

Wie Marken erfolgreich gesteuert werden

von Prof. Dr. Hendrik Schröder



Univ.-Prof. Dr. Hendrik Schröder ist Inhaber des Lehrstuhls für Marketing & Handel an der Universität Duisburg-Essen.

Seit Anfang der 90er Jahre hat das Thema „Category Management“ die Managementliteratur und das Portfolio der Unternehmensberatungen erweitert. Es geht darum, Produkte zu Gruppen zusammenzustellen und zu vermarkten, die sich an den Bedürfnissen der Kunden ausrichten. Das ist nicht neu, das gab es schon unter dem Begriff „Warengruppen-Management“. Neu ist allerdings der Anspruch, zur Entemotionalisierung der Beziehung von Industrie und Handel beizutragen.

Die Position der Marken muss definiert werden.

Neben Herstellermarken können Handels- und Exklusivmarken den Charakter einer Warengruppe prägen. Bei Herstellermarken besitzt ein Hersteller das Recht an der Marke und damit ein gewerbliches Schutzrecht, bei Handelsmarken ein Händler. Wenn ein Hersteller das Recht an der Marke besitzt, diese aber exklusiv für bestimmte Händler produziert und an sie vertreibt, handelt es sich um so genannte Exklusivmarken. Vor diesem Hintergrund stellen sich folgende Fragen für das Category Management: Welche Positionen nehmen Handels- und Exklusivmarken

Essenz

Category Management ist die Bewirtschaftung von Warengruppen, die nach Kundenbedürfnissen zusammengesetzt werden. Echte Kooperationen zwischen Händler und Hersteller auf diesem Gebiet sind in Deutschland zurzeit noch wenig verbreitet. Dies wird sich ändern.

in der Warengruppenbildung ein? Lassen sich Handels- und Exklusivmarken auf der einen und Herstellermarken auf der anderen Seite ohne weiteres vergleichen? Und schließlich: Was sind die Voraussetzungen für die zielorientierte Steuerung von Handels- und Exklusivmarken?

Die Bildung von Kategorien setzt Wissen voraus.

Konkret steht der Händler vor den zentralen Fragen, welche Produkte in eine Category aufgenommen werden sollen und welchen Anteil Hersteller-, Handels- und Exklusivmarken an jeder Category haben sollen. Die Antworten leiten sich aus den Zielen des Händlers ab. Er muss entscheiden, welche Kunden er mit welchen Produkten und mit welchen Preisen erreichen will. Das setzt umfangreiches Wissen über Struktur und Verhalten der potenziellen und aktuellen Kunden voraus.

Händler müssen klare, operationalisierte Ziele definieren.

Ein erstes häufig zu beobachtendes Phänomen in der Praxis ist, dass die Ziele nicht konsequent entwickelt und verabschiedet werden. Wenn ein Händler die Frage, welche Kunden er erreichen möchte, mit „Alle!“ beantwortet, dann ist dies ein Beleg dafür, dass er sich nicht ernsthaft mit dem Prozess der Zielbildung beschäftigt hat. Es wäre vielmehr zweckmäßig, klare Zielinhalte festzulegen, wie etwa Umsatz, Rohertrag, Marktanteil und Image, und nicht nebulöse Begriffe zu verwenden, die nicht operationalisiert sind. Ein zweites Phänomen ist, dass auf der einen Seite Hersteller dogmatisch Handels- und Exklusivmarken ablehnen und auf der anderen Seite Händler dogmatisch Vorgaben für den Umfang und die

Prof. Dr. Hendrik Schröder

Schröder wird nach Studium, Promotion und Habilitation an der Universität Münster im Jahr 1996 Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Duisburg-Essen. Schröder leitet fortan das Forschungszentrum für Category Management in Essen. Seine Arbeitsgebiete sind vor allem Category Management, Käuferverhalten, Handelsmanagement und Handelscontrolling, Customer Relationship Management sowie Multichannel Retailing.

„Ernst gemeintes Category Management erfordert, dass markenbezogene Partialinteressen hinter das Interesse der gesamten Category und hinter die bei den Kunden angestrebten Ziele zurücktreten.“

Vermarktungskoooperation zwischen Handel und Industrie

Platzierung von Handels- und Exklusivmarken formulieren. Die Gründe für diese Haltungen sind offensichtlich: Hersteller befürchten den Bedeutungsverlust ihrer Marken, Händler sehen in Handels- und Exklusivmarken die bessere Möglichkeit, ihre Einkaufsstätten- und Warengruppenziele zu erreichen. Hierzu zählen vor allem die Vermeidung von Preisvergleichen auf der Verbraucherseite, die Sicherung von Handelsspannen, die Emanzipation von Herstellermarken – und damit die Erosion von Herstellermacht, was schlussendlich auf die Profilierung der Einkaufsstätte hinauslaufen soll.

Markenbezogene Partialinteressen müssen zurücktreten.

Wenn jede Seite nur auf ihre Marken sieht, versperrt dies den Blick auf das Ganze: die Category. Das Wesen der Bildung und der Steuerung von Categories besteht gerade darin, die Gesamtheit der Produkte und Marken im Auge zu haben und damit die Perspektive der Kunden einzunehmen. Ernst gemeintes Category Management erfordert daher, dass markenbezogene Partialinteressen hinter das Interesse der gesamten Category und hinter die bei den Kunden angestrebten Ziele zurücktreten müssen. Die Ziele verschiedener Categories sind aufeinander abzustimmen, kategoriebezogene Ziele haben sich in übergeordnete Ziele, etwa die der Einkaufsstätte, einzufügen. Um Missverständnisse zu vermeiden: Eine erfolgreiche Category kann unterschiedliche Markenstrukturen haben, sie kann nur aus Handels- und Exklusivmarken bestehen (etwa Tchibo, Hennes & Mauritz, Marks & Spencer), nur aus Herstellermarken (Aral) oder aus einer Mischung von beiden (zum Beispiel Aldi, Lidl).

„Category Management muss den Grundregeln der Betriebswirtschaft folgen und darf nicht losgelöst vom Supply-Chain-Management betrachtet werden.“

Orientierung am Kunden ist die Kernherausforderung.

Category Management ist ein daten- und kennzahlengetriebener Ansatz. Die Ist-Situation der Marktforschung stellt sich in manchen Unternehmen vielfach wie folgt dar: Es gibt keine eindeutigen Zuständigkeiten für die Beschaffung und Auswertung von Daten, vorhandene Daten sind über mehrere Abteilungen verstreut, Datenquellen werden unzureichend genutzt, es sind keine brauchbaren Steuerungsgrößen verfügbar, Hardware und Software weisen Defizite auf. Das Soll-Konzept verlangt die Integration externer und interner Daten, den Aufbau und die Pflege eines zweckorientierten Data-Warehouse, die situationsorientierte Gewinnung und Auswertung von Daten, die Ermittlung von Regeln sowie die Überprüfung des Wissens auf zeitliche Stabilität. Zur Bewirtschaftung von Categories lassen sich die aus dem Handelscontrolling bekannten Kennzahlen und Kennzahlensysteme verwenden. Die besondere Herausforderung mit einer Category als Bezugsobjekt besteht in der Kenntnis der Shopper und Verbraucher und den daraus abgeleiteten Steuerungs- und Kontrollgrößen, die entsprechende Analysewerkzeuge verlangen.

Penetration und Loyalität sind die Messgrößen.

Für den Category Manager stellt sich zunächst die Aufgabe, das „Wie“ und „Warum“ des categorybezogenen Verhaltens der Kunden zu erfahren. Damit erhält er vorökonomische (qualitative) Daten über eine Category. Chart 1 zeigt einige Themen, mit denen er sich befassen muss. Sie lassen sich nach den Phasen des Kaufprozesses ordnen. Im Bereich der ökonomischen (quantitativen) Kennzahlen gibt es keine Größen, die ausschließ-

Chart 1: Qualitative Informationen zur Steuerung von Categories (Auswahl)

Vorkaufphase

außerhalb der Einkaufsstätte

- ◆ Logik der Bildung von Categories
- ◆ Markentreue
- ◆ Anlässe der Einkaufsstättenwahl
- ◆ Einkaufsstättentreue
- ◆ Reaktion auf Marketingaktionen
- ◆ Planung von Einkäufen

Kaufphase

in der Einkaufsstätte

- ◆ Suchverhalten und Sucherfolg
- ◆ Ladengestaltung
- ◆ Regalplatzwertigkeit
- ◆ Reaktion auf Instore-Medien
- ◆ Ursachen für Verbundkäufe
- ◆ Ursachen für Impulskäufe

Nachkaufphase

außerhalb der Einkaufsstätte

- ◆ Zufriedenheit
- ◆ Beschwerden
- ◆ Anregungen für Änderungen
- ◆ Weiterempfehlung



Vermarktungskoooperation zwischen Handel und Industrie

lich für das Category Management entwickelt worden sind oder nur für Categories brauchbar wären. Vielmehr bieten sich zahlreiche betriebswirtschaftliche Größen an, wie zum Beispiel Absatz, Umsatz, Rohertrag und Marktanteil. Bei der Steuerung von Fast Moving Consumer Goods verwendet die Praxis im Rahmen des Category Managements häufig die Käuferreichweite (Penetration) und die Bedarfsdeckung (Loyalität), mit denen sich unter Hinzuziehung der Ausgabenintensität der Marktanteil berechnen lässt (Parfitt-Collins-Modell).

Scannerdaten und kundenspezifische Infos werden kombiniert.

Ein umfassendes Bild aller Käufe lässt sich nur mit Hilfe von Scannerdaten gewinnen. Soweit die Käufer jedoch anonym bleiben, erlauben die Daten lediglich sortimentsbezogene, aber keine kundenbezogenen Längsschnittanalysen. Die Möglichkeit des Handels, die Kundenkenntnis zu erhöhen und mehr kundenorientierte Angebote zu gestalten, ist daher begrenzt. Einen Schritt weiter gehen Kundenkartendaten. Sie erlauben die dauerhafte Beobachtung einzelner Kunden, sofern diese eine Kundenkarte besitzen und einsetzen, und geben im Rahmen von Längsschnittanalysen Aufschluss über das Kundenverhalten in der Einkaufsstätte.

Der Wert der Haushaltspanels als Datenquelle steigt.

Haushaltspanels liefern pseudonyme Daten und gestatten kundenbezogene Längsschnittanalysen nicht nur auf Einkaufsstättenebene, sondern auch – und das ist das Alleinstellungsmerkmal dieser Datenquelle – auf Produktebene. Denn sämtliche Einkäufe eines Kunden in sämtlichen Einkaufs-

„Händler, die die Frage, welche Kunden sie erreichen möchten, mit ‚Alle!‘ beantworten, befassen sich nicht ernsthaft mit dem Prozess der Zielbildung.“

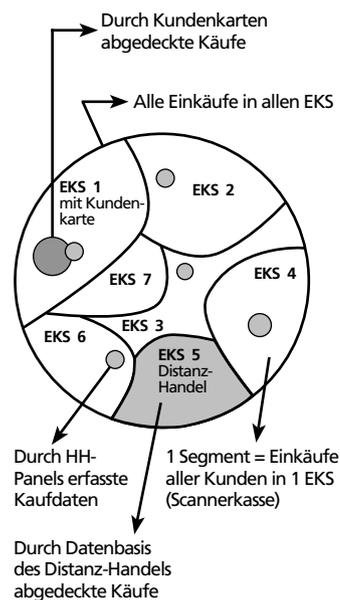
stätten werden erfasst. Der Hersteller erfährt von allen Panelteilnehmern, wie oft sie sein Produkt gekauft oder auch nicht gekauft haben. Jeder Händler muss aber davon ausgehen, dass nur ein kleiner Teil der Stichprobe auf ihn entfällt, er also wenige Aussagen über seine Verkäufe erhält (Drill down-Problem). Chart 2 verdeutlicht, welchen Umfang an Käufen die verschiedenen Datenquellen abdecken. So erfasst zum Beispiel die Einkaufsstätte 4 mit einer Scannerkasse alle Einkäufe in dieser Einkaufsstätte, das Haushaltspanel aber nur einen Teil davon.

Relevante Datenquellen müssen genutzt werden.

Die zielorientierte Steuerung von Handels- und Exklusivmarken sowie von Herstellermarken ist davon abhängig, wie man die relevanten Kosten- und Umsatzeffekte wahrnimmt und damit den Horizont über den Spannenvergleich hinaus erweitert. Das ist die notwendige Bedingung. Die hinreichende Bedingung ist, sich mit den relevanten Datenarten und Datenquellen auch zu befassen und die erforderlichen Daten bereitzustellen. Bei der Variante 1 führt der Händler die Analyse, Planung und Kontrolle der Warengruppe allein durch. Variante 2 besteht darin, dass der Händler einen Hersteller einbezieht. Beide sollten zunächst prüfen, welche Daten erforderlich und verfügbar sind und welche Daten sich die Kooperationspartner in welchem Umfang und in welcher Qualität zur Verfügung stellen. Sofern ein Händler, der das Ziel der Rohertragssteigerung verfolgt, einen Hersteller beauftragt, einen Planungsvorschlag für die Zusammensetzung einer Category zu entwickeln, und sofern der Händler dem Hersteller bestenfalls Verkaufsdaten, aber keine Rohertrags-

Chart 2: Quantitative Erfassung der Käufe einer Einkaufsstätte

EKS = Einkaufsstätte



Vermarktungskoooperation zwischen Handel und Industrie

daten an die Hand gibt, kann der Hersteller keinen zielorientierten Sortimentsvorschlag erarbeiten. Die Praxis in Deutschland lässt erkennen, dass dies eher der Regelfall ist. In einigen Fällen erhält der Hersteller eine nach Rohertragsrängen erstellte Liste – in noch weniger Fällen die Rohertragsdaten selbst.

Category Management setzt kooperatives Handeln voraus.

Wenn Category Management wirklich Kooperation ist, dann stellt der Händler seinem Kooperationspartner die erforderlichen Daten (Scannerdaten, Roherträge) für die Warengruppe zur Verfügung, dann verzichtet der Händler auf dogmatische Vorgaben (Umfang, Platzierung) für seine Handels- und Exklusivmarken und dann analysiert er kritisch die Position und das Potenzial seiner Handels- und Exklusivmarken. Und wenn Category Management wirklich Kooperation ist, dann pflegt der Hersteller einen verantwortungsvollen Umgang mit den verschiedenen Datenquellen und Datenarten, dann verzichtet er auf die dogmatische Ablehnung von Handels- und Exklusivmarken und dann analysiert er Herstellermarken und Handels- sowie Exklusivmarken fair und gleichberechtigt.

Category Management setzt Fairness voraus.

Derzeit bereits praktiziert und erfolgversprechend für die Zukunft sind verschiedene Modelle. Wenn ein Hersteller starke Marken besitzt und über ein umfassendes Warengruppen-Know-how verfügt, ist er der geeignete Partner, dem ein Händler die Rolle des Category Captains übertragen kann. Versteht der Hersteller seine Rolle als neutraler und

„Ziel muss es sein, die Gesamtheit der Produkte und Marken einer Kategorie im Auge zu haben und dabei die Perspektive der Kunden einzunehmen.“

objektiver Berater, wird er bei der Steuerung der Warengruppen einen fairen Umgang mit den Handelsmarken pflegen. Der Hersteller wird zudem wissen, dass der Händler verschiedene Möglichkeiten hat, um den Risiken zu begegnen, die sich aus dem Informationsvorsprung des Herstellers ergeben. Eine Möglichkeit ist, die Pläne zur Sortimentsgestaltung von einem Wettbewerber des Category Captains überprüfen zu lassen. Ebenso kann der Händler die Daten des Herstellers, etwa aus Haushaltspanels, mit eigenen Scannerdaten abgleichen. Auch kann er warengruppenbezogene Ziele vereinbaren, die Konsequenzen vorsehen, wenn die Ziele nicht erreicht werden. Je schwächer die Marken der Hersteller sind und je stärker die Position eines Händlers ist, um so eher wird er auf einen Hersteller als Category-Captain verzichten und die Steuerung der Warengruppen selbst übernehmen. Dieses Phänomen kann man bei jenen Händlern beobachten, die einen wesentlichen Anteil an Handelsmarken führen.

Misstrauensmentalität verhindert Erfolge.

Die Praxis hat eines ganz deutlich gezeigt: Das Modell des Herstellers als Category Captain funktioniert nur dann, wenn ausreichend Kompetenz, Transparenz und vor allem Vertrauen vorhanden sind. Fragt man sich, warum solche Kooperationen in Deutschland weniger verbreitet und weniger erfolgreich sind als etwa in den USA, den Niederlanden, Frankreich und Großbritannien, so muss die Antwort lauten, dass wir uns vielerorts in einer Misstrauensgesellschaft befinden, aus der wir uns schleunigst herausbewegen sollten. ■



Category Management

Wie können dauerhafte und vertrauensvolle Kooperationen für ein erfolgreiches Category Management aussehen? Wie gewinnt man die erforderlichen Informationen? Wie geht die Praxis mit den Ergebnissen um? Im Buch „Category Management: Aus der Praxis für die Praxis“ liefern Professor Schröder und weitere Experten anschauliche Beispiele und Lösungsansätze. Das Buch ist im Deutschen Fachverlag erschienen.