum von der Schaffung der Strukturen und der Definition von Anforderungen sowohl an die Daten als auch an die Organisation bis hin zum nationalen Roll-Out sehen, dann ergeben sich 2 Jahre.

*N.N.:*

Herr Wolters, wie stark ist eigentlich das Umsatzwachstum des Category-Partners? Und an Herrn Ebbers: Wie sehen eigentlich die Mitbewerberaktionen aus? Wie reagieren Sie auf Category-Management-Maßnahmen mit Handelspartnern? Gibt es nicht häufig auch Preisreaktionen auf Category-Maßnahmen?

*Wolters:*

Zum Umsatzwachstum des Category-Partners, kann ich nur soviel sagen: Es liegt signifikant im 2-stelligen Prozentbereich, und es herrscht eine Win-Win-Win-Situation.

*Ebbers:*

Sie sprachen richtigerweise die Reaktion auf Wettbewerber an. Wettbewerber führen natürlich auch Category Management-Aktivitäten durch; zum Beispiel konnten Sie vor einiger Zeit in der Lebensmittelzeitung Berichte über das Haus Unilever lesen. In dem, was dort dargestellt wurde, konnte man uns sehr gut

wiederfinden. Die Frage ist: Was macht der andere da? Falls der Prozeß sauber gefahren wird und wir durch Verbraucherdaten im Prinzip alles nachvollziehen können, dann kann uns das nicht wirklich schaden, wenn wir starke Marken haben. Was ganz schnell passiert - und das ist eine Gefahr, wenn Daten subjektiv interpretiert werden -, ist, daß der Konkurrent beim nächsten Mal zur Stelle steht und sagt: „Lieber Handelspartner, guck mal, was wurde Dir denn dort empfohlen? Das ist es nicht! Wir können Dir nachweisen, daß dies ein schlechter Rat ist.“ Und damit wird das ganze Ding gefährlich. Dort findet dann kein Preiswettbewerb mit dem Wettbewerber statt. Es ist eher ein Konzeptwettbewerb. Wenn jemand schlechte Vorschläge macht, versuchen wir das nachzuweisen und dann auch zu zeigen, daß wir es besser können.

*Wolters:*

Falls ich das noch ergänzen darf: Es ist eigentlich eine ganz praktikable Methode, einen Vorschlag von einem Lieferanten als Konzept erarbeiten zu lassen und sich mehrere Gegenentwürfe einzuholen. Auf daß der Beste gewinne!

*Ebbers:*

Co-Captains oder Co-Advisors zu haben, ist - auch wenn man es europäisch sieht - gar nicht untypisch; daß man also den Vorschlag des Leaders einem Dritten als Konzept gibt und fragt: „Wärt Ihr damit auch einverstanden?“ Wenn man dann nicht einen Haken dahinter macht, wird gefragt, warum nicht. Dann hat der Handelspartner wieder eine Chance weiterzugehen. In diesem Bereich ist das wahrscheinlich ein normales Verhalten, da Vertrauen nicht zu 100% vorhanden ist.

*N.N.:*

Herr Wolters, Sie hatten gesagt, daß es in den 2 Jahren auch vorbereitende Maßnahmen gegeben hätte. Inwieweit sind diese jetzt nutzbar? Wie lange wird ein nachfolgender Category-Prozeß dauern? Wird er wieder an die 2 Jahre herankommen oder deutlich kürzer sein?

*Wolters:*

Sie können davon ausgehen, daß die Strukturen jetzt soweit etabliert sind und daß man mit den Methoden soweit vertraut ist, daß sie für einen weiteren Category-Prozeß von Null auf Hundert, d.h. bis zum Abschluß der Konzepterstellung, sicherlich mit einem Zeitraum von einem halben Jahr auskommen.

*N.N.:*

Ich habe noch eine Frage zu den Konzepten. In Konkurrenz zueinander bieten mehrere Hersteller dem Handel Category Management an. Ist der Handel nicht eventuell etwas überfordert, in einem Bereich einer Warengruppe zu beurteilen, welches Konzept das beste ist? Und läuft es im Endeffekt nicht darauf hinaus, daß es wieder über angesprochenen ECR-Boni geht, so daß der Hersteller mit seinem Konzept gewinnt, der den größten Bonus gewährt? Müßte man nicht auch auf der Handelsseite Experten plazieren, die entscheiden können, ob dieses oder jenes das beste Konzept ist?

*Rosik:*

Ich würde ganz gerne die Frage kurz aufnehmen - und zwar von Seiten der Firma Karstadt - und noch einmal einen Schritt zurückgehen. Wenn wir hier über Kooperationskonzepte reden, dann ist es natürlich ganz wichtig - und auch sehr trivial -, zuerst einmal seine Hausaufgaben zu machen. Wir haben bei Karstadt gesagt, daß wir erstmal selber in der Lage sein müssen, ein Konzept zu entwickeln und die Voraussetzungen zu schaffen, um in Kooperation mit Industriepartnern treten zu können. Wir sind momentan beispielsweise im Bereich Flächenmanagement mit ca. 30 Abteilungen im Stapel- oder - wie wir es nennen - im Hartwarenbereich tätig. Wir reden hier von ungefähr 400.000 Artikeln. Wenn ich mir nun vorstelle, daß ich über diese 400.000 Artikel überall mit Industriepartnern Category Management-Projekte durchführen wollte, dann müßte ich wahrscheinlich 60, 70 oder 80 Leute haben, die sich um nichts anderes kümmern – wenn dies überhaupt ausreicht.

Unser Ansatz war, zuerst ein eigenes Konzept zu entwickeln. Nichtsdestotrotz meinen wir aber auch, daß es genauso wichtig ist, in Kooperation zu treten. Viele Fehler werden aber heute gemacht, indem man sich zu schnell in Kooperationen hineinbegibt, ohne gewisse Voraussetzungen zu schaffen. Dann können

letztendlich auch nicht die gewünschten Erfolge erzielt werden. Man sollte also sowohl interne Konzepte haben, aber auch gewappnet sein, Kooperationen einzugehen.

*Großweischede:*

Wenn ich das kurz ergänzen darf, Herr Rosik, und auf die letzte Frage aus dem Publikum eingehe, ob es in der Handel-Category-Captain-Beziehung so etwas wie ein Principal-Agent-Problem gibt: Jüngst erschien eine Dissertation, von Holzkämper, die das Thema zwar hauptsächlich theoretisch beleuchtet, jedoch durch Expertengespräche gestützt wird. Holzkämper kommt zu dem Schluß, daß das von Ihnen angesprochene Problem - Händler (können) u.U. falsch beraten werden - durchaus existiert. Er entwickelt daraufhin ein Gegenrezept unter dem Titel Aktivitäten-Portfolio. Zum Verständnis müssen wir uns klar machen, daß das, was wir im Moment als ECR oder als Category Management bezeichnen, ja nichts anderes als eine ganze Ansammlung von verschiedenen Tools ist, die von den einem Extrem Neuprodukteinführung bis hin zu dem, was es schon eigentlich immer gab, Regallayout reichen. Er schlägt nun vor, daß gerade die neuralgischen bzw. strategischen Aspekte wie eben Sortimentsempfehlungen eher von Unternehmensberatern oder von einer anderen dritten, „objektiven“ Stelle im Auftrag des Händlers übernommen werden sollten. Man muß allerdings dazu sagen, daß Herr Holzkämper Mitarbeiter von McKinsey ist, was in diesem Kontext vielleicht nicht ganz wertfrei ist.

*Ebbers:*

Vielleicht eine Bemerkung noch dazu, was sich momentan in Europa tut. Das Problem besteht hierin: Verschiedene Hersteller gehen mit unterschiedlichen Konzepten zum Handel, und der Handel steht natürlich irgendwann auf und sagt: „Das wollen wir nicht! Wir wollen nicht für 40 Warengruppen 40 Konzepten folgen.“ Das funktioniert also nicht. Andererseits ist das offizielle Konzept, also das FMI- bzw. Best-Practice-Konzept, eigentlich auch nicht handhabbar.

Der Effekt ist, daß es heute auf europäischer Ebene Versuche gibt, ein Konzept zu entwickeln, das sogenannte Day-to-Day-Konzept als Vorschlag des ECR-Board. Dort arbeiten aber auch noch Händler und Hersteller zusammen, um dieses Konzept zu entwickeln. Es soll als Leitlinie dienen, so daß man sagen

kann: „Ok, so sollte man den Prozeß als Basis durchziehen.“ Man kann dann immer noch verschiedene Dinge anhängen, aber es existiert ein Basiskonzept, zu dem es dann zumindest keine weiteren Diskussionen gibt.

Zum ECR-Bonus: Hierüber wird immer wieder gesprochen, nur wird damit das Problem nicht gelöst. Der Händler hat nichts davon, wenn er sich einen ECR-Bonus von jemandem geben läßt, der ihn anschließend schlecht berät. Es ist, so wie ich es sehe, auch nicht das Interesse des Handelspartners, über den ECR-Bonus reich zu werden und dafür dann schlecht beraten zu werden.

*N.N.:*

Herr Rosik, wenn Sie sagen, daß Sie von der Handelsseite aus Regeln festlegen, sehen Sie darin die Chance - wenn diese Regeln hart genug definiert sind -, daß Sie mehrere Industriepartner ins Boot kriegen?

Denn in einer normalen bilateralen Situation ist es ja häufig so, daß man 10, 20 Testmärkte nimmt, diese umbaut und der Händler dann letztlich allein gelassen wird, um das Konzept auf die breite Fläche auszurollen. Wenn Sie nun ein klares Regelwerk vorgeben - die Zahlen müssen geliefert werden, die Ergebnisse müssen präsentiert werden, so daß auch unterschiedliche Handelsbereiche vergleichbar werden -, müßte man damit endlich den Sprung schaffen, standortspezifisch zu arbeiten. Vielleicht ist das bei Ihnen, Herr Rosik, mit ca. 200 Häusern nicht unbedingt die Zielsetzung. Aber im Lebensmitteleinzelhandel, wo es schnell um ein paar tausend Outlets geht, müßte diese Angelegenheit ja sehr interessant ist.

*Rosik:*

Man kann natürlich Regeln entwerfen, aber gemeinschaftlich kann man Regeln weiterentwickeln - was wir gemacht haben. Um vielleicht die Position nochmals klar zu ziehen: Wir sind eindeutig pro Kooperations-Konzepte. Wir führen gerade bei uns im Hause mit der Firma Schwarzkopf-Henkel und auch mit der Firma Procter & Gamble im Bereich Parfümerie Projekte durch und erarbeiten hier gemeinsame Regeln. Ziel ist es, über einen überschaubaren Zeitraum – wir haben ein halbes Jahr angepeilt – die Dinge aufzubauen und aufzubereiten. Momentan sind wir an dem Stand qualitativer Kundendatenerhebung. An dieser Stelle auch noch einmal der Hinweis, daß wir dabei die Uni Essen, hier explizit

Herrn Prof. Schröder und seine Mitarbeiter, mit ins Boot nehmen. Wir glauben, daß wir - wenn wir über Category Management reden - zukünftig auch die Category-Manager von Seiten der Universitäten rekrutieren können. Ich denke, es ist sehr wichtig - und der Appell wäre an dieser Stelle angebracht -, auch hier die entsprechenden Institute in die Prozesse einbinden zu können.

*N.N.:*

Das Ladenlayout steht, das Regal ist optimiert, die Preise sind optimiert anhand der Verkaufsförderungskonzeptionen. Haben Sie Erfahrungen, wie der Prozeß danach die sich ergebenden Veränderungen adaptiert?

*Wolters:*

Eine sehr berechtigte Frage. Es ist ja nicht damit getan, daß man ein Konzept erstellt, es einmal umsetzt und das Ganze dann als abgeschlossen oder erfolgreich betrachtet bzw. als in Stein gemeißelt ansieht. Wir haben in diesem Prozeß eindeutige Evaluationszyklen festgelegt, innerhalb derer der Prozeß wieder durchlaufen wird - vielleicht nicht mit der gesamten Intensität, aber das Berater-team aus Lieferant und Handel wird aufrecht erhalten, betreut diese Kategorie weiterhin gemeinsam und durchläuft in festgelegten Zyklen immer wieder diesen Acht-Schritte-Prozeß. Ich gebe zu, vielleicht nicht immer mit derselben Intensität, vielleicht nicht in der ursprünglichen Breite - man sucht sich repräsentative Bereiche heraus. Aber das Ganze wird in der Form weitergeführt.

*Ebberts:*

Welche Datenquelle haben Sie als Handelsgruppe primär zur Verfügung?

*Wolters:*

Es gibt inzwischen ein DIY-Handels-Panel. Die GfK setzt seit Januar 1998 ein entsprechendes Verbraucher-Panel ein; zwar nicht mit einer riesigen Stichprobe, aber ich denke, Sie als Mathematiker können es besser beurteilen. [*Ebberts:* Ich kenne die Stichprobe leider nicht.] Es ist jedenfalls so, daß inzwischen auch auf Anforderung verschiedener Handelshäuser entsprechende Verbraucherdaten erhoben werden. Für das Projekt, das ich Ihnen hier vorgestellt habe, sind

aber externe Marktforschungsinstitute mit einer unternehmensspezifischen Marktforschungsstudie beauftragt worden.

*N.N.:*

Inwieweit sehen Sie die Chancen - bezogen auf die Ergebnisse, die wir gesehen haben-, daß das Category Management zu mehr Vernunft im Markt beitragen kann, gerade wenn ich die aktuelle Preissituation im Handel und die Preisschlachten sehe? Es wird ja immer wieder gesagt, Profit sei ein Ziel im Category-Management-Prozeß, d.h. trauen wir uns zu, vernünftige Ratschläge zu geben, wie man mit einer vernünftigen Preisstellung auch Profit generieren kann? Die Frage ist, wie hoch Sie die Umsetzungswahrscheinlichkeiten sehen?

*Großweischede:*

Da gibt es zwei Seiten bzw. zwei Probleme: Das eine ist die Informationsbasis. Dazu wird Herr Feller sicherlich gleich Stellung nehmen. Das andere ist die Akzeptanz von Preisvorschlägen. Wir haben in Expertengesprächen interessanterweise – das widerspricht eigentlich der Ur-Philosophie von Category Management – mitbekommen, daß jeder Hersteller versucht, ein derartiges Preis-Modul in ein Projekt reinzunehmen; den Begriff „optimale Preisfindung“ finden Sie fast in jedem Prozess, den wir studieren durften. Der Handel sieht das jedoch ganz anders: Über Preise wird nicht gerne gesprochen; dies sei eine ureigene Sache des Händlers. Sie stoßen also als Hersteller erstmal auf ein Akzeptanzproblem. Und wenn Sie die vorgestellten Kooperationsergebnisse betrachten, „wie zufrieden sind Sie mit der Zusammenarbeit im Bereich Preisaktion und Preisniveau“ - hier die Preislagenpolitik -, dann waren die Resultate in beiden Bereichen eher mau.

Sie waren allerdings bei Preisvorschlägen im Vergleich Hersteller-Category-Captains bzw. -Advisors mit denjenigen, die kein Category Management betreiben, bei den Captains teilweise etwas besser. Ich möchte jedoch nicht von signifikant besseren Ergebnissen sprechen. Das kann natürlich etwas mit der Category Management-Kooperation zu tun haben. Es kann auch daran liegen, daß die Category-Captains - zumindestens die, die in der Studie enthalten sind - von sich aus schon Wettbewerbsvorteile haben. Aber daraus ableiten, daß

Category Management zu mehr Vernunft beigetragen hätte, kann man mit Sicherheit nicht.

*N.N.:*

Der Preis ist aber die Stellschraube des Profits. Es ist weder die Regalplatzierung, noch ist es primär die Sortimentsentscheidung, sondern es ist das, was zwischen Einkaufspreis und EVP abzüglich der Mehrwertsteuer und der Kosten übrigbleibt.

*Feller:*

Das sind hier zwei unterschiedliche Mechanismen. Ich habe noch keinen getroffen, der gesagt hat: „Ich habe auf Preis-Verhau richtig Lust. Das ist für mich die einzige strategische Option, und das mache ich auch gerne so.“ Das sagt keiner, aber es wird trotzdem gemacht. Dies ist die eine Seite; die andere Seite ist das Thema Category Management, das als grundsätzlich sinnvoll erkannt wird - auch wenn es noch Probleme gibt. Aber beides läuft nebeneinander her.

Man muß auch sehen, daß es unterschiedliche Leute sind, die die Verantwortung tragen. In vielen Handelsunternehmen ist es so, daß sich bestimmte Personen mit Category Management und ECR auseinandersetzen und daß dies andere als diejenigen sind, die letztendlich über die Preise entscheiden.

*N.N.:*

Und das heißt dann, daß der Preis als ein wichtiger Marketing-Mix-Faktor aus dem Category Management-Prozeß herausgenommen wird?

*Großweisede:*

Es bleibt bei einigen Händlern - weniger Herstellern - auch außen vor, weil sie meinen, unzureichende Informationen über die Wirkung von Verkaufsförderungsaktionen zu haben. Wenn man bei Persil den Preis z.B. um 1 DM runtersetzt auf 8,99 DM, dann möchte ich auch mal ganz gerne wissen, was mir das dann am Ende gebracht hat. Wird das - wirklich systematisch - erhoben?

*N.N.:*

Nun, die Scannerdaten liegen ja vor.

*Großweisede:*

Beim Hersteller liegen diese Informationen in der Regel vor, aber die Frage ist, verarbeitet der Handel diese Informationen auch?

*N.N.:*

Mich freut schon, daß überhaupt eine Absatzsteigerung stattgefunden hat ...

*Feller:*

Die Diskussion haben wir ja auch schon geführt: Selbst wenn der Hersteller relativ gut weiß, welche Produkte sich für Preisaktionen eignen und welche nicht, bleibt das Problem, daß sich die Händler nicht unbedingt daran halten. Aus dem einfachen Grund, weil man sich gegenseitig runterzieht: „Der Wettbewerber macht das, dann mache ich das eben nach.“ Das mag ein Produkt sein, wo eine Preisaktion einfach unsinnig ist. Auf der anderen Seite gibt es sicherlich Preisaktionen, die sehr sinnvoll sind. Nur fehlt es da an Argumentationshilfen – so unser Eindruck -, daß man nachweisen kann, bei den und den Produkten läßt man es besser sein und bei den und den Produkten bekomme ich gute Unterstützung, da macht es Sinn. Aber es fehlt einfach an Know-how.

*Schröder:*

Zur Ergänzung: Wenn man Category Management als eine Form der Kooperation begreift, dann ist das wie schon immer gewesen: Es gibt gute und schlechte Kooperationen. Es gibt vor allen Dingen einige natürliche Feinde der Kooperation. Das ist Mißtrauen beispielsweise; das ist, daß das eigene Hemd einem näher ist als die Hose – mit Blick auf die Partei- und die Kooperationsgewinne. Da hilft auch kein Category Management. Da helfen nur Personen, die das Konzept mittragen und bereit sind, auch einmal das ständige Win-Win für einen Moment zurückzuschieben - die akzeptieren, temporär am kürzen Ende zu sitzen. Ansonsten wäre ja jede Kooperation, bei der nicht sofort Win-Win-Win – was auch immer das sein mag – realisiert wird, am Ende. Das ist mein Fazit an dieser Stelle.

*N.N.:*

Herr Wolters, Sie haben für sich in Anspruch genommen, daß Sie den ECR-Prozeß umfassend betrachtet haben. Müßte ich in dem Fall davon ausgehen, daß sie sich mit der Produktneueinführung bzw. der Aktionspolitik ebenfalls beschäftigt haben? Nur dann ist es ja ECR, weil dies alles nun einmal unter das ECR-Dach gehört. Ich denke, daß gerade in diesem Bereich Abgrenzbarkeit geschaffen werden kann. Das Sortiment kann ich kopieren, aber eine andere Denk- oder Verhaltensweise gerade im Bereich der Neueinführung bzw. der Aktionspolitik ist noch sehr viel schwerer kopierbar.

*Wolters:*

Da haben Sie Recht, das war auch eines der interessantesten Themen dieses Projektes. Der Bereich der Produktneueinführungen ist sicherlich noch nicht ganz ausgereizt im Rahmen unseres Projektes. Man hat Ansätze gefunden und es für einige Produktbereiche auch schon gemacht. Der Bereich der Aktion ist schon etwas umfassender behandelt worden. Im Bereich der Produktneueinführung ist es ja auch so zu verstehen, daß wir hier nicht nur über Produktneueinführungen des Category-Captains reden, sondern auch über die weiteren Lieferanten, die in dieser Kategorie beteiligt sind. Dabei handelt es sich um ein Vorgehen, das sicherlich noch gefunden werden muß. Für den Category Captain hat man mit einigen Produkten bereits Neueinführungen vorgenommen, für die weiteren beteiligten Lieferanten war das noch nicht der Fall.

*N.N.:*

Heißt das, daß Sie keine multiplizierbaren Konzepte abgeleitet haben?

*Wolters:*

Man hat multiplizierbare Konzepte insoweit abgeleitet, als man Grundlagen für die Bewertung der Sinnhaftigkeit einer Produktneueinführung gefunden hat. Man hat dies aber in diesem konkreten Projekt noch nicht mit anderen Lieferanten außerhalb des Category-Captains durchgeführt.

*Großweischede:*

Herr Wolters hatte vorhin berichtet, daß ein Ergebnis des Projektes die Zunahme der Handelsmarken war. Jetzt weiß ich nicht, ob das an der Warengruppe Farben/ Lacke - die dafür wahrscheinlich auch prädestiniert ist - oder sogar am Category-Captain lag, wenn dieser vielleicht auch Handelsmarken produziert – hat er das? [Wolters: Hat er.]

Herr Rosik, ich würde gerne von Ihnen als Vertreter des Unternehmens Karstadt, welches ja eine sehr starke Eigenmarkenpolitik fährt und damit auch massiv in die Medien geht, erfahren: Wie halten Sie es mit den Handelsmarken in Category Management-Projekten? Ich vermute, daß Sie dort auch einige Probleme haben. Werden Handelsmarken oder -Artikel infolge von Category Management-Projekten eliminiert? Oder nutzen Sie Category Management-Projekte, um Handelsmarken zu forcieren, um Know-how vom Hersteller zu bekommen, das Sie vorher nicht hatten?

*Rosik:*

Ich sagte vorhin, daß wir Category Management heute in dem Stapel im Hartwarenbereich betreiben. Dort haben die Eigenmarken eigentlich eher eine untergeordnete Rolle.

*Großweischede:*

Ich meine hier aber den Textilbereich.

*Rosik:*

Der Textilbereich ist zur Zeit nicht im Fokus enthalten. Dort haben wir eigentlich noch keine konkreten Erfahrungen. Es gibt zwar bilaterale Kombinationen mit der Industrie, aber gerade wenn Sie das Thema In-Scene oder diese neuen Themenwelten ansprechen, ist das eher im Modebereich der Fall. Dort spielt sicherlich die Eigenmarke eine besondere Rolle. Bei uns - konkret im Parfümebereich - nehmen die Eigenmarken eigentlich eine eher untergeordnete Rolle ein. Von daher kann ich leider zum Modebereich keine Aussagen treffen.

*Großweischede:*

Aber würden Sie sagen, daß - wenn es hart auf hart kommt im Textilbereich - die Eigenmarken ein bestimmtes Profil bekommen, das nicht geändert werden darf durch ein Category Management-Projekt?

*Rosik:*

Man versucht zumindestens, eine entsprechende Plazierung innerhalb des Sortiments zu finden.

*N.N.:*

Eine Frage, die in Richtung der Sortimente abzielt: Wenn wir unterstellen, es gäbe Bestrebungen, den Category Management-Prozeß zu vereinheitlichen, d.h. es gibt irgendwann mal einen Standard, und wenn ich höre, daß – wie im vorgestellten Praxisprojekt – die Handelsmarke forciert wird, und wenn Herr Ebbers sagt, im Category Management-Prozeß verliere die dritte und vierte Marke, haben wir dann später, im Jahre 2002, in einer Vertriebsschiene absolut vergleichbare Sortimente, die sich nur in der Handelsmarkenausprägung differenzieren?

*Ebbers:*

Wenn zwei Handelspartner absolut die gleich Strategie verfolgen wollen, mit genau der gleichen Zielgruppe, dann werden Sie auch genau die gleichen Sortimente fahren müssen, wenn Sie gut sein wollen. Ich sehe die Situation aber nicht, daß mehrere Handelshäuser exakt das gleiche Verhalten an den Tag legen, denn man wird sich differenzieren müssen. Sobald man anfängt, sich differenzieren zu wollen, andere Warengruppen als Frequenzgeneratoren nutzt oder auch andere Zielgruppen hat, wird man schon zu anderen Sortimenten und zu anderen Strukturen kommen. Wenn zwei sich aber unbedingt gleich verhalten wollen und einer immer sagt, ich möchte genauso sein wie mein Nachbar, dann kriege ich logischerweise am Ende auch genau das gleiche Verhalten. Aber das erscheint mir nicht flächendeckend zu sein.

*Wolters:*

Ich denke, das Ganze unterstreicht auch noch einmal die Bedeutung der Auswahl der strategischen Lieferantenpartner für das Handelshaus. Das Handelshaus muß sich im Vorfeld im Klaren darüber sein, wohin die Strategie führen soll. Nur dann kann ich strategiekonform meine Partner auswählen, und nur dann kann ich strategiekonform sämtliche Phasen des Category Management-Prozesses durchlaufen.

*N.N.:*

Ich hätte gerne die Wahrnehmung von ECR durch den Kunden bei den umgesetzten Projekten etwas näher erläutert.

*Ebbers:*

Wir messen den Erfolg eines Projektes oder eines Prozesses nicht primär am Umsatz. Wir versuchen auch, mit dem Handelspartner dahin zu kommen, daß er klar sagt, in welchen Warengruppen er eine höhere Reichweite erreichen will. Wir wollen nachher auch die Reichweite messen. Zugleich wird auch die Bedarfsdeckung ermittelt: Wieviel geben die Leute dort aus.

Und das alles geschieht, wenn es eine klare Zielgruppendefinition gibt, auch im Rahmen der Zielgruppendefinition. Wir möchten also schon den Verbraucher messen, wobei wir Zufriedenheit übersetzen als: „Er tätigt seine Kaufakte dort.“

Wir wollen nicht irgendeine neue Studie machen und fragen: „Bist Du denn jetzt auch zufrieden? Und findest Du das Regal auch toll?“ oder „Findest Du das Angebot auch toll?“ Das einzig Entscheidende ist, wie viele Kunden tätigen den Kaufakt und wie viele ihrer Kaufakte machen sie dort. Das messen wir, und das kommt in eine ScoreCard. Dies soll, wenn es idealtypisch läuft – es gibt einige Fälle inzwischen, wo es als Prozeß etabliert ist – auch regelmäßig diskutiert werden. Aufgrund dieser Daten soll dann nachgesteuert werden. Umsatz ist am Ende das Resultat dieser Größen. Nur ist die Steuergröße nicht der Umsatz, sondern das sollten schon Verbraucherdaten sein.

*Feller:*

Sehen Sie eigentlich Limits in den Paneldaten in irgendeiner Form?

*Ebbers:*

Wir haben Probleme mit Paneldaten, wenn wir zu sehr spezifischen Kunden gehen. Nur deshalb habe ich vorhin nicht Paneldaten gesagt, sondern Käuferdaten. Man kann Käuferdaten durchaus auch anderweitig generieren außerhalb von Paneldaten, sei es durch Befragung oder Vergleichsstudien.

Das Haushaltspanel ist nur eine Quelle - die primäre Quelle, wenn es um große Kunden geht. Dann ist es sehr einfach und sehr vollständig; alles andere ist ein Substitut, das schwächer ist als die Paneldaten. Aber dort, wo die Größe des Panels es nicht mehr hergibt, muß man ausweichen.

*Schröder:*

Ich darf noch eine Ergänzung geben: Wir hatten ja eben das Deutsche Kundenbarometer angesprochen. Wenn ich mal die Brücke schlagen darf zu Obi, dann könnte man ja kritisch anmerken, daß es in der Tat wenig Sinn macht, wenn pro Jahr im Deutschen Kundenbarometer Obi mit einer Fallzahl zwischen 1.800 und 2.000 Antworten gleichbefragter Personen auftritt. Insoweit gebe ich Ihnen Recht, mit diesen Zufriedenheitsdaten kann man wenig anfangen.

Meine Frage aber, wenn Sie nicht die Zufriedenheit gemessen haben wollen im Zusammenhang mit diesen Projekten, wie würdigen Sie dann das Obi-Barometer – nicht das Deutsche Kundenbarometer –, das alljährlich nicht 1.800, nicht 18.000, sondern 100.000 Kunden befragt und dieses pro Outlet, pro Betrieb - in einer Größenordnung, die Sie sich ausrechnen können: 300 Betriebe gibt es insgesamt. Die machen sich also intensiv Gedanken dazu, wie die Kunden über ihre Regale denken - nämlich: „Wie schnell finden Sie die Ware, wie schnell finden sie durch den Laden?“ und vieles andere mehr.

*Ebbers:*

Mein Problem mit dem Kundenbarometer als Meßgröße für den Erfolg eines Projekts beispielsweise im Wasch-, Putz- und Reinigungsmittelbereich ist, daß das Kundenbarometer zu weit oben, mit einer Gesamtzufriedenheit, ansetzt. Wir optimieren aber nur einen Teil. Wie sollen wir unseren Teil, den wir optimieren, darin wiederfinden? Dies ist eher Ausfluß der Gesamtstrategie des Handelspartners. Wir aber wollen natürlich unsere Aktivitäten bewertet sehen. Es ist nicht das Problem, daß 1.800 Personen mir zu wenig wären, sondern das Pro-

blem ist der Break-Down auf die Ebene, auf der wir gearbeitet haben. Und wir wollen das, was wir erarbeitet haben, auch messen. Das Obi-Barometer ist mit Sicherheit sehr sinnvoll und eine gute Datenquelle. Auch das Kundenbarometer ist eine gute Datenquelle, allerdings weniger zur Beurteilung von Einzelprojekten. Wir haben einzelne Warengruppen angefaßt, die wir mit dem Kundenbarometer nicht beurteilen können.

*N.N.:*

Ein Teilbereich, der mir auch ganz wesentlich gefehlt hat in den beiden Vorträgen und bei Herrn Wolters nur am Rande angeklungen ist, ist die Frage nach Managementqualität - der gesamten Veränderung von Denk- und Verhaltensweisen sowohl auf Hersteller- als auch auf Handelsseite. Das ist doch eigentlich das entscheidende Kriterium gewesen, um Category Management-Projekte bzw. ECR-Projekte wirklich erfolgversprechend zu implementieren.

*Wolters:*

Ich meine, es im Fazit zum Ausdruck gebracht zu haben. Wenn Sie nicht die entsprechende Denkweise, sowohl auf Hersteller-, als auch auf Handelsseite, eine Offenheit für diese Vorgehensweise, eine Offenheit für einen vertrauten Umgang mit den jeweiligen Partnern finden, und wenn das nicht vom Top-Management auch entsprechend unterstützt und gefördert wird - was in diesem Projekt der Fall war -, dann sind Sie von vornherein zum Scheitern verurteilt.

*N.N.:*

Wie wollen Sie mit einem Einkäufer, der 25 Jahre nach bestimmten Kriterien wie WKZ, Spanne etc. gehandelt hat, umgehen, ohne ihn vor den Kopf zu stoßen?

*Wolters:*

Es verlangt natürlich eine sehr behutsame Vorgehensweise, wobei man ja auch im Vorfeld der Auswahl solcher Pilotprojekte bereits ein Auge darauf werfen sollte, von wem denn das Ganze menschlich betreut wird. D.h., man hat auch hier vorher bereits die Eignung eines solchen Einkäufers für eine solche Projektarbeit mit einfließen zu lassen. Es wird sicherlich auch organisatorische

Konsequenzen im Hinblick auf die Besetzung von Stellen geben müssen. Wenn man eine gesamte Handelsorganisation mit dieser neuen Denkweise vertraut machen möchte, dann werden einige nicht in der Lage sein, dieser Denkweise zu folgen. Die sind dann fehl am Platze.

*Rosik:*

Zu den Veränderungen der Strukturen - wir bei Karstadt stehen gerade vor der Situation - möchte ich folgendes bemerken: Man kommt oftmals aus einem Pilotprojekt, führt neue Systematiken ein, erzielt auch geringe oder kleine Gewinne oder Potentialausweisung – „Quick-Wins“. Entscheidend dabei ist aber etwas anders, und deswegen ist es auch schwierig, gerade Category Management in den Unternehmen umzusetzen: Man kommt zwar aus Prozessen heraus, verändert aber letztendlich Strukturen. Und Strukturen ändern heißt Arbeitsplätze und Zuständigkeiten zu verändern. Dabei brauche ich natürlich das Top-Management. Das rüberzubringen, zumindestens die Entscheider auf die Seite zu bekommen, ist nicht so ganz einfach. Wir versuchen das zur Zeit mit einem Pilotbereich, für den wir das „Go“ bekommen haben, für eine gewisse Zeitspanne strukturelle Veränderungen vornehmen zu dürfen. D.h. konkret, Einkaufs- und Verkaufskompetenzen zusammenzuführen, um entsprechend die Sortimente nach unten hin durchzusetzen, um dann hoffentlich auch entsprechende Erfolge in einem Zeitraum X nachweisen zu können. Ich glaube, anders ist es nicht möglich. Man kann noch so viele Benchmarks durchmachen, man kann sich irgendwelche Referenzen heranziehen, man kann – diese Chance hat man noch – das ganze Thema rein strategisch aufsetzen.

Dafür kenne ich bei Karstadt heute aber nur ein strategisches Thema: Das ist bei uns Handel-Online, also der Internetauftritt, wo einfach Budgets ohne Kosten-Nutzen-Rechnung zur Verfügung gestellt werden. Das ist ein strategisches Hilfsmittel für das Kauf- und Warenhaus, um sich über die stationäre Fläche hinaus auf dem Markt zu präsentieren. Aber bei allen anderen Dingen mußten wir Kosten-Nutzen-Rechnungen nachweisen.

Es könnte es ein Weg sein, einen Pilotcharakter auszuwählen und diesen dann entsprechend umzusetzen. Aber das ist ein ganz schwieriger Prozeß. Es scheitern viele Dinge, weil man nicht nur irgendwelche Systeme etc. verändert, sondern wirkliche Strukturen in den Unternehmen verändert. Ein Hinweis könnte

auch sein, daß man dem gerade angesprochenen Einkäufer entsprechende Partner an die Hand gibt. Mit Partner meine ich in unserem Bereich, daß man einen Logistikmann an die Hand gibt, wenn man den gesamten Prozeß - also auch die Supply-Side - betrachten möchte. Oder ich gebe jemanden von der Informatikseite hinzu, der die Datenaufbereitung entsprechend gewährleisten kann. Wichtig ist, ihn hier nicht alleine zu lassen und zu unterstützen, damit die Qualität mit den entsprechenden Händlern und Herstellern sichergestellt wird. Bei den großen Herstellern wie Schwarzkopf oder Procter & Gamble gibt es Kundenteams aus 6, 7 oder 8 Leuten, die auf die Warenhausseite zukommen. Dort sitzt ein Einkäufer, der dann Fragen beantworten soll zu EDI, Datenaufbereitung, Abverkaufsdaten usw. Damit ist er schier überfordert. Deshalb muß ich ihm hier entsprechende Partner im Hause selber mit auf die Reise geben.

*Wolters:*

Wenn ich das kurz unterstreichen darf: Die Bedeutung dieses organisatorischen Aspektes ist immens. Man hat im von mir vorgestellten Projekt auch versucht, der Herstellerseite für den partnerschaftlichen Prozeß eine sowohl von der Qualifikation als auch von der Kopfzahl her ebenbürtige Category Management-Mannschaft auf Handelsseite entgegenzusetzen - oder besser: an die Hand zu geben. Der Einkäufer ist hier nicht alleine gelassen worden, sondern man hat ihn mit den entsprechenden unterstützenden Funktionen in ein Category Management-Team integriert, von dem die Entscheidungen auch gemeinsam getroffen worden sind.

*N.N.:*

Man sollte auch noch andere Punkte ansprechen. Mit den organisatorischen Veränderungen müssen auch Veränderungen von Zielsystemen der betroffenen Personen einhergehen. Es ist einfach ein Unding von Herstellerseite zu sagen, für Dich, lieber Key-Account, ist es bei Karstadt das Ziel, eine 100%-Listung unseres Sortimentes zu erreichen. Das ist mit einem Category Management-Denken einfach nicht mehr zu verantworten. Gleichzeitig ist es auch von Handelsseite nicht mehr zu verantworten, rein auf Konditionsdenken zu gehen, wenn ich denn Category Management-ehrlich bin, oder – wenn ich an ECR-Boni denke – sich auch noch eine Vergütung dieser Kooperation zahlen zu las-

sen. Genau diese Denkweisen müssen natürlich auch von dem Zielsystem her gerichtet werden.

*Ebbers:*

Das kriegt man auch nur hin, wenn man Top-Management-Unterstützung hat und Involvement auf beiden Seiten. Nur dann hat man eine Chance, dieses zu ändern. Aber das ist noch ein großer Schritt.

*Wolters:*

Eines der flankierenden Aktionsfelder in diesem Category Management-Prozeß ist ja auch die Neugestaltung eines Vergütungs- und Anreizsystems. Man wird bei einer beabsichtigten effizienten Steuerung dieses Prozesses nicht umhinkommen, den Category-Manager an zuvor vereinbarten, für die Kategorie individuell vereinbarten Zielen zu messen und zu entlohnen.

*N.N.:*

Man könnte z.B. Abschied nehmen von Leistungsgeldern und sagen, es gibt eher Strafrabatte für die Industrie, wenn z.B. bestimmte Reichweiten, die man zugesagt hat als Hersteller, nicht eingehalten werden. Das würde sicherlich dazu beitragen, daß die Innovationen viel schneller in manchen Märkten umgesetzt werden können.

*Schröder:*

Ich lasse gerade eine Dissertation über das Thema „leistungsgerechte Konditionensysteme“ anfertigen. Das Thema, welches Sie angesprochen haben, taucht da natürlich auch auf nach dem Motto: „Leistung – Gegenleistung will honoriert werden.“ Daß wir daneben das Macht-Thema haben, können wir kaum wegdiskutieren.

*N.N.:*

Ich habe eine Frage zu dem Punkt Datenquellen. Sie haben vorhin gesagt, daß Sie als entscheidungsrelevante Daten durchaus auch Warenkörbe akzeptieren. Welche Erfahrungen sind zu diesem Thema gemacht worden, und wie wurden diese Erfahrungen umgesetzt?

*Schröder:*

Ich glaube, es gibt keine ECR-Konferenz und keine Category Management-Veranstaltung, wo nicht irgendwo das Beispiel mit dem Six-Pack und den Windeln kommt; ich habe jedenfalls so eine Veranstaltung noch nicht erlebt. Das ist eine falsch verstandene Konsequenzziehung aus Warenkorbanalysen.

Mir geht es darum, die Scanner-Daten zu nutzen, um gewisse Muster des Einkaufsverhaltens entdecken zu können – im wahrsten Sinne des Wortes entdecken zu können. Und zwar nicht irgendwelche Produkte in einem Warenkorb zu finden, die einmal da hinten und einmal hier vorne in der Ecke sind, sondern mich interessiert, ob wir bestimmte Einkaufsverhalten in den Warenkörben wiedergespiegelt finden können. Nehmen Sie z.B. die Lebensmittel von ihrem Vorbereitungsgrad. Es gibt einmal das Thema „Frische“, da muß alles selbst zubereitet werden. Kann es nicht sein, daß wir mit einer bestimmten Mächtigkeit Produkte in einem Warenkorb finden, die diese Eigenschaft erfüllen? Dann geht es in immer weiteren Stufen nach hinten, bis wir nur noch Konserven und TKK etc. in einem Warenkorb finden, mit dem Ziel, ein Informationsdefizit z.B. auf Seiten der SB-Warenhäuser zu decken. Ich behaupte, diese Großflächenbetreiber kennen ihre Kunden so gut wie gar nicht. Bietet uns da nicht die Warenkorbanalyse - und da möchte ich ansetzen - einmal die Möglichkeit, gerade mit den Scannerdaten etwas mehr in Erfahrung zu bringen, wie die Struktur eigentlich aussieht? Hilft uns das, die Wünsche, die Bedürfnisse der Verbraucher zu reproduzieren?

*Ebbers:*

Gibt es dafür nicht eine wesentlich bessere Quelle? Nämlich eben nicht die Warenkörbe, sondern die gesamte Einkaufshistorie der Verbraucher. Das Problem ist: Wenn wir uns den Einkaufsakt eines Verbrauchers vorstellen, dann geht er ins Geschäft rein und kauft Produkte, weil er out-of-stock ist. Ein einfaches Beispiel, wo es sogar einen Verbund gibt, sind Weichspüler und Waschmittel. Der Verbraucher kauft Waschmittel, wenn er zu Hause out-of-stock ist mit Waschmitteln, und er kauft Weichspüler, wenn er mit Weichspülern out-of-stock ist. Wir können relativ einfach kalkulieren, mit welcher Wahrscheinlichkeit beides gleichzeitig auftritt – das müßte alle 1½ Jahre sein, bei etwa 4 bis 5 Einkaufsakten pro Monat. Um diesen Verbund aber dennoch festzustellen - da bin ich Ihrer

Meinung - ist es absolut wichtig, das zu sehen. Es wäre aber wesentlich sinnvoller - und so etwas wird ja auch mit der Uni Essen und Henkel zusammen gemacht -, Verbraucherdaten, Verbraucherpaneldaten und Verbrauchereinkaufsdaten mit der gesamten Historie zu analysieren, um den Verbrauchsverbund der Verbraucher zu sehen und um dann sagen zu können, was der Verbraucher sucht. Vielleicht kauft er nicht immer gleichzeitig, aber ich weiß, was er sucht und habe damit ein wesentlich höheres Informationslevel, als diese doch zufällig sich ergebenden Warenkörbe, die aus der zufälligen Stock-Situation in-House generiert werden.

*Schröder:*

Da will ich Ihnen nur kurz widersprechen. 3 Punkte: Sie wissen, daß die Verbraucher nicht nur bei Out-of-Stock-Situationen kaufen, sonst wäre nämlich das ganze Thema Sonderpreisaktionen an dieser Stelle hinfällig.

Zweiter Punkt: Es geht uns nicht um das zufällige Zusammentreffen, sondern es geht um Anlässe. Wenn Sie einmal über das Thema Fußballübertragungen nachdenken - mittlerweile 7 Tage die Woche. Was sind da eigentlich typische Warenkörbe? Welche Einkaufsstätte besitzt Kompetenz, um diese Dinge anzubieten? Grillabende, Familienfeiern, Gesundheit, Wellness, um weitere Beispiele zu nennen, - finde ich die eigentlich in einem Warenkorb wieder?

Der dritte Punkt ist folgender: Die Paneldaten sind meines Erachtens zu gering in der Fallzahl für die einzelne Einkaufsstätte, um die Verschiedenheit der Strukturen der ortsansässigen Kunden berücksichtigen zu können.

*Ebbers:*

Zwei kurze Anmerkungen: Der Verbraucher kauft auch, ohne out-of-stock zu sein. Das ist richtig! Er kauft aber auch, wenn er in eine Out-of-Stock-Gefahr kommt. Daß er sich wirklich sehr langfristig vorher bevorratet, ist gar nicht so sehr gegeben: Er weiß inzwischen, daß er jedes Produkt fast jede Woche in seinen Geschäften, die er akzeptiert, im Angebot bekommen kann. Von daher ist dieser Kaufakt in einer häuslichen Bevorratungssituation durchaus nicht untypisch. Ein anderer Punkt ist der Verbund im Warenkorb. Mir fehlt, daß ich - Sie brachten gerade das Fußball-Beispiel - nicht im Warenkorb sehe, welche Getränke der gute Mensch eventuell noch zu seinem Salzgebäck zu diesem

Anlaß zusammenpackt, weil er dummerweise die Getränke anderswo kauft - weil er sagt, das Bier kostet mir hier einfach zu viel.

Das Handelspanel hat Limitationen von der Anzahl her. Was man da machen kann, ist zu überlegen, welche Substitute es geben könnte – ob es Befragungssubstitute oder sonst etwas ist. Die Frage, die Sie haben, ist ja so wichtig, daß man durchaus darüber nachdenken kann, mit Hilfe von Substituten weiterzukommen und dann zu sagen: Jetzt habe ich bessere Daten; jetzt kann ich den Verbund wesentlich besser sehen, weil ich aus dem Nutzungswunsch des Verbrauchers komme und nicht aus dem relativ zufälligen Einkaufswarenkorbverbund.

Wir arbeiten zur Zeit mit einem Schweizer Haus zusammen und überlegen, was man mit Warenkörben auch noch machen kann. Ich glaube, daß diese Analysen durchaus Sinn machen. Sie werden nur überschätzt, wenn man heute davon ausgeht, daß die zukünftigen Category Management-Anwendungen überwiegend damit arbeiten werden. Das werden sie nicht. Sie werden spezielle, hochinteressante Fragen beantworten können, insbesondere wenn ich über Promotion und Promotionbewertung nachdenke. Diese werden aber nicht die Basis-Verbraucherdaten als Basisquelle für die Category Management-Prozesse ersetzen.

*Schröder:*

Ich bin ein Verfechter der Nutzung vieler Quellen, um eine Frage zu beantworten. Mir hat es sehr gut gefallen, wenn Sie beispielsweise ansprechen, die Nichtkunden und die Nichtkäufer auch zu erreichen. Ich glaube, das ist eine der Hausaufgaben. Dort versagt naturgemäß so ein Instrument, da stimme ich Ihnen vollkommen zu.

Meine Damen und Herren, ich denke, wir sind am Ende angekommen. Sicherlich nicht mit dem Thema, aber was den heutigen Verlauf der Veranstaltung anbelangt. Ich darf zunächst einmal den Referenten ganz herzlich danken, daß sie uns Rede und Antwort gestanden haben. Ich habe das Fazit vorhin schon vorweggenommen: Category Management ist kein Allheilmittel, vor allen Dingen nicht, um die Grenzen von Kooperationen zu überwinden. Mir war es wichtig, daß wir heute die Gelegenheit hatten, dieses Thema so intensiv mit Ihnen zu diskutieren. Ich danke Ihnen ganz herzlich, daß Sie gekommen sind.

## Die Referenten

**Dieter Ebbers** entwickelte bei der Henkel KGaA den Cat#Man-Ansatz, der in der deutschen Konsumgüterbranche als Standardmodell eines Category Management-Prozesses weitgehend akzeptiert wird. Er ist Leiter der Market Research Europe der Henkel KGaA, Düsseldorf.

E-Mail: dieter.ebbers@henkel.de  
Tel.: (0211) 797-2310  
Fax: (0211) 798-2310  
Adresse: Henkel KGaA  
Market Research Europe  
Henkelstraße 67  
40191 Düsseldorf

**Marc Feller**, wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Marketing & Handel, Universität Essen, betreute die handelsbezogenen Aspekte der vorgestellten Studie des Lehrstuhls. In seiner Dissertation erforscht er die Möglichkeiten einer „kundenorientierten Sortimentsgestaltung“.

E-mail: marc.feller@uni-essen.de  
Tel.: (0201) 183-4025/3385  
Fax: (0201) 183-2833  
Adresse: siehe Impressum

**Markus Großweischede**, wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Lehrstuhl für Marketing & Handel, Universität Essen, betreute die Herstellerseite der vorgestellten Studie des Lehrstuhls. Er promoviert über das Integrationspotential von „Markenführung und Category Management“ aus der Perspektive eines Konsumgüterherstellers.

E-Mail: markus.grossweischede@uni-essen.de  
Tel.: (0201) 183-2278/3385  
Fax: (0201) 183-2833  
Adresse: siehe Impressum

**Uwe Rosik**, Mitglied der CCG-Arbeitsgruppe „Demand Side“, ist Projektleiter „Flächenmanagement“ der Karstadt Warenhaus AG, Essen. In dieser Funktion unterstützt er die internen Prozesse von der Sortimentsfindung bis zur Umsetzung in den einzelnen Filialen. Category Management-Erfahrungen werden in Pilotprojekten mit Industriepartnern gesammelt. Sie dienen u.a. dazu, ein Vorgehensmodell für künftige Kooperationen zu entwickeln.

E-mail: uwe.rosik@karstadt.de  
Tel.: (0201) 727-3254  
Fax: (0201) 727-69-3254  
Adresse: Karstadt Warenhaus AG  
Organisation Logistik  
Theodor-Althoff-Straße 2  
45133 Essen

**Prof. Dr. Hendrik Schröder**, Inhaber des Lehrstuhls für Marketing & Handel, Universität Essen, widmet sich insbesondere der Untersuchung der wirtschaftsstufenübergreifenden Beziehungen in der Konsumgüterbranche. Hierbei steht die praxisnahe, anwendungsorientierte Forschung und Lehre im Mittelpunkt.

E-mail: hendrik.schroeder@uni-essen.de  
Tel.: (0201) 183-2261/3385  
Fax: (0201) 183-2833  
Adresse: siehe Impressum

**Ingo Wolters** sammelte weitreichende Erfahrungen in internationalen Projekten im Handels- und Konsumgüterbereich während seiner Tätigkeit für die Fraser Gesellschaft für Unternehmensberatung. Derzeit ist er Partner der K.S.W. & Partner Unternehmensberatung, Hamburg.

E-Mail: i.wolters@ksw-partner.de  
Tel.: (040) 3010-4150  
Fax: (040) 3010-4299  
Adresse: K.S.W. & Partner Unternehmensberatung  
Glockengießerwall 26  
20095 Hamburg

---

**In der Schriftenreihe „Arbeitspapiere des Lehrstuhls für Marketing und Handel an der Universität Essen“ sind bisher erschienen:**

Arbeitspapier Nr. 1

Schröder, Hendrik: Zum Einfluss des Euro auf das Marketing in der Konsumgüterbranche, Essen 1998

Arbeitspapier Nr. 2

Schröder, Hendrik: Ansatzpunkte und Voraussetzungen für eine Restrukturierung des Benchmarking im Handel, Essen 1998

Arbeitspapier Nr. 3

Lausberg, Isabel: Factory Outlet Center (FOC) als neue Angebotsform in Deutschland - eine institutionenorientierte Analyse, Essen 1999, ISBN 3-9806796-0-8

Arbeitspapier Nr. 4

Oversohl, Christian: Leistungsorientierte Gestaltung von Konditionensystemen in der Konsumgüterindustrie - Ergebnisse einer Expertenbefragung, Essen 1999, ISBN 3-9806796-1-6

Arbeitspapier Nr. 5

Tenberg, Ingo: Gastronomie im Handel - eine institutionenorientierte Analyse, Essen 1999, ISBN 3-9806796-2-4

Arbeitspapier Nr. 6

Schröder, H.; Feller, M.; Großweischede, M.: Zum Status quo von Category Management und Supply Chain Management - Ergebnisse einer empirischen Studie, Essen 2000, ISBN 3-9806796-4-0

Arbeitspapier Nr. 7

Schröder, H.; Großweischede, M. (Hrsg.): Die Beziehungen zwischen Industrie und Handel auf dem Prüfstand: Was leisten neue Kooperationskonzepte tatsächlich?, Dokumentation des Wirtschaftsforum IX an der Universität Essen, Essen 2000, ISBN 3-9806796-3-2

---

**Die Arbeitspapiere können mit schriftlicher Bestellung bezogen werden vom**

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel

Universität Essen

Universitätsstr. 12

45117 Essen

Tel.: (0201) 183 - 2261/3385

Fax: (0201) 183 - 2833

E-mail: hendrik.schroeder@uni-essen.de

www.marketing.uni-essen.de

---

## Impressum

### Schriftenreihe:

„Arbeitspapiere des Lehrstuhls für Marketing und Handel an der Universität Essen“

### Herausgeber:

**Univ.-Prof. Dr. Hendrik Schröder**

Universität Essen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel

Universitätsstr. 12

45117 Essen

Tel.: (0201) 183 - 2261/3385

Fax: (0201) 183 - 2833

E-mail: [hendrik.schroeder@uni-essen.de](mailto:hendrik.schroeder@uni-essen.de)

Internet: [www.marketing.uni-essen.de](http://www.marketing.uni-essen.de)

**Erscheinungsjahr:** 2000

ISSN 1438-3195

ISBN 3-9806796-3-2

