

Kundenorientierung im Category Management

Hendrik Schröder, Marc Feller, Markus Großweisede

Lehrstuhl für Marketing und Handel, Universität Essen

Dezember 1999

Adresse:	Universität Essen Fachbereich 5, Lehrstuhl für Marketing und Handel Universitätsstr. 12 45117 Essen
Telefon/Fax:	0201-183-3385/-2833
Homepage:	www.marketing.uni-essen.de
E-mail:	hendrik.schroeder@uni-essen.de marc.feller@uni-essen.de markus.grossweisede@uni-essen.de

Kundenorientierung im Category Management

Ausgewählte Ergebnisse einer aktuellen Studie

Hendrik Schröder, Marc Feller, Markus Großweischede

„Kundenorientierung“ - unter dieser Prämisse wurden Mitte der 90er Jahre die ersten umfassenden Kooperationsprojekte in der deutschen Lebensmittelbranche initiiert. Die Bemühungen um eine effiziente wirtschaftsstufenübergreifende Gestaltung der absatz- und beschaffungsseitigen Prozesse zwischen Industrie und Handel faßt das ECR-Konzept zusammen. „Win-Win-Win“-Situationen - für Händler, Hersteller und Verbraucher - waren und sind das Ziel. Die Zahl der warengruppenbezogenen Kooperationen zwischen Industrie und Handel nimmt seither kontinuierlich zu. Zum Erfolg absatzbezogener, d.h. Category Management-Projekte, denen in Abhängigkeit von den beteiligten Unternehmen unterschiedliche Prozeßansätze zugrunde liegen können, existieren jedoch widersprüchliche Aussagen. Experten beider Seiten klagen - in Hintergrundgesprächen - darüber, daß die hohen Ansprüche, die mit der Zusammenarbeit verknüpft sind, noch nicht hinreichend erfüllt werden.

Die vorliegende Studie ist das Resultat einer Kooperation von Wissenschaft und Praxis. Unter der Leitung von Prof. Dr. Hendrik Schröder, Lehrstuhl für Marketing & Handel, Universität Essen, und Prof. Dr. Wolf-Rüdiger Bretzke, KPMG Consulting GmbH, Düsseldorf, wurden der Status quo und die zukünftigen Herausforderungen des Category Management-Ansatzes untersucht. Zudem stellte die Erfassung der „Consumer Insights“ von Handel und Industrie - Größen, die als wesentlich für die kundenorientierte Geschäftssteuerung anzusehen sind - einen Schwerpunkt dar. Analysiert wurden somit vor allem

- die Ziele und wechselseitigen Anforderungen der Kooperationspartner,
- die für effiziente Kooperationsprojekte notwendigen Ressourcen,
- die methodischen und technischen Herausforderungen der Warengruppensteuerung,
- Quantität und Qualität der vorhandenen Informationen und der Grad ihres Austauschs,
- die Zufriedenheit mit der Form und den Ergebnissen von Category Management-Kooperationen.

Knappe Projekt-Ressourcen

Um Tendenzaussagen zu den Unterschieden zwischen Category Management-erfahrenen Organisationen und Dritten zu gewinnen, wurden auch Unternehmen in den Untersuchungskreis einbezogen, die noch keine eigenen Erfahrungen in Category Management-Projekten gesammelt hatten. Drei Viertel der Befragten waren zum Erhebungszeitpunkt jedoch schon bei mindestens einem Projekt aktiv beteiligt gewesen. Hierbei korrelieren die gesammelten Projekterfahrungen deutlich positiv mit der Unternehmensgröße. Hersteller, die zum Zeitpunkt der Untersuchung noch *nicht* die Rolle eines Category Captains oder Category Advisors, d.h. eines Beraters des Handels auf Warengruppenebene, ausfüllten, weisen für das Jahr 1998 einen durchschnittlichen Umsatz von 203 Mio. DM je Unternehmenseinheit auf (im Konzern: 431 Mio. DM). Dieser Wert wird von der Gruppe der Category Captains bzw. -Advisors mit 849 Mio. DM um mehr als das Vierfache übertroffen (im Konzern: 1.894 Mio. DM). Im Handel sieht das Bild ähnlich aus. Category Management-erfahrene Händler setzten 1998 durchschnittlich 10.330 Mio. DM in der untersuchten Unternehmenseinheit um (im Konzern: 20.286 Mio. DM).

Bis zum Frühjahr 1999 konnten die befragten Category Captains auf Erfahrungen aus durchschnittlich 14 Kooperationen mit dem Handel zurückgreifen. Händler mit Category Management-Erfahrungen blickten selbst auf 16 Projekte 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. Category Captains gaben die Obergrenze von noch zu bewältigenden Kooperationsprojekten mit 9 an. Hersteller ohne bisherige Category Management-Erfahrungen werden weitaus stärker in ihrem Kooperationspotential begrenzt: Für sie stellen 3 Projekte das obere Limit dar. Neben personellen und informationstechnischen Investitionen erfordert Category Management insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen zusätzliche Aufwendungen für die Gewinnung und Verarbeitung der zur Warengruppenoptimierung notwendigen Informationen.

Anders als bei den befragten Lieferanten klafft auf Seiten der Händler mit Category Management-Erfahrung eine große Lücke zwischen der Anzahl der tatsächlich durchführbaren und der erwünschten Anzahl an Category Management-Projekten: Mit durchschnittlich über 50 Projekten würden Händler gerne dreimal so viele Projekte pro Jahr durchführen, wie es ihre (vor allem zeitlichen und personellen) Ressourcen zulassen.

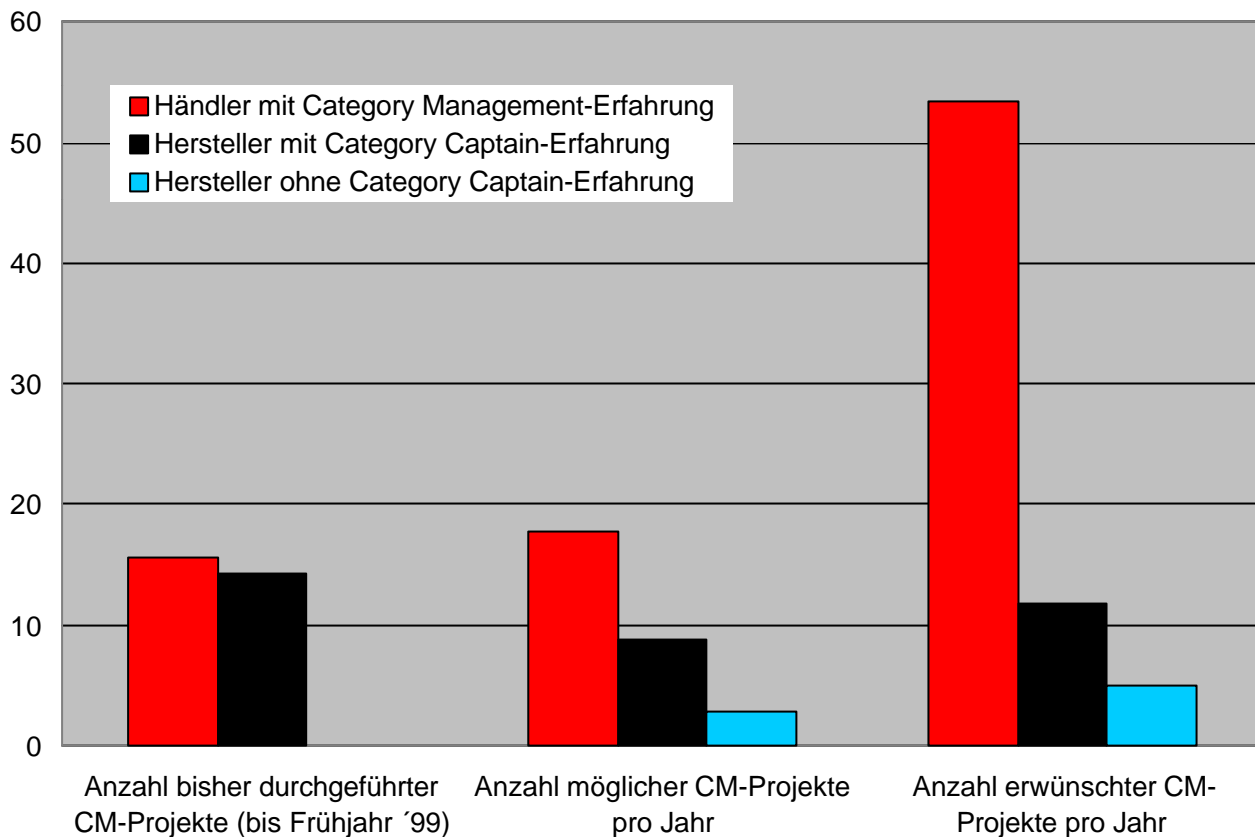


Abb. 1: Anzahl bisher durchgeführter und erwünschter Category Management-Projekte

Zielsysteme von Harmonie geprägt?

Trotz der aufgezeigten Kapazitätsprobleme, die im kooperativen Category Management bewältigt werden müssen, dominiert der Wunsch nach weiteren Projekten. Die Gründe spiegeln 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*, das klassische Ziel in der Category Management-Literatur, weist keine erstrangige Gewichtung auf; dies ist nach Aussage der Praktiker in erster Linie auf den momentan noch zu hohen Aufwand für ein tatsächliches 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 in den zu optimierenden Warengruppen vertretenen Herstellermarken auf; dies allein kann jedoch noch nicht als Symptom dysfunktionaler Strategien (Vertreter des Handels sprechen vereinzelt auch skeptisch vom „trojanischen Pferd“ des Category Captains) gewertet werden, sondern vielmehr zunächst als Ausdruck eines „Win-Win“-Strebens. Das für Hersteller - in ab-

soluten Werten - wichtigste Ziel ist der *Aufbau einer engen Beziehung zum Handelspartner*. Category Management als ein Instrument des vertikalen Beziehungsmanagements.

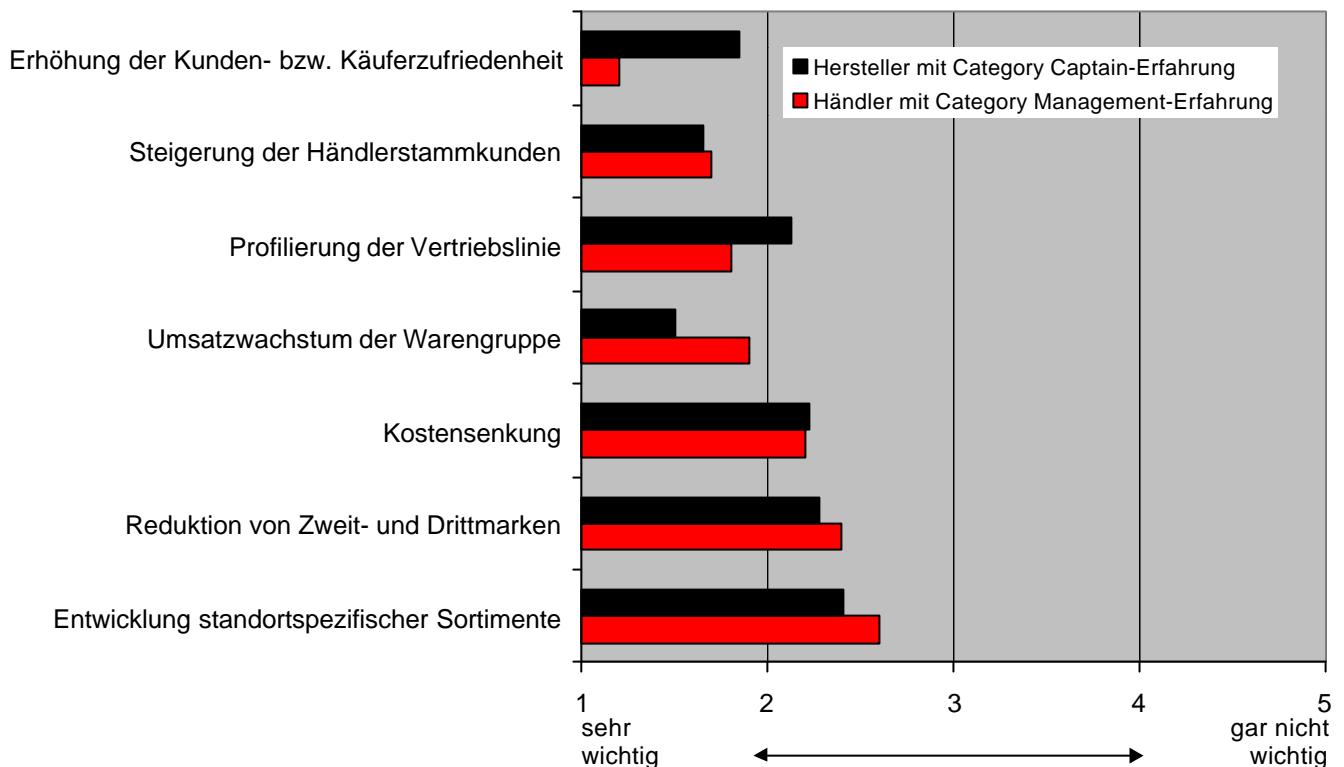


Abb. 2: Ausgewählte Ziele in Category Management-Projekten

Hohe Anforderungen an den Partner

Entscheidenden Einfluß auf den Erfolg einer Kooperation hat der Fit zwischen den Zielen und Eigenschaften der Partner. Für Händler und Hersteller hat 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 dem Partner *Marketing-Kompetenz* zugebilligt wird. Diese drückt sich im Führen von starken Marken im (Hersteller-)Portfolio aus. Zudem ist der *Marktanteil* eines potentiellen Category Captains ein bedeutsames Kriterium bei der Partnerwahl durch einen Händler. Die *Profitabilität des Partners für das eigene Geschäft* spielt hingegen nur eine untergeordnete Rolle. 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“ zweitrangig.

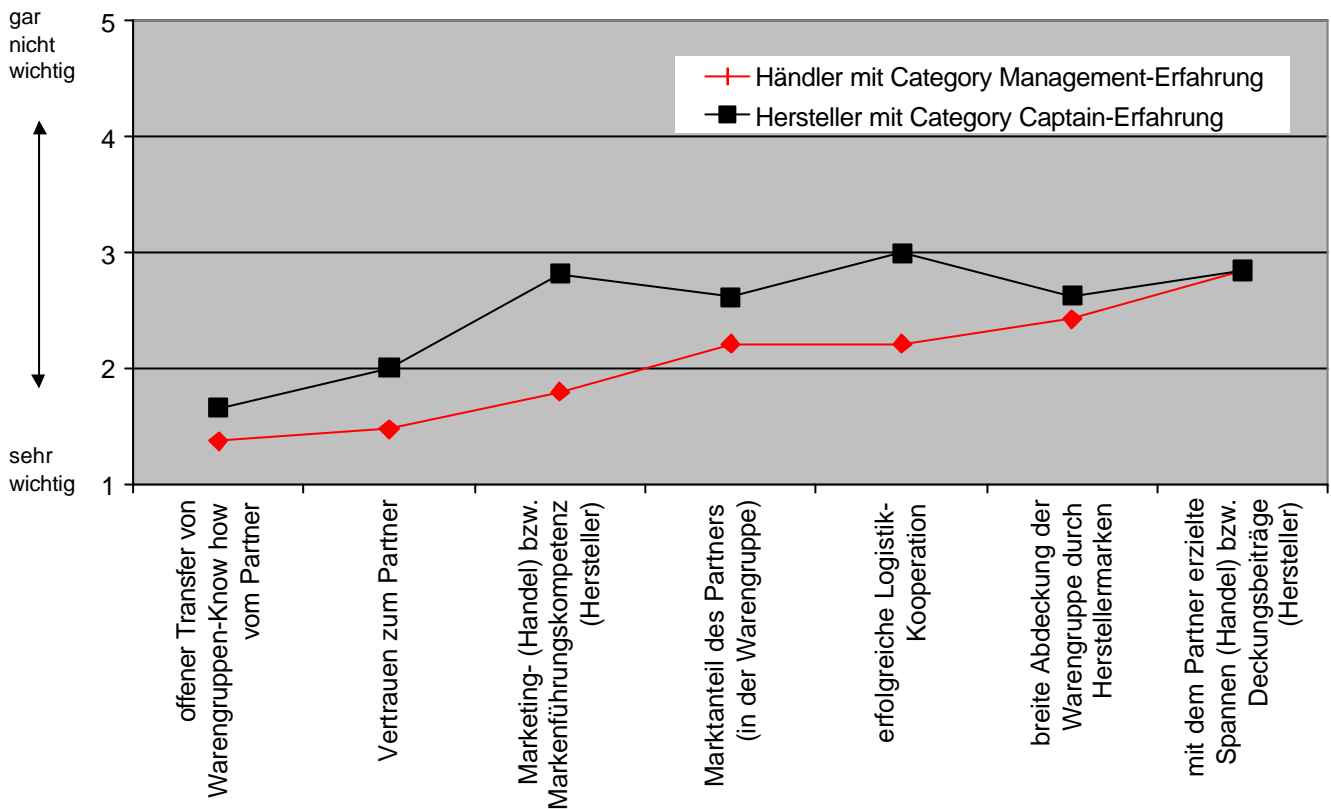


Abb. 3: Partnerprofil für Category Management-Kooperationen

Altbekannte Konflikte brechen beim Thema *ECR-Boni* auf. Zusätzliche „Eintrittsgelder zur Vergütung einer ECR-Chance“ stoßen bei Herstellern, die in der Regel 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* werden durch Category Management-Kooperationen nicht überflüssig gemacht.

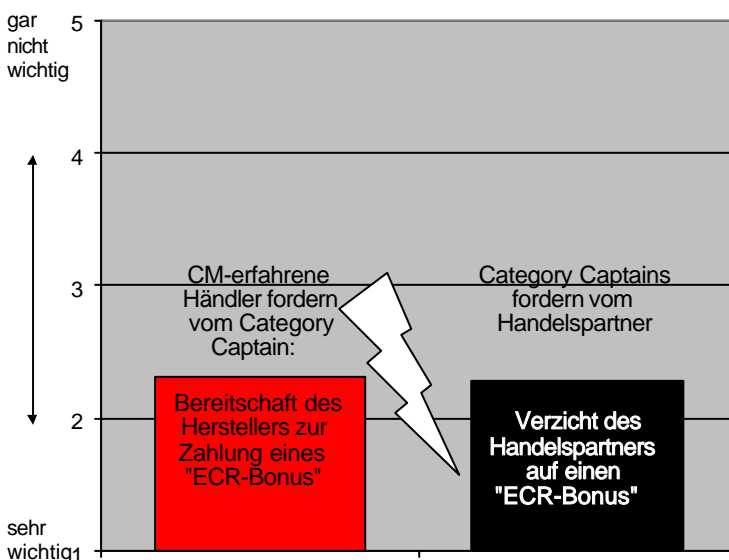


Abb. 4: ECR-Boni behindern die Kooperation

Informationsbedarf im Handel

Der erste Schritt in Category Management-Projekten ist die Definition der Category. Hierbei wird eine am Verbraucher orientierte Gliederung der Warengruppe angestrebt. Einschränkend ist allerdings anzumerken, daß in Category Management-Projekten oftmals noch mit historisch gewachsenen Warengruppenstrukturen gearbeitet wird. Die Teilnehmer der Studie gehen jedoch davon aus, daß Category Management die Gliederung der Warengruppen in den Einkaufsstätten verändern wird. Die Frage nach den aktuell verwendeten und zukünftig sinnvollen Kriterien der Warengruppenbildung macht ein Umdenken auf Seiten der Händler mit Category Management-Erfahrung deutlich. Die Bedeutungszunahme insbesondere *komplementärer Artikelverbände* sowie der *Preislagenorientierung* kann als Zunahme der Kundenorientierung in der Warengruppenbildung interpretiert werden.

Wenn in Zukunft Bedarfs- und Emotionsverbund als Kriterien für die Sortimentsbildung wesentlich an Bedeutung gewinnen, benötigt der Handel Informationen über die Zusammenhänge im Sortiment - insbesondere aus Sicht der Kunden. Neben Sortiments- sind Kundeninformationen von existenzieller Bedeutung. „Consumer Insight“ ist die Voraussetzung, um die Zufriedenheit der Kunden zu erhöhen, sie an Vertriebslinien zu binden und tatsächlich „den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen“. Absatz- statt primär Beschaffungsorientierung sowie Kooperation und Informationsaustausch - die Kerngedanken des Category Management stellen neue Anforderungen an das Informationsmanagement.

Informationssysteme im Handel – Stand und Perspektiven

Die Versorgung mit entscheidungsrelevanten Sortiments- und Kundeninformationen setzt adäquate Informationssysteme im Handel voraus. Die Analyse der Verbreitung dieser Systeme zeigt – entgegen den Erwartungen auch bei Unternehmen, die zu den großen der Branche zählen und über Category Management-Erfahrung verfügen –, daß selbst warenorientierte Informationssysteme nicht durchgängig vorhanden sind, kundenorientierte Informationssysteme in noch geringerem Maße. Bereits Ende der 80er Jahre stellten zahlreiche Publikationen dar, welche Möglichkeiten der Datengewinnung und –auswertung sich durch die Verbreitung von Scanning ergeben. Aber selbst jetzt sehen nicht wenige Händler viele der detaillierten Informationen, die sich über Scanning gewinnen lassen, als nicht sinnvoll an.

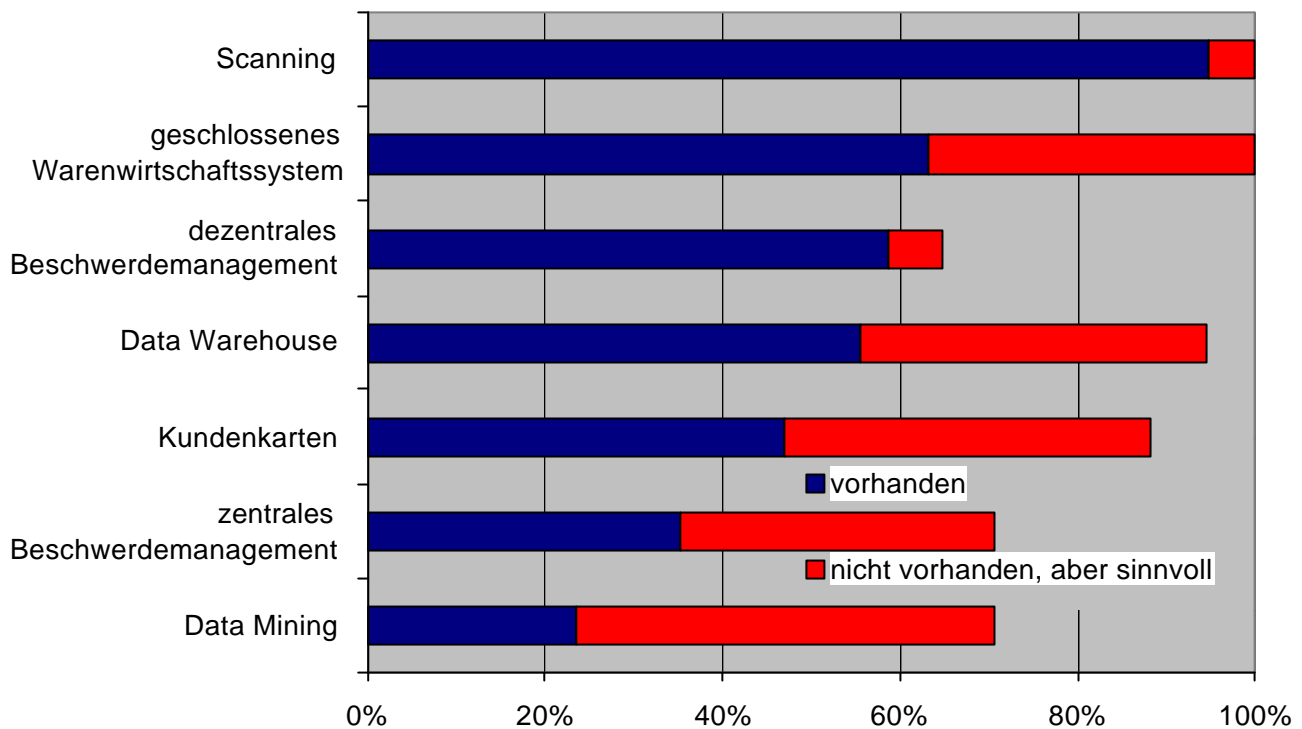


Abb. 5: Informationssysteme von Händlern mit Category Management-Erfahrung

Einblick in die (mögliche) Nutzung der mit diesen Informationssystemen gewonnenen Daten gibt zunächst die Analyse der warenbezogenen Informationen. *Absatz, Umsatz* und die *Netto-Netto-Spanne* kennen nahezu alle Händler mit Category Management-Erfahrung, und wer nicht darüber verfügt, hält diese Informationen für sinnvoll. Gleiches gilt für den *Rohhertrag je Lieferant*. Über 90% der befragten Händler geben an, über Informationen zu *Wirkungen von Preisaktionen* zu verfügen. Nach dem Marktgeschehen zu urteilen und aus Sicht der Hersteller findet diese Information aber eine wesentlich geringere Verwendung.

Bei allen anderen Informationen nimmt die Verbreitung mit zunehmendem Detaillierungsgrad ab. Der Wunsch nach diesen Informationen ist allerdings durchgehend hoch. Über 80% der Händler verfügen entweder über detaillierte Informationen zu ihrer Ware oder halten diese für sinnvoll. Besonders über *Verbundbeziehungen* wollen Händler mehr erfahren. Die Grundlage für die Aufdeckung von Verbundbeziehungen, *artikelgenaue Bondaten*, halten jedoch deutlich weniger für sinnvoll. *Tagesabverkäufe*, die unter anderem die Grundlage für die Steuerung der „Just in Time“ Belieferung darstellen und somit eine hohe Bedeutung für die Vermeidung von Out-Of-Stocks haben, stehen bei etwas mehr als der Hälfte der Händler zur Verfügung. Mit detaillierten Bondaten sind zahlreiche Verbesserungen möglich, z.B. bei der Planung der Kassenbesetzung, bei Lieferung und Lagerhaltung sowie bei Platzierung und Regalbelegung. Ins-

besondere ermöglichen sie - ergänzt um Haushaltspanel-Daten - die Analyse des Kundenverhaltens.

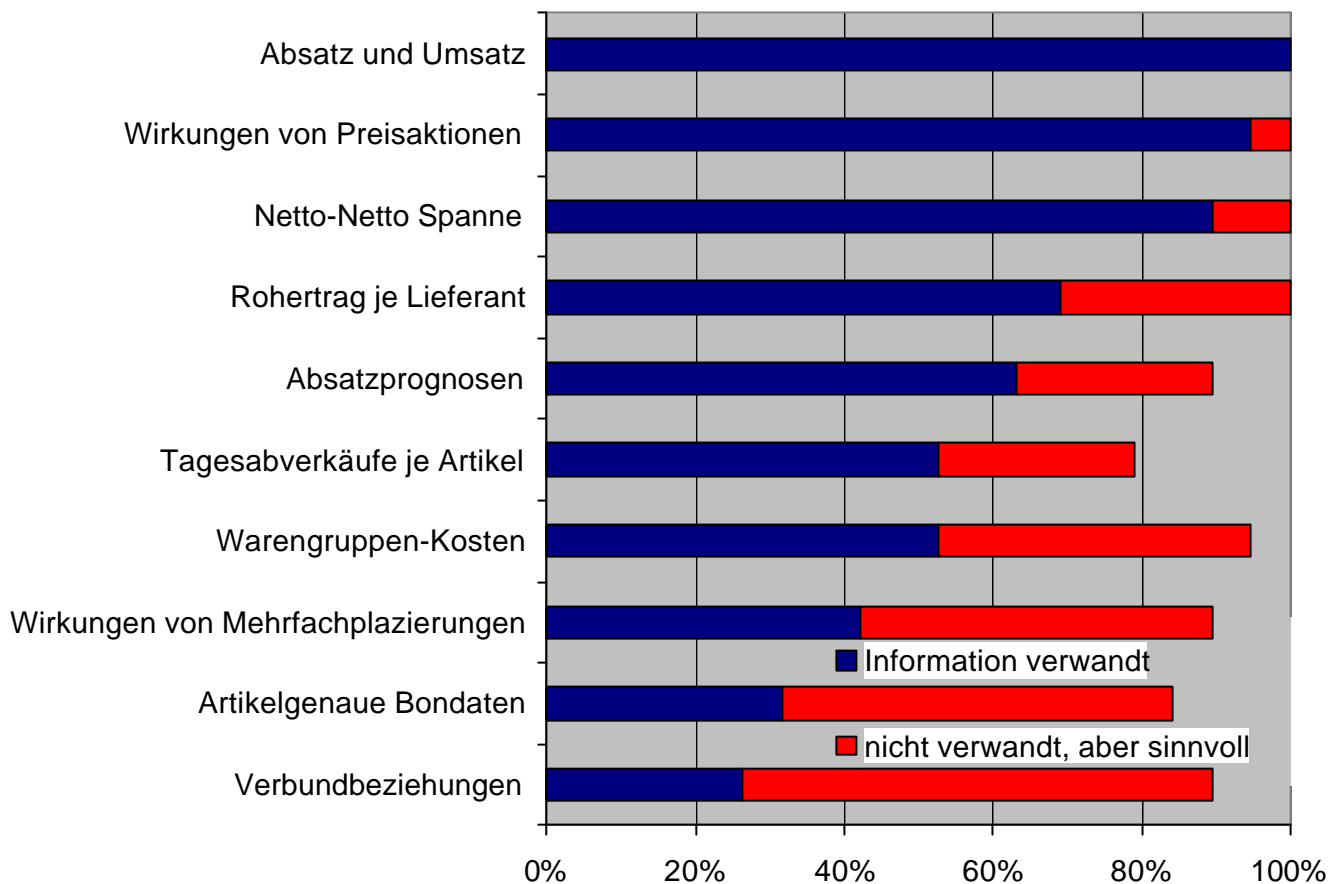


Abb. 6: Warenbezogene Informationen von Händlern mit Category Management-Erfahrung

Kundenorientierte Informationen

Zu den „klassischen“ kundenorientierten Kennzahlen gehören die Kundenzufriedenheit und der Stammkundenanteil. Angereichert mit soziodemografischen Daten geben diese Kennzahlen erste Hinweise darüber, welche Kunden die Vertriebslinie frequentieren, wie regelmäßig sie dies tun und wie zufrieden sie sind. Die Herausforderung für Handelsunternehmen besteht in der Verknüpfung von Waren- und Kundeninformationen. Erst das Wissen, welche Artikel welche Bedürfnisse welcher Kunden erfüllen, ermöglicht eine gezielte Steuerung, Positionierung und Profilierung des Sortiments und damit der Vertriebsschiene. Kundenorientierte Informationen können nach ihrem Informationsgehalt in drei Gruppen eingeteilt werden:

1. Rein kundenbezogene Informationen, wie *Kundenzufriedenheit* und *Stammkundenanteil*. Die Aussagekraft dieser Informationen ist eingeschränkt: Vor allem fehlt der Bezug zu Waren- und Ertragsinformationen.

2. *ABC-Analysen nach Umsatz, Käuferreichweiten und Bedarfsdeckungsquoten* sind Kennzahlen, die den Bezug zwischen Kunden und Waren herstellen.
3. Mit der Verknüpfung von Kunden- und Ertragsinformationen in *ABC-Analysen nach Spannen* und im *Customer Lifetime Value*, dem Gesamtwert des Kunden für das Unternehmen, läßt sich feststellen, ob man die „richtigen“ Kunden hat, somit welche Kunden profitabel sind und ob sich Investitionen in bestimmte Kunden(-gruppen) lohnen.

„Wir kennen unsere Kunden und ihre Bedürfnisse ganz genau“ - die geringe Zustimmung der befragten Händler zu dieser Aussage spiegelt sich in der Verfügbarkeit kundenbezogener Informationen wider; sie ist deutlich niedriger als jene von warenbezogenen Informationen. Am weitesten verbreitet und gewünscht werden Kundenzufriedenheit und Stammkundenanteil. ABC-Analysen nach Umsatz, Käuferreichweiten und Bedarfsdeckungsquoten werden von knapp 30% bis 40% der Händler verwandt. Die anspruchsvollsten und aufschlußreichsten Kennzahlen, die Verknüpfung von Kunden- mit Ertragsinformationen in ABC-Analysen nach Spannen und im Customer Lifetime Value, dem Gesamtwert des Kunden für das Unternehmen, werden nur von ca. 10% der Händler generiert. Über 70% von ihnen halten diese Kennzahlen jedoch für sinnvoll, auch wenn sie nicht darüber verfügen; fast ein Fünftel der Befragten legt auf Ertragsinformationen über ihre Kunden keinen Wert.

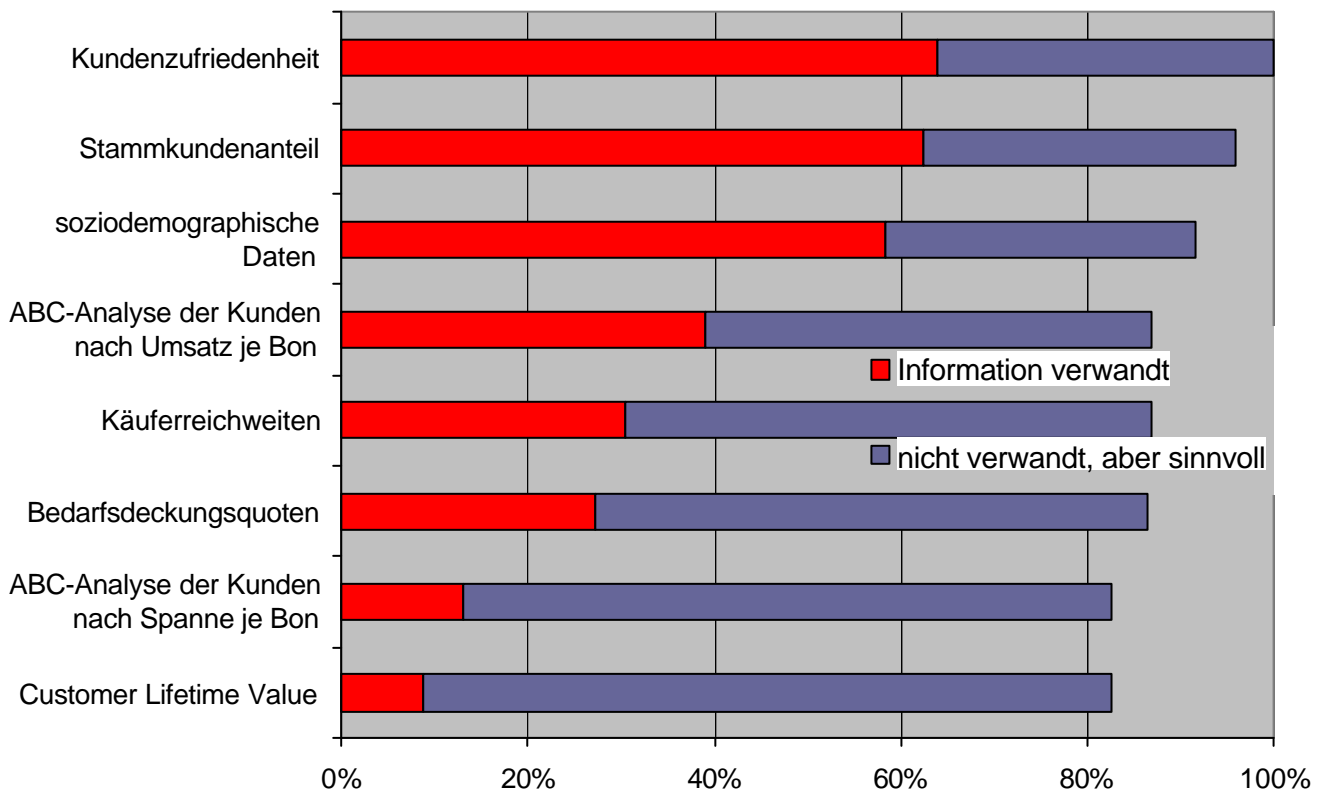


Abb. 7: Kundenbezogene Informationen von Händlern mit Category Management-Erfahrung

Informationen auf der Herstellerseite

Für Hersteller sind naturgemäß andere Informationen von hoher Relevanz. Im Vordergrund stehen Kennzahlen, die Auskunft über die Performance der eigenen Marken und der Wettbewerbsprodukte geben. 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.

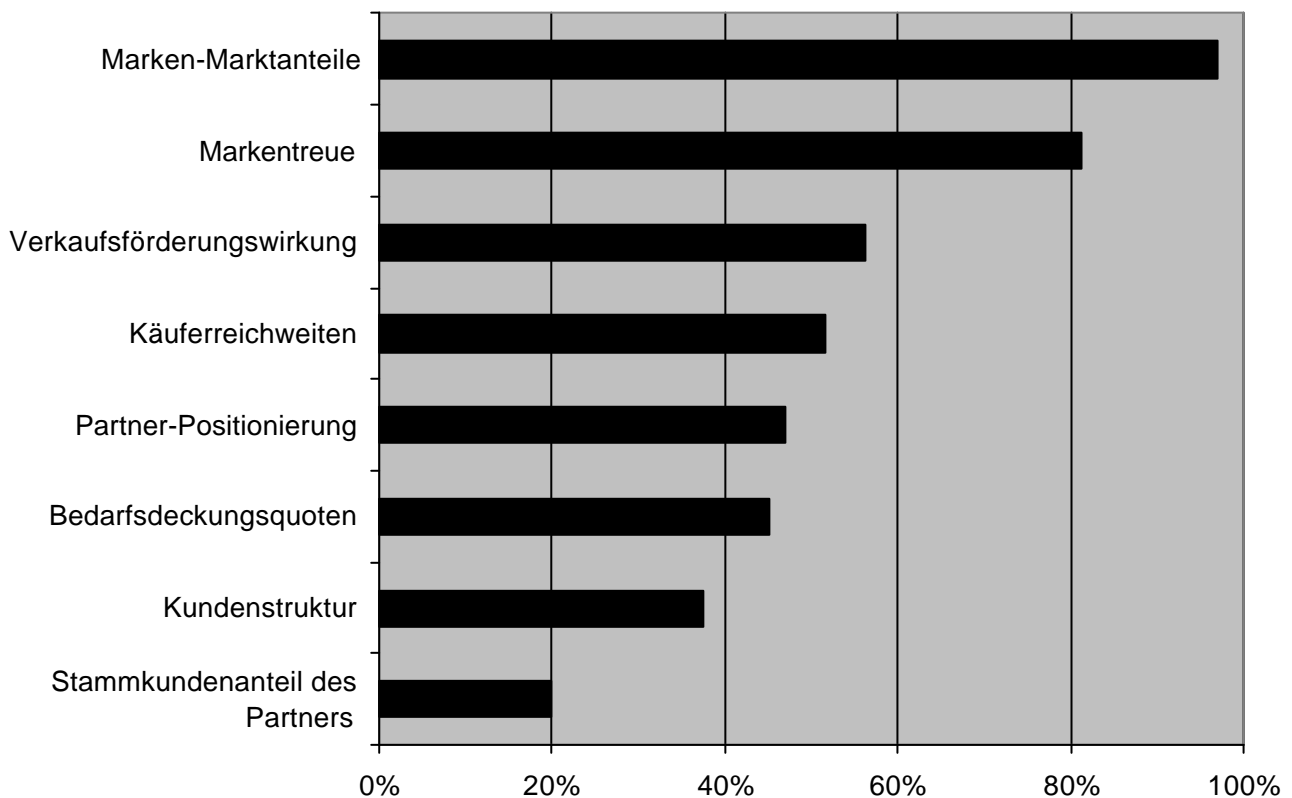


Abb. 8: Vorhandene Informationen der Category Captains bzw. -Advisors

Category Management – Einfluß auf die Kooperationszufriedenheit

Erfolgreiches Category Management wird vielfach mit Vertrauen und Stabilität in den Beziehungen zwischen Herstellern und Händlern in Verbindung gebracht: Wie beurteilen Category Management-erfahrene Händler und Hersteller die Form der Zusammenarbeit?

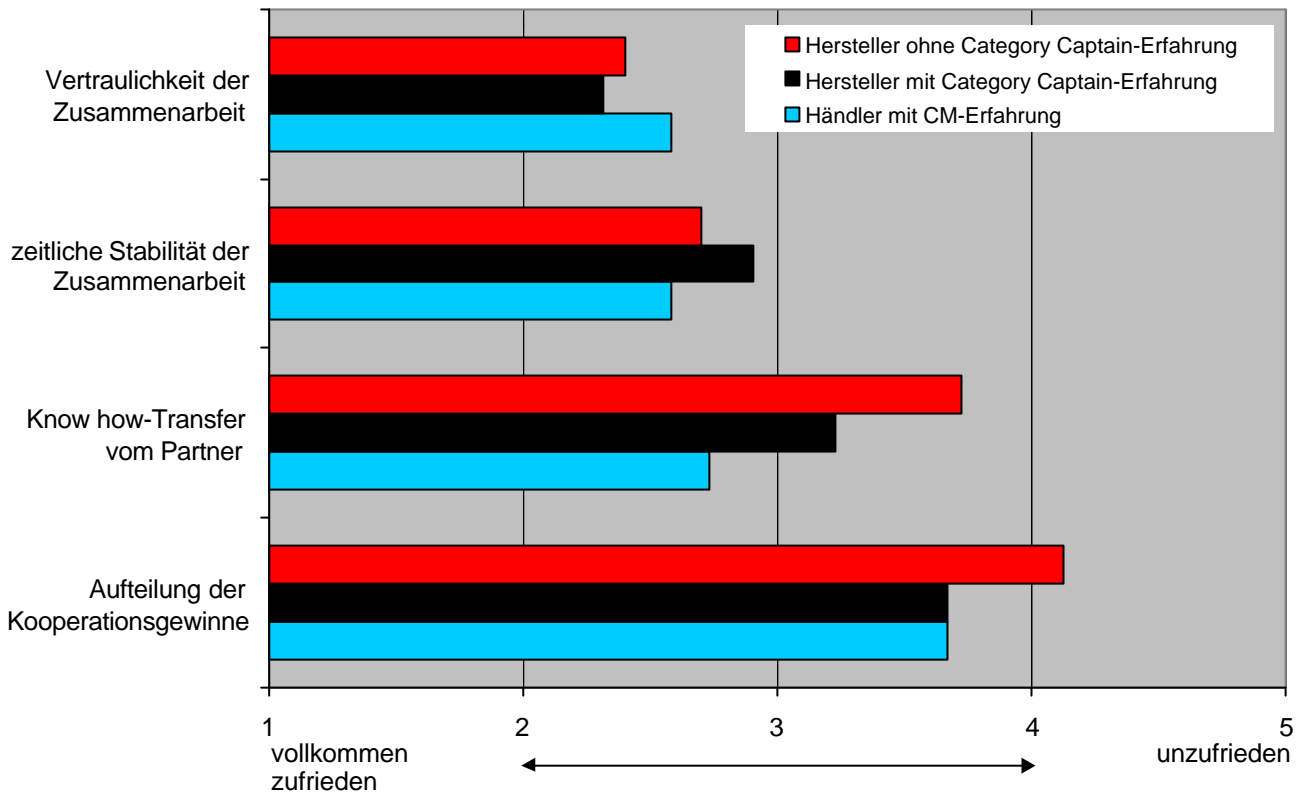


Abb. 9: Zufriedenheit mit der Kooperationsform

Die Einschätzungen der Händler und Hersteller unterscheiden sich deutlich nur in der Zufriedenheit mit dem *Know-how-Transfer* vom jeweiligen Projektpartner: Hersteller fühlen sich schlechter informiert als Händler. *Vertraulichkeit* und *zeitliche Stabilität der Zusammenarbeit* werden von beiden Seiten als zufriedenstellend angesehen. Ein wesentlicher Reibungspunkt für Handel und Industrie ist die *Aufteilung der Kooperationsgewinne*.

Ein ähnliches Bild ergibt die Beurteilung der tatsächlichen Ergebnisse der Zusammenarbeit. Weder Händler noch Hersteller sind mit den Resultaten besonders zufrieden. Hersteller, die *nicht* die Category Captain oder Advisor-Rolle innehaben, sind zudem beim *Regalflächenmanagement* und der *Sortimentsgestaltung* noch deutlich unzufriedener als Category Management-erfahrene Unternehmen. Die Ergebnisse deuten auf ein großes Verbesserungspotential hin.

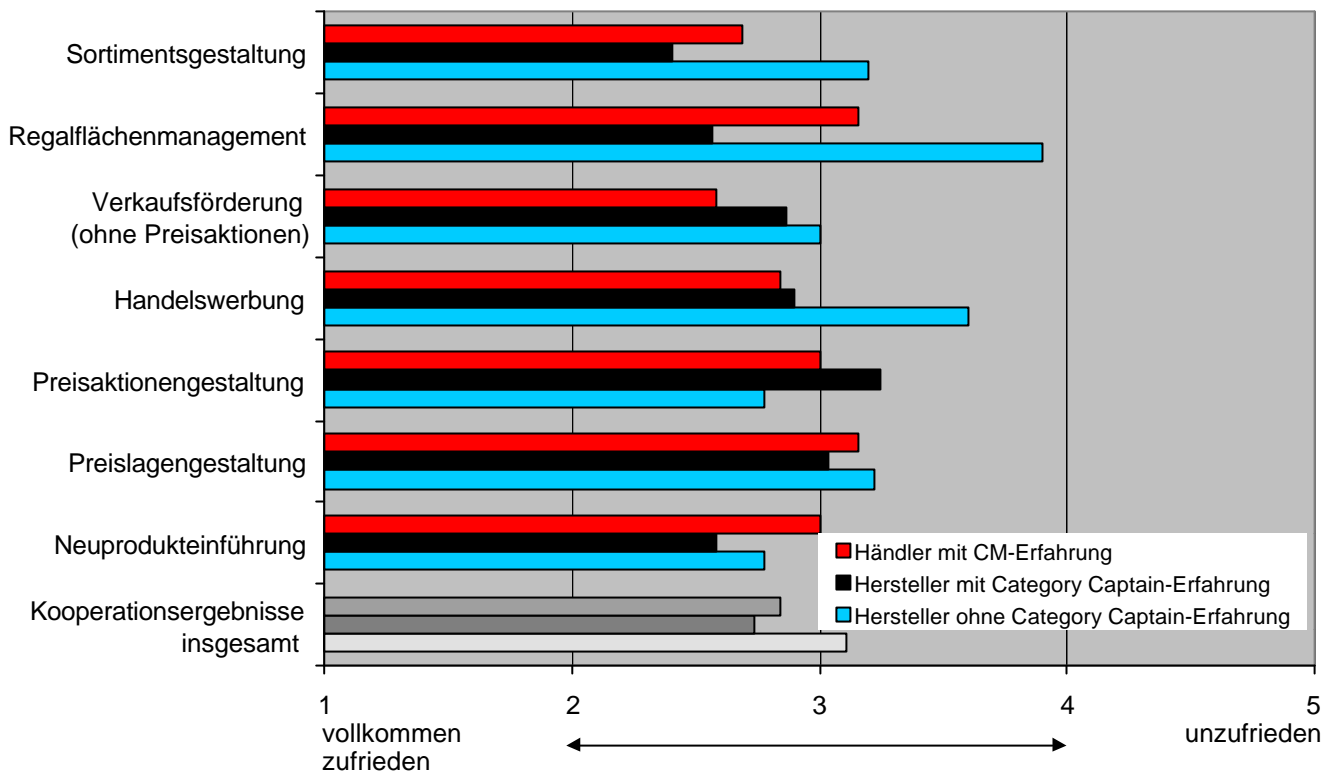


Abb. 10: Zufriedenheit mit den Ergebnissen der Kooperation

Ansatzpunkte für die Verbesserung der Zusammenarbeit sehen Hersteller vor allem in der Verbesserung der Qualität der Daten, die sie vom Handel erhalten, und in der vermehrten Umsetzung der von ihnen ausgesprochenen Empfehlungen. Händler wiederum wünschen sich eine größere Fairneß und eine bessere Nachvollziehbarkeit der Herstellerempfehlungen.

Diese Fortschritte lassen sich wiederum nur erzielen, wenn Händler und Hersteller über bessere Informationen verfügen und auch bereit sind, diese Informationen im Rahmen von Category Management-Projekten mit ihren Partnern auszutauschen. Die aufgezeigten Probleme hinsichtlich der Informationsversorgung können sich negativ auf den Erfolg von Category Management-Projekten auswirken und als ein Grund für die Unzufriedenheit auf Seiten von Category Management-erfahrenen Händlern und Herstellern interpretiert werden.

Untersuchungsdesign

Ausgehend von in 30 Expertengesprächen gewonnenen Erkenntnissen (vgl. Tab. 1) wurden Category Management- und Supply-Chain-Verantwortliche oder - falls ECR nicht institutionalisiert war - Marketing- und IT/Logistik-Leiter von Handels- und Herstellerunternehmen anonym befragt. Aus der lebensmittelnahen Branche nahmen 29 Händler (25 auswertbare Fragebögen; durchschnittlicher Umsatz 8,879 Mrd. DM), die ca. 60% des Lebensmitteleinzelhandel-Umsatz 1998 abdecken, und 48 Konsumgüterhersteller (46 auswertbare Fragebögen; durchschnittlicher Umsatz der Unternehmenseinheiten 0,649 Mrd. DM bzw. 1,437 Mrd. DM im Konzern) an der Untersuchung teil.

	Händler	Hersteller
Supply Chain Management	<ul style="list-style-type: none"> • Breite Einführung erfolgreich pilotierter Supply Chain Konzepte • Intensivierung des Datenaustauschs • Einführung adäquater (Prozeß-) Kostenrechnungssysteme 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemlösungsorientierter Dialog mit Händlern • Anpassung eigener Systeme an Händler-Anforderungen • Verbesserung auch bei internen Systemen, z.B. Lagerwirtschaft, Produktionssteuerung • Einführung adäquater (Prozeß-) Kostenrechnungssysteme
Demand Side Management	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Orientierung an Kundenbedürfnissen • Einnahme einer warengruppenübergreifenden Perspektive bei <ul style="list-style-type: none"> - Definition von Categories - Zuordnung von Category-Rollen • Schaffung einer auf diese Anforderungen ausgerichteten Informations- und Managementstruktur • Förderung des Informationsaustauschs mit Herstellern 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung des Category Management für die Markenführung • Entwicklung von vertriebslinienorientierten Absatzkonzeptionen • Überprüfung des eigenen Leistungsprogramms hinsichtlich des Nutzens für Handel und Konsumenten • Förderung des Informationsaustauschs mit Händlern

Tab. 1: Herausforderungen aus Sicht der Praxis - Ergebnisse von Expertengesprächen

Der **Lehrstuhl für Marketing & Handel**, Universität Essen, widmet sich unter der Leitung von Prof. Dr. **Hendrik Schröder** insbesondere der Untersuchung der wirtschaftsstufenübergreifenden Beziehungen in der Konsumgüterbranche. Hierbei steht die praxisnahe, anwendungsorientierte Forschung und Lehre im Mittelpunkt. Dipl.-Kfm. **Marc Feller** betreute die handelsbezogenen Aspekte der vorgestellten Studie. In seiner Dissertation erforscht er die Möglichkeiten einer „kundenorientierten Sortimentsgestaltung auf der Basis von artikelgenauen Bondaten“. Die Herstellerseite wurde von Dipl.-Kfm. **Markus Großweischede** betreut. Er promoviert über das Spannungsfeld von „Markenführung und Category Management“. *Kontakt: Telefon/Fax 0201-183-3385/-2833; Homepage www.marketing.uni-essen.de*