

INNOVATION DURCH CATEGORY MANAGEMENT

Wertschöpfungspotenziale für Hersteller und Handel

Von Guenter Moeller

I. Alte und neue Herausforderungen

Im Handel tobt seit Jahren ein gefährlicher Wettbewerb. Trotz zahlreicher Bemühungen um eine Sortimentsoptimierung nimmt das Warenangebot immer weiter zu. Heute ist – bei einer durchschnittlichen Sortimentsgröße von 30.000 bis 120.000 Artikeln pro Outlet – die Sättigungsgrenze mittlerweile deutlich erreicht. Dazu trägt natürlich auch der Druck vonseiten der Hersteller bei: Waren es im Jahre 1990 noch gut 30.000 Markenartikelneuanmeldungen, so hat sich diese Zahl bis Ende 2001 auf nahezu 90.000 Anmeldungen mehr als verdreifacht. Den steigenden Warenströmen und Kosten steht heute aber keine adäquate Wertschöpfung mehr gegenüber. Die Forderung nach Komplexitätsreduktion, nach einer effektiven und effizienten Sortimentssteuerung wird zu Recht immer lauter.

Auch ist es vor diesem Hintergrund nicht verwunderlich, dass das Kundenvertrauen in Handelshäuser (Outlets) und Produktsortimente nur sehr schwach ausgeprägt ist, wie unterschiedliche Studien belegen. So wurden zum Thema „Markenvertrauen“ Handelsmarken (Tchibo, Karstadt, C&A, Edeka, Schlecker, Obi, Rewe, Praktiker und andere) in Bezug auf kaufentscheidende Kriterien wie „Markenidentität“ und „Markenbefürwortung“ untersucht. Die Ergebnisse sind ernüchternd: Trotz einer hohen Markenbekanntheit schneiden die meisten Marken in Bezug auf Vertrauen, Kompetenz und Identität relativ schwach ab (Quelle: Institut für Handelsmanagement der Universität Münster, 2002).

Verbraucher sehen kaum noch Unterschiede zwischen Warenhäusern und Sortimenten. Die Bekanntheit von Einkaufsstätten und Produktmarken ist wichtig, sie reicht aber allein nicht aus, Kunden langfristig zu binden, wie eine weitere Untersuchung zur „Konsumenten-Dynamik“ unterstreicht. Demnach resultieren ca. 80 % des gegenwärtigen Eigenmarkenwachstums aus dem Wechsel der Einkaufsstätte hin zum Discounter. Diese Zahl unterstreicht zum einen die enorm gestiegene Marktmacht der Discounter, zum anderen belegt sie aber auch, dass die gegenwärtigen Wachstumspotenziale der Eigenmarken im discountorientierten Absatzkanal im Wesentlichen geprägt sind durch die Schwäche der meisten Vertriebsformate (Betriebsstättenformate) gegenüber dem Discounterhandel.

Den massiven Investitionen der Discounter in Erneuerung und Expansion des Ladennetzes und in flankierende Werbekampagnen zur Pflege des Preisimages wurde vom Markenhersteller sowie dem Einzel- und Fachhandel zu wenig Wirksames entgegengesetzt. (GfK Panel Services Consumer Research, Deutschland, 2003).

Dieser festzustellende Loyalitätsverlust muss jedoch keine Einbahnstraße bleiben, vorausgesetzt, Markenhersteller besinnen sich auf die originäre Kraft „starker Marken“. Starke Marken, definiert als Markt- bzw. Kategorieführer, sowie zweit- und drittstärkste Marken innerhalb einer Kategorie besitzen eine unverzichtbare Orientierungs- und Vertrauensfunktion im Kaufentscheidungsprozess. Sie ziehen Aufmerksamkeit auf sich, genießen Sofortvertrauen und schaffen eine nachhaltige Identifikation (Bindung) des Kunden mit der Produktmarke ebenso wie zur Betriebsstätte (Handelshaus). Markenvertrauen stellt keine Bedingungen. Sie ist aber Bedingung für jeden Markterfolg.

Wie aber wird man eine starke Marke? Bei aller Unterschiedlichkeit von Warengruppen und Einkaufsstätten: Starke Marken zeichnen sich durch innovative Leistungsangebote mit einem klaren und für den Kunden nachvollziehbaren Qualitätsvorsprung und einer deutlichen Wahrnehmbarkeit des zusätzlichen Produktnutzens (Mehrwert) aus. Innovationen sind der Schlüssel zum Markterfolg.

II. Wertschöpfung durch intelligente Zusammenarbeit – Das CM-Konzept

Nicht das Produkt sondern die glaubwürdige Vermittlung kundenzentrierter Lösungskompetenz muss in den Mittelpunkt des Leistungsversprechens rücken. Ohne ein intelligentes Zusammenspiel zwischen Markenhersteller und Handel, ohne ein gemeinsames Sortiments- und Vermarktungsverständnis wird dies nicht gelingen. Beide müssen zum „Erfüllungsgehilfen“ individueller, innovativer und emotionaler Kundenansprüche werden.

Eine derartige Form von Wertschöpfung beschreibt das Category Management-Konzept (CM). Hierbei handelt es sich um keine neue Managementmethode, sondern, bei ernsthafter Auseinandersetzung, um den Leitgedanken kundenorientierten Wirtschaftens. Unter CM versteht man einen aufeinander abgestimmten Wertschöpfungsprozess mit dem erklärten Ziel, Profil und Profitabilität durch Erhöhung des Kundennutzens nachhaltig zu steigern.

Welche Potenziale ganzheitlich geführte CM-Projekte in sich bergen, verdeutlichen folgende ausgewählte Erfolgskennziffern durchgeführter CM-Projekte in unterschiedlichen Branchen:

- + Reduktion von Stock-outs zwischen 50 und 80 Prozent
- + Steigerung von Käuferreichweiten zwischen 2 und 8 Prozent
- + Marktanteilssteigerungen für Kernartikel zwischen 10 und 40 Prozent (nach Sortimentsbereinigung)
- + Umsatzsteigerungen in der Warenkategorie von bis zu 40 Prozent
- + Marktanteilssteigerungen zwischen 10 und 40 Prozent (Herstellerseite)
- + Erhöhung von Käuferreichweiten
- + Steigerung der Rohertragsrate zwischen 4 und 10 Prozent
- + Deutliche Zunahme der Kundenzufriedenheit bzw. Marken- und Einkaufsstättentreue (Quelle: McKinsey, 2002)

Im operativen Alltag bleiben derartige Potenziale häufig ungenutzt. Vielerorts dominieren Preispromotions das Handelsmarketing. Doch diese zerstören Preislagen ebenso wie Deckungsbeiträge. Im Kampf um Umsatzzahlen und Kosteneffizienz geht die Konzentration auf Marke, Innovation und Kunde häufig verloren.

III. Von der Einkaufsoptimierung zum integrierten CM-Konzept

Wie lassen sich nun erfolgreiche CM-Strategien entwickeln und realisieren? Welche Bedingungen müssen gegeben sein, damit aus Produktangeboten kundenrelevante Warengruppen werden? Und wie lassen sich darüber hinaus intelligente Markenstrategien zwischen Hersteller- und Eigenmarken innerhalb einer Warengruppe umsetzen?

Ein in der Praxis erprobtes Vorgehen beschreibt nachfolgend dargestellter Phasenablauf:

Phase 1	CM-Analyse: Analyse und Prognose (Markt, Zielkunden, Zukunft/Trend) in Bezug auf angestrebte Warenkategorie
Phase 2	CM-Leitbild: Gemeinsame Vision und Zieldefinition; Festlegen der gemeinsamen Kern- und Angebotskompetenz
Phase 3	CM-Strategie: Formulierung der mittelfristig angelegten CM-Strategie in Bezug auf Markenarchitektur Produkt/Sortiment/Innovation Preisstrategie
Phase 4	CM-Controlling: Festlegen von Messgrößen zur Steuerung/Führung des CM-Projektes (CM-Controlling)
Phase 5	CM-Mix: Maßnahmenplanung (Markeninszenierung, Leistungspräsentation, Zweitplatzierungen, Aktionen, Events etc.)
Phase 6	CM-Prozess: Qualifizierung der Mitarbeiter auf Hersteller- und Handelsseite (z.B. Schulung von Verkäufern zu Sortimentsverkäufern), Organisation der CM-Kooperation, Schnittstellenmanagement Infrastruktur/Logistik etc.

Abb.: Typischer Phasenablauf im Category Management

Phase 1: CM-Analyse

Sind sich Hersteller und Handel grundsätzlich über eine Zusammenarbeit einig, gilt es zunächst, die zu vermarktende Angebotsleistung (Warenkategorie aus Verbrauchersicht) in Bezug auf:

- + Kern- und Angebotskompetenzen (Hersteller- versus Handelsmarke(n))
- + Wettbewerbssituation (Marken, Sortiment, Produkt, Design)
- + Kundenbedürfnisse und –wünsche
- + Zukunfts-/Trendperspektiven (warengruppen- und kontextbezogen) sowie
- + Markt- und Absatzpotenziale

zu analysieren.

Nur auf einer verlässlichen Informationsbasis lässt sich Category Management erfolgreich umsetzen. Folgende ausgewählte Fragen kennzeichnen die CM-Analyse:

- + Welche Bedürfnisse hat der Verbraucher aus Problemlösungssicht? Nach welchen Kriterien kaufen Verbraucher wie und wo ein?
- + Welche Bedeutung nimmt die jeweilige Warenkategorie, welche das Thema Marke innerhalb dieser Warenkategorie ein?
- + Welche Markenbilder liegen in Bezug auf relevante Hersteller- und/oder Handelsmarken vor?
- + Differenziert sich das vorliegende Warenangebot in Bezug auf den relevanten Wettbewerb (aus Hersteller- und Handelssicht)?
- + Welche Motivatoren fördern den Markenkauf?
- + Welche Motivationsbarrieren behindern den Markenkauf?
- + Wer sind unsere aktuellen und wer unsere zukünftigen Kunden? Wie sehen die so genannten Markenforcierer („Innovatoren“) in Bezug auf die zu gestaltende Kategorie aus?
- + Lassen sich Verbraucher-Typologien darstellen?
- + Wie suchen und wie informieren sich Verbraucher am PoS?

Die Beantwortung derartiger Fragen zeigt die Notwendigkeit einer engen Zusammenarbeit zwischen Handel und Hersteller auf. Beide Seiten verfügen über vielfältiges und zugleich unter-

schiedliches Kundenwissen. Mit der Nähe zum Kunden sowie dem Einsatz moderner Informationstechnologien (Scannerkassen, Kundenkarten, Spacemanagement-Software etc.) hat der Handel Zugang zu detaillierten Informationen rund um das Einkaufsverhalten seiner Kunden.

Hersteller wiederum sollten sich verstärkt um trend-, themen- und produktorientierte Kundendaten bemühen, um den gesamten Produktentwicklungsprozess auf aktuelle und zukünftige Kundenbedürfnisse ausrichten zu können. Die Beurteilung von Innovationen (als Synonym für Neuproduktentwicklungen, Differenzierungen, Variationen, aber auch für Marketinginnovationen) muss in dieser frühen Phase einen zentralen Platz innerhalb eines Category Managements einnehmen.

Welchen Beitrag das hier skizzierte Verständnis einer CM-Analyse (Trend-, Markt-, Themen- und Kunden-Analyse) zur Formulierung einer themenbezogenen CM-Projektion leisten kann, soll am Beispiel „Gardening“ verdeutlicht werden:

Gardening ist ein Trend- und Themenfeld mit Zukunft. 27 Mio. Gartenbesitzer und weitere 17 Mio. Menschen, die gerne einen Garten hätten, zeigen das große Potenzial allein in Deutschland, das Hersteller und Handel in diesem Marktsegment bearbeiten können. Doch nicht jeder Hobbygärtner gleicht dem anderen. Vor dem Hintergrund umfassender Trend-, Kunden- und Markt-Analysen lassen sich unterschiedliche Haltungs- bzw. Zielgruppen – vom „leidenschaftlichen, ambitionierten Hobbygärtner“ bis hin zum „bequemen Gartengenießer“ – identifizieren. Eine professionelle Auseinandersetzung und Interpretation derartiger Daten führt unweigerlich zu einem neuen Verständnis im Umgang mit der Warenkategorie GARTEN und somit zu innovativen Ansätzen in der Konfiguration, Präsentation und Kommunikation komplexer Produktsortimente.

Anstatt Produkte in endlosen und langweiligen Blister-Regalen zu präsentieren, sollte weitaus stärker die „Faszination Garten“ vermarktet werden. Die Themen kommen hierbei häufig vom Kunden selbst (z.B. „Wasser im Garten“, „Gardening & Wellness“, „Faszination Balkon/Wintergarten“). Sie müssen nur konsequent in den Mittelpunkt der Lösungskompetenz und Kundenansprache gestellt werden, wie dies auf Handelsseite der französische Gartencenterfilialist Truffaut oder der britische Garden Center-Betreiber Bents erfolgreich beweisen. Truffaut und Bents Garden Center inszenieren den Garten als „Erlebnisraum“ durch In-Store-Gärten, Themenpräsentationen und anwendungsnahe Produktvorführungen. Sie verkörpern somit eine Lösungskompetenz, die weit über ein definiertes Warenangebot hinausgeht: Sie sind Ideengeber, Trendsetter, Erlebniswelt und Produktexperten zugleich. So gelingt es ihnen, sich als exzellente Einkaufsstätten im Bewusstsein der Verbraucher zu etablieren. Ein wichtiger Schritt, um eine austauschbare Einkaufsstätte und Sortimentspräsentation in eine erlebnisbetonte Marken-, Waren- und Einkaufswelt zu verwandeln.

Die Chancen, die sich aus den Kompetenzen innovativer Handels- und Markenunternehmen ergeben, lassen sich nur gemeinsam erfolgreich umsetzen. So sieht u.a. auch der führende Markenhersteller GARDENA die Chancen gegen eine zunehmende Discountorientierung im DIY-Markt vor allem in einer gelebten Wertschöpfungspartnerschaft mit dem Handel, die zugleich einer neuen Qualität sowohl in der Category-Strategie als auch in der Umsetzung bedarf.

Eine intelligente Verzahnung des gemeinsamen Kundenwissens ist Grundvoraussetzung für das Gelingen von CM-Projekten und sollte mittelfristig zu einem gemeinsamen Kompetenz- und Kundenverständnis führen.

Phase 2: CM-Leitbild

Wofür steht das CM-Projekt bzw. wofür soll es stehen? Wer führt das CM-Projekt und wie muss es sich weiterentwickeln, um auch morgen erfolgreich zu sein?

Ohne ein verbindliches Leitbild kann ein CM-Projekt nicht zielgenau entwickelt und gesteuert werden.

Grundsätzlich stellen Leitbilder strategische Orientierungssysteme dar, an denen sich alle Unternehmens- und Marketingverantwortlichen ausrichten und abstimmen können sollten. Um diese Integrations- und Konsensfunktionen im operativen Alltag auszuspielen, sollten deshalb alle am Projekt Beteiligten (Geschäfts- und Marketingleitung, Produkt- und Category-Manager etc. auf Hersteller- und Handelsseite) frühzeitig in die Leitbildentwicklung involviert werden.

Für die Planung, Gestaltung und Steuerung eines ganzheitlich angelegten CM-Projektes sind Leitbilder von besonderer Bedeutung, werden doch die relevanten Marken-, Sortiments- und Vermarktungsaktivitäten von zwei Seiten erbracht. Unsere Erfahrung zeigt: Nur wenn alle CM-Verantwortlichen das CM-Leitbild als eine Art Selbstverpflichtung für ihr tägliches Handeln betrachten, lassen sich die häufig in der Diskussion beschworenen Synergien auch tatsächlich realisieren. Darüber hinaus führt solch ein CM-Entwicklungsprozess zu einer deutlich stärkeren Integration oftmals unterschiedlicher Interessenslagen.

Ziel eines CM-Leitbildes ist es, eine unverwechselbare Erlebnis- und Lösungskompetenz mit einem eindeutig wahrnehmbaren Kundenmehrwert aufzubauen. Ein Leitbild, das Attraktivität, Klarheit und Kundennähe ebenso aufweist wie Innovationsstärke, Inspiration und Lösungskompetenz. Konkret formuliert das CM-Leitbild die langfristigen Wachstums- und Leistungsziele für Hersteller und Handel. Hierbei ist es zwingend notwendig, sich selbstkritisch mit den vorhandenen Kompetenzen (Marken- und Produktkompetenzen auf Herstellerseite, Kunden- und Vermarktungskompetenzen auf der Handelsseite) auseinanderzusetzen.

Phase 3: CM-Strategie

Zur erfolgreichen Verwirklichung eines CM-Projektes gehört noch mehr: die konsequente Überführung des CM-Leitbildes in eine ganzheitliche CM-Strategie. Das CM-Leitbild dient hierbei als Fundament einer sich anschließenden strategischen Formulierung für das CM-Projekt. Folgende Strategiefelder gilt es zu berücksichtigen:

a) Markenstrategie:

Die Frage nach der „richtigen“ Markenstrategie berührt den Kern einer zwischen Hersteller und Handel aufzubauenden CM-Strategie.

Mit zunehmender technologischer und funktionaler Gleichstellung im herstellerübergreifenden Produktwettbewerb avanciert die Marke zum entscheidenden Vertrauens- und Identifikationsanker. Denn Marken verkörpern mehr als das reine Leistungsversprechen. Sie haben einen über den rationalen Produktnutzen hinausgehenden Wert; denn durch Marken werden beim Kunden Assoziationen geweckt, die aus vergleichbaren Produkten emotional besetzte Vorstellungsbilder mit ganz bestimmten Images werden lassen, die sich einem direkten Vergleich (Preisvergleich) entziehen.

Welche Bedingungen müssen gegeben sein, um aus Produktangeboten unverwechselbare Markenbilder entstehen zu lassen? Wie lassen sich darüber hinaus intelligente Markenstrategien im Zusammenspiel zwischen Hersteller und Handel, zwischen Hersteller- und Eigenmarken umsetzen?

Grundsätzlich leisten starke Herstellermarken – neben der Frequenzsteigerung – einen wertvollen Image- und Kompetenztransfer auf den jeweiligen Handelspartner und seine Betriebsstätte. Sicherlich können auch gut geführte Eigenmarken des Handels Identität und Image eines Handelsunternehmens schärfen. Erfolgsentscheidend hierfür wäre jedoch, dass der Handel mit seiner Eigenmarkenpolitik eine glaubwürdige Leistungs- und Profilierungsstrategie verfolgt. Und genau dies leistet der Handel bis dato nicht und sollte er auch nicht leisten. Die bisherigen „Eigenmarken-Aktivitäten“ des Handels haben primär die Verbesserung der Rendite zum Ziel. Verkaufsförderungen erfolgen bei so genannten *Gattungsmarken* ausschließlich und bei *klassischen Eigenmarken* noch immer verstärkt über den Preis. Zugleich ist die Identifikation von Kunden und Mitarbeitern gegenüber Eigenmarken nur sehr schwach ausgeprägt.

Die Kernkompetenz des Handels liegt eindeutig in der Vermarktung sowie im Kunden- und/oder Beziehungsmanagement, die des Herstellers im Aufbau und in der Führung unverwechselbarer Herstellermarken. Es erscheint daher nur konsequent, die Stärken und Chancen zu Gunsten einer synergetischen Markenarbeit innerhalb einer CM-Konzeption zu vernetzen. Im Aufbau CM-orientierter Markenportfoliostrategien stecken bisher unausgeschöpfte Potenziale. Im Idealfall sollten Hersteller- und Eigenmarken so aufeinander abgestimmt werden, dass sich die Markenkompetenzen zu einem unverkennbaren Mehrwert ergänzen und nicht kannibalisieren. Erst dann profitieren Handel und Hersteller gleichermaßen von der Kraft starker Marken.

Und noch etwas gilt es zu bedenken: Kein Verbraucher kauft nur Hersteller- oder nur Handelsmarken. Entscheidend ist - im FMCG-Segment ebenso wie im Nonfoodbereich – die Art des Produkts und das vom Kunden damit subjektiv wahrgenommene Risiko. Denn: Je größer das Risikoempfinden und/oder das individuelle Involvement, desto weniger kommt die Handelsmarke in Frage, wie aktuelle Verbraucheruntersuchungen in über 50 Warengruppen festgestellt haben. Auch wenn im Jahr 2002 etwa zwei Drittel aller bundesdeutschen Haushalte mehr Handelsmarken als im Vorjahr gekauft haben, so haben zeitgleich ca. ein Drittel aller Haushalte (die so genannten „Markenforcierer“ oder „Trendsetter“) spürbar mehr Markenprodukte gekauft als im Jahr zuvor und dabei zwei Prozent mehr ausgegeben. Herstellermarken konnten bei den Markenforcierern in fast 50 Warengruppen zum Teil deutliche Marktanteilszuwächse erzielen. Innovationen mit nachvollziehbarem Nutzen waren der Schlüssel zum Markenerfolg (GfK Panel Services Consumer Research, Deutschland).

b) Leistungsstrategie:

Die in vielen Branchen zu spürende „Marktsättigung“ ist nicht zuletzt auf die als zu gering wahrgenommenen Nutzenvorteile von Neu-Produkten zurückzuführen. Preisaggressive Vermarktungsstrategien stellen keine erfolversprechende Option gegen eine schwindende Produkt- und Markentreue dar. „Kunden sind am Erwerb eines neuen oder erweiterten Produktnutzens und nicht eines niedrigen Preises interessiert“.

Beim Aufbau einer kunden- und themenzentrierten Warenkategorie (Beispiel GARDENING) müssen sich Hersteller und Handel eingehend mit der Frage beschäftigen, was Kunden wollen, anstatt, was sie benötigen. Grundbedürfnisse verlieren zur Profilierung an Bedeutung; deren Befriedigung wird vom Kunden vorausgesetzt. Hinzukommen muss ein wahrnehmbarer Mehrwert, der – je nach Branche und Warengruppe – sowohl über sachlich-rationale (neue und/oder erweiterte Produktfunktionen) als auch über ästhetisch-emotionale Werte (Markenimage, Designprägnanz, Materialsprache, etc.) gesteuert werden kann.

Vielfältige Impulse für die Neuformulierung eines Produktsortiments können auch aus einer sowohl qualitativ als auch quantitativ angelegten Sortimentsanalyse erwachsen.

So markieren u.a. folgende Fragen das qualitative Potenzial eines Sortiments:

- + Welche Rolle nimmt die jeweilige Warenkategorie bzw. das Produktsortiment heute ein und welche Bedeutung kommt ihr morgen zu?
- + Haben die Produkte den erforderlichen Mehrwert, um vom Kunden als überlegen bewertet zu werden?
- + Werden strategische Lücken im Sortiment sichtbar, die eine Neuentwicklung rechtfertigen? Oder reicht eine Produktdifferenzierung aus?
- + Ist die Sortimentsstruktur in Breite und Tiefe für den Kunden relevant und nachvollziehbar?

Mit einem einfachen Portfolio-Ansatz lassen sich in einem weiteren Schritt quantitative Sortimentsbewertungen und -gestaltungen vornehmen. In Anlehnung an die klassische Portfolio-Analyse lassen sich dabei folgende vier Produkt-, bzw. Sortimentscluster definieren:

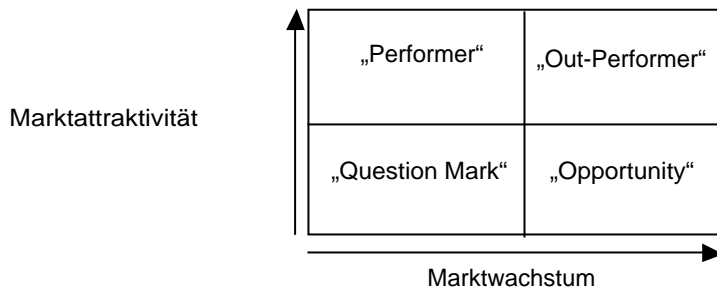


Abb. Sortimentscluster (in Anlehnung an Portfolio-Strategie der Boston Consulting Group und GfK)

Die Achsen „Marktattraktivität“ und „Marktwachstum“ können hierbei wie folgt definiert werden:

- + *Marktwachstum:* definiert durch Kenngrößen wie „Marktanteils- und Umsatzwachstum“, „Wertwachstum“ (Unternehmens- und Markenwert) etc.
- + *Marktattraktivität:* setzt sich aus Kenngrößen wie „Marktpotenzial“, „Preisentwicklung“, „Innovationsquote“ und „Produktlebenszyklus“ zusammen.

Mit diesem einfachen Portfolio-Ansatz und entsprechenden Marktinformationen lassen sich vorhandene Produkte/Sortimente bewerten und ganze Warenkategorien – unter Berücksichtigung spezifischer Markt-, Hersteller und Handelssituationen – bedarfsgerecht aufbauen und zielgenau steuern. Auch kann es hilfreich sein, eine Strukturierung der Warengruppe in Subkategorien vorzunehmen, wie folgender Vorschlag verdeutlicht:

- + *Profilierungsartikel:* Produkte zum Image-, Kompetenz- und Frequenzaufbau; aber auch zur Bedarfsweckung und -befriedigung so genannter Marken-Forcierer („High-Involvement-Produkte“)
- + *Standardartikel:* zur Abdeckung vorhandener „alltäglicher“ Kaufwünsche bzw. Bedürfnisse (häufig so genannte „Low-Involvement-Produkte“)
- + *Basisartikel:* Preis-Einstiegsartikel zur Befriedigung von Basisanforderungen = reine Bedarfsdeckung

Die Festlegung einer übergeordneten Warengruppe und notwendiger Subkategorien bzw. Segmente sollte sich grundsätzlich am Such- und Entscheidungsverhalten des Verbrauchers orientieren.

c) Preisstrategie

Wie oben schon angedeutet, reduziert eine gut strukturierte Warenkategorie die Sortimentskomplexität und fördert somit zugleich die Entscheidungsfindung im Such- und Kaufprozess. Die mögliche Einteilung in „Profilierungsartikel“, „Standardartikel“ und „Basisartikel“ führt aber auch zugleich zur Frage nach einer zielgruppenorientierten Preisstrategie. Für die zu gestaltende Warenkategorie ist eine Preispositionierung über alle notwendigen Produktsegmente festzulegen. Grundsätzlich kann zwischen Einstiegspreislagen, mittleren und Premium-Preisklassen unterschieden werden. Hierbei ist zu beachten, dass die definierten Endverbraucherpreise konform mit der Markenportfolio- und Positionierungsstrategie laufen sollten. Nicht selten zerstören häufige Preisaktionen das Vertrauen in Marke und Leistungsfähigkeit des Produktes. Mit dem CM-Ziel, alle Wertschöpfungsaktivitäten konsequent auf den Kunden auszurichten, sollte auch die Preisstrategie im Sinne des „Target-Costing-Ansatzes“ vom Marktpreis über den Handel bis hin zum Hersteller formuliert werden. Zudem fördert ein derartiges Vorgehen eine offene und faire Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handel.

Phase 4: CM-Controlling

Die Erfolgsmessung – als kontinuierliches Informations- und Steuerungsinstrument – stellt ein weiteres unabdingbares Erfolgskriterium für CM-Projekte dar. Durch die gemeinsame Definition von

Erfolgskennziffern – den so genannten „Key-Performance-Indicators“ – kann das CM-Projekt im Prozess bewertet, feinabgestimmt und ggf. korrigiert werden. Ein derartiges Steuerungssystem sollte sowohl quantitative als auch qualitative Erfolgsdimensionen des CM-Projektes berücksichtigen, da eine ausschließliche Bewertung über finanzielle Kennzahlen immer vergangenheitsorientiert ist und somit über die Qualität von zukünftigen Entscheidungen und Maßnahmen nichts aussagen kann.

Die notwendigen Steuerungsgrößen berühren somit Finanzkennzahlen ebenso wie Produkt-, Sortiments- und Markenkenngößen. Sie können wie folgt herausgestellt werden:

- + *Finanz-Kennziffern*: u.a. Umsatz, Erträge, Deckungsbeiträge, Margen, Marktanteilsveränderungen, Wertzuwachs für Unternehmen und Marke, etc.
- + *Produkt-Kennziffern*: Produkt- und Designpotenzial, Lebenszyklus-Analysen, Innovationsquoten etc.
- + *Prozess-Kennziffern*: Durchlaufzeiten, etc.
- + *Kategorie-Kennziffern*: Anzahl der gelisteten Artikel (Bestandsartikel), Aktionsartikel (Aktionsumsatz).
- + *Marken-Kennziffern*: Mit dem Ziel, durch Category Management das Markenprofil für Hersteller und Handel zu stärken, sollten auch markenorientierte Messgrößen definiert und kontinuierlich erhoben werden, wie z.B. Kundenzufriedenheit, Markenimage, Markenvertrauen, Markentreue, Transferpotenzial, Involvement des Kunden, Markenbilder etc.

Phase 5: CM-Mix

Ein innovatives CM-Projekt benötigt unterstützende Maßnahmen zur Bekanntmachung neuer Angebotsprofile, zur Erhöhung des Abverkaufs bzw. zur Stärkung der Kundenbindung. Als hilfreich haben sich in diesem Zusammenhang dialogorientierte Kundenbeziehungsmaßnahmen herausgestellt. Werte wie „Kundengebundenheit“ und „Kundenverbundenheit“ erhalten hierbei eine zentrale Bedeutung. Kundengebundenheit lässt sich u.a. durch Kundenkarten, Bonusprogramme und/oder Rabattsysteme umsetzen. „Kundenverbundenheit“ hingegen erfordert die emotionale Ansprache und Bindung von Kunden an die Marke! Vertrauensmanagement und Individualisierung sind die zentralen Ansatzpunkte bei der Festigung von Kundenverbundenheit und verdeutlichen einmal mehr den Wert starker Marken im CM-Projekt.

Phase 6: CM-Prozess

Das gemeinsame Ausrichten der gesamten Wertschöpfungskette auf den Kunden verlangt ein offenes und zugleich integratives Prozessdenken und -handeln. Dies ist für beide Seiten neu, denn vielerorts ist das Produkt- und Marketingmanagement nach klassischen Warengruppen, anstatt nach themen- und kundenbezogenen Kategorien, aufgestellt. Ein integriertes CM-Denken und -Handeln greift in bestehende Prozesse ein. Doch sind die Beharrungstendenzen, am Bestehenden festzuhalten, auf beiden Seiten groß. Allein das Beispiel „Integrierte Kommunikation“ zeigt, dass wir noch weit von einer synergetischen Vernetzung, von einer effizienten Form der Wertschöpfung entfernt sind. Viele gute Ansätze werden nur allzu schnell dem „Alltäglichen“ geopfert.

Veränderungsfähigkeit und Schnelligkeit sind aber notwendig, im Kampf um Kunden und Marktanteile. Ein CM-Projekt muss sich schnell an den Wandel der Konsumenten anpassen können. In Anlehnung an die Evolutionstheorie kann für Marken sogar die These formuliert werden, dass eine Marke nur dann vom Konsumenten nachhaltig akzeptiert wird, wenn sie sich mindestens so schnell anpasst, wie sich die Bedürfnisse ändern. Denn: Innovative Marken müssen immer ein wenig schneller sein als der Kunde und der relevante Wettbewerb.

Category Management benötigt eine Vielzahl von Informationen und Daten. Um sie auszuwerten, müssen nicht nur die richtigen Fragen gestellt, sondern auch die richtigen kommunikations- und informationstechnologischen Tools bereitgestellt werden. Mit dem Fortschreiten von Internet- und

Intranet-Technologien, EDI-Tools und Spacemanagement-Software kann das Informations- und Kommunikationsmanagement auf eine wirtschaftlich solide Basis gestellt werden. Internet-Anwendungen – oder besser formuliert: intelligente E-Business Lösungen – stellen schon heute einen unverzichtbaren Bestandteil kundenorientierter Markenkommunikation dar. Elektronische Tauschbörsen, Produktinformationen, Online-Beratungen bzw. Diskussionsforen werden mit steigender Tendenz nachgefragt.

IV. Den Blick nach vorn

Die Steuerung eines CM-Projektes stellt eine komplexe Herausforderung dar, die eine ganzheitliche und integrierte Sichtweise aufseiten des Herstellers und des Handels erfordert. In einem CM-orientierten Steuerungssystem müssen direkte und indirekte, ex-ante- und ex-post-Faktoren, die den Erfolg eines CM-Projektes maßgeblich treiben, eine prozessorientierte Verankerung finden.

Die Frage für oder gegen ein Category Management-Projekt stellt sich angesichts der aufgezeigten Herausforderungen und Erfolgspotenziale nicht. Category Management – in dem hier dargestellten ganzheitlichen Verständnis – bietet für Hersteller und Handel eine neue und nachhaltige Profilierungs- und Wachstumsstrategie: Es erhöht die Kundenzufriedenheit, stärkt das Markenvertrauen und die Loyalität, erhöht Käuferreichweiten, reduziert Stock-outs, steigert Erträge und schafft Wachstum, um noch einmal die zentralen Erfolgspotenziale zusammenzufassen.

Category Management und Markenstärke bilden somit nicht nur den eigentlichen Zukunftswert zwischen Handel und Hersteller – sie sind als Wertschöpfungsgrößen und Werttreiber auch wirklich gestaltbar.

Guenter Moeller

Managing Partner | hm+p Herrmann, Moeller + Partner | Unternehmensberater, Frankfurt/Main