

## Die sieben Erfolgshebel eines modernen Category Management

Führende Handelsunternehmen investieren in ganzheitliche Optimierung ihrer Prozesse, Systeme, Organisationsstruktur und Unternehmenskultur.



## *Erfolgreiche Händler investieren in eine ganzheitliche Optimierung ihrer Prozesse, Systeme, Organisationsstruktur und Unternehmenskultur, um einen Quantensprung bei der Planung und Steuerung ihrer Warengruppen zu erzielen.*

---

Category Management in seiner bisherigen Form ist ein überholter Ansatz in einem veränderten Marktumfeld. Um für seine Konsumenten bei einer stetig wachsenden Anzahl von Einkaufsmöglichkeiten attraktiv zu bleiben, muss sich ein Händler heute stärker vom Wettbewerb differenzieren und benötigt hierfür einen verbesserten Category Management-Ansatz.

Erfolgreiche Handelsunternehmen müssen ihren Kunden ein einmaliges Einkaufserlebnis mit überzeugenden Sortimenten bieten und dafür nachhaltige Warengruppenstrategien mit produktiven Planogrammen sowie effizienten Preisstrategien und Werbemaßnahmen entwickeln. Und hierfür benötigen sie jetzt einen neuen Ansatz! Es bedarf nachhaltiger Veränderungen in Prozessen, Methoden und Organisationsstrukturen. Das bedeutet zugleich eine effektivere Verzahnung bestehender Geschäftsprozesse und eine nie dagewesene Zusammenarbeit der verschiedenen Funktionsbereiche eines Unternehmens zur Schaffung eines durchgängigen Kundenerlebnisses.

Erfolgreiches Category Management umfasst heute ein deutlich größeres Aufgabenspektrum als in der Vergangenheit: Definition von Rolle und Strategie der Warengruppen, Makro-Flächenplanung, Budgetierung, Sortimentsplanung, Planogramm-Erstellung, Preisoptimierung, Eigenmarkenentwicklung, Werbe- und Eventplanung sowie gemeinschaftliche Jahresplanung mit Lieferanten. Zusätzlich zu diesem erweiterten Aufgabengebiet haben sich für Category Manager auch die Start- und Endpunkte der für sie relevanten Prozesse verschoben. Vielfach reicht Category Management inzwischen von der Entwicklung der Warengruppenstrategie und Kategorierolle bis hin zur vollständigen Ausgestaltung von Filial- und Online-Sortiment. Aus dieser – deutlich umfassenderen – Definition entstehen im Wesentlichen die aktuellen Herausforderungen im Category Management.

Führende Handelsunternehmen bereiten sich bereits auf die anstehenden Veränderungen und die zur Integration der neuen Kompetenzen erforderlichen Systeme vor. Sie definieren einen neuen Ansatz, wie Warengruppen geplant und gesteuert werden – und ihre Bemühungen zahlen sich aus.

Händler wie Tesco, dm und Carrefour verzeichnen beeindruckende Erfolge bei der Modernisierung ihres Category Managements: +2 % bis +4 % Umsatzanstieg bei +2 %- bis +3 %-Punkte Margenerhöhung und +10 % bis +15 % verbesserte Bestandsproduktivität.

Doch trotz solcher beeindruckenden Erfolgsgeschichten scheinen viele Einzelhändler in der Vergangenheit festzustecken – nicht selten als Folge eingefahrener Prozesse und Denkmuster im bestehenden Category Management. Und selbst Unternehmen, die das Thema bereits teilweise angegangen sind, würden oft größere Erfolge mit einer umfassenderen, ausgereifteren Vorgehensweise erzielen. Vorreiter in diesem Bereich investieren in eine ganzheitliche Anpassung ihrer Prozesse, Methoden, Organisationsstruktur und Unternehmenskultur, um schließlich die notwendigen Veränderungen in der Planung und Steuerung der Warengruppen herbeizuführen.

Die erfolgreiche Überwindung der Leistungsschwächen eines überholten Category Management-Konzepts erfordert ein gezieltes Ansetzen bei sieben zentralen Erfolgsfaktoren.

### **1. Echte Kundenorientierung – Sehen Sie die Welt mit den Augen Ihrer Kunden?**

Viele Handelsunternehmen sind deutlich weniger kundenorientiert als sie für sich selbst beanspruchen. Da aber in der heutigen Händler-Kunden-Beziehung der Kunde alle Trümpfe in seiner Hand hält, kann es sich kein Händler leisten, seine volle Aufmerksamkeit nicht auf die Erwartungen seiner Kunden zu richten.

Aus diesem Grund muss das gesamte Unternehmen stets den Kunden mit seinen Wünschen und Bedürfnissen im Fokus haben. Dies gilt insbesondere für alle, die am Category Management-Prozess beteiligt sind. Der Anspruch, seinen Kunden attraktive Sortimente und ein unverwechselbares Einkaufserlebnis zu bieten, sollte sich wie ein roter Faden durch das gesamte Unternehmen und den Category Management-Prozess ziehen.

## *Die Entwicklung einer nachhaltigen Warengruppenstrategie erfordert einen gut durchdachten Prozess, in dem aus einer Vielzahl von Daten relevante Erkenntnisse generiert und zu konkreten Potenzialen mit Maßnahmenplänen und Finanzzielen verdichtet werden.*

---

Je nach Unternehmen gibt es unterschiedliche Ansätze, das Thema Kundenorientierung anzugehen. Unternehmen wie der US-Händler Lowe's haben mit dem Chief Customer Officer gleich eine neue Position geschaffen, um eine stärkere Kundenorientierung kanal- und funktionsübergreifend durchzusetzen. Die EDEKA Minden-Hannover beispielweise hat in einem gemeinsamen Projekt mit mehreren Partnern aus der Industrie ein System entwickelt, um Category Management in allen Märkten sowie sämtlichen Kategorien zu verankern. Verbesserte Kundenorientierung und Umsatzsteigerung standen dabei ebenso im Fokus wie der Blick auf die regionalen Unterschiede und filialindividuellen Verkaufsflächen. Im Ergebnis konnten in den Testwarengruppen Umsatzsteigerungen zwischen +15 % und +30 % erzielt werden. In einer Warengruppe konnte der Gewinn sogar um fast +50 % gesteigert werden.

Wieder andere Händler wie beispielsweise dm-drogerie markt reichern Erkenntnisse aus ihren Kundenbindungsprogrammen mit Social Media-Analysen an, um das Verhalten ihrer Stammkunden besser zu verstehen, unbefriedigte Bedürfnisse zu identifizieren und hier gezielt Zusatzumsätze zu generieren. Zum Beispiel fand ein Handelsunternehmen dadurch heraus, dass ein wichtiges Kundensegment in vier großen Warengruppen nur 20 % seiner gesamten Einkäufe bei diesem Unternehmen tätigt. Mithilfe kundenzentrierter Analysen wurden daraufhin mehrere Warengruppen identifiziert, in denen die Kundenbedürfnisse nicht ausreichend angesprochen wurden. Durch Schließen dieser Lücken konnte das Unternehmen seinen Anteil an den gesamten Konsumentenausgaben („share of wallet“) in 10 Warengruppen auf 40 % erhöhen.

### **2. Ganzheitliche Integration – Sind Ihre Funktionsbereiche wirklich so vernetzt wie Sie denken?**

Wenn Vertriebskanäle und Funktionsbereiche siloartig getrennt voneinander agieren, fehlt es oft an der dringend erforderlichen Abstimmung zwischen den Bereichen. Bereichsübergreifende Prozesse werden dann häufig durch zahlreiche Übergabepunkte unterbrochen. Das Category Management läuft in diesen Unternehmen Gefahr, dramatisch unter einer unübersichtlichen Flut von Telefonaten oder Emails zu leiden – und letzten Endes leidet

darunter auch das Kundenerlebnis.

In Anbetracht der Vielzahl an Prozessen, die für ein verbessertes Category Management in Einklang zu bringen sind, müssen diese Schnittstellen effektiv und effizient funktionieren. Mit anderen Worten: Prozessintegration ist unerlässlich. Dies bedeutet zum einen, die Zahl der Übergaben soweit wie möglich zu reduzieren, und zum anderen, die weiterhin notwendigen Übergabepunkte zu optimieren. Erleichtert wird dies durch Prozesse und Organisationsstrukturen, die bereits im Vorhinein antizipieren, an welchen Stellen es zu Reibungsverlusten kommen kann.

Den größten Nutzen beim Angehen derartiger Herausforderungen bieten integrierte IT-Systeme. Software-Pakete haben sich in den vergangenen 10 Jahren signifikant weiterentwickelt und enthalten die relevanten Funktionalitäten, die die Lücken zwischen Planung und Umsetzung bereichsübergreifend deutlich verringern. Supply Chain-Systeme unterstützen inzwischen die Flächen-, Sortiments- und Finanzplanung. Umgekehrt erweitern Planungspakete ihre Funktionalitäten immer stärker auch im Hinblick auf die Steuerung der Supply Chain. Diese Tools haben die Ausübung der Prozessschritte fundamental verändert und Datensynchronisierung sowie Simulationen deutlich erleichtert. Leider sind diese Systeme in der Regel mächtig und kostspielig und stellen Unternehmen, die auf diese Größenordnung organisatorischer Veränderungen nicht eingestellt sind, vor eine große Zerreißprobe. Die ersten Implementierungen haben stattgefunden, allerdings steht diese den meisten Unternehmen noch bevor.

### **3. Nachhaltige Warengruppenstrategien – Wie strategisch sind ihre Strategien?**

Vielen Warengruppenstrategien fehlt aktuell sowohl das erforderliche Kundenverständnis als auch eine effiziente Verknüpfung der Strategie mit dem Category Management-Prozess.

Die Entwicklung einer nachhaltigen Warengruppenstrategie erfordert einen gut durchdachten Prozess, in dem aus einer Vielzahl von Daten relevante Erkenntnisse generiert und zu konkreten Potenzialen

*Um wirklichen Mehrwert aus ihren vorhandenen Daten schöpfen zu können, müssen Händler zunächst ein zentrales Analytics Team aufbauen, das wesentliche Erkenntnisse für die Warengruppen-Teams identifiziert und ableitet.*

---

mit Maßnahmenplänen und Finanzzielen verdichtet werden. Das Ergebnis ist ein Warengruppenplan, in dem sowohl die zur Zielerreichung erforderlichen Aktivitäten und Investitionen als auch der geplante finanzielle oder operative Nutzen klar definiert sind. Da das gesamte Category Management komplexer und anspruchsvoller geworden ist, benötigen die Category Management Teams als zentralen Orientierungspunkt ihrer Arbeit eine belastbare Marktbearbeitungsstrategie, die auch in vor- und nachgelagerten Abteilungen bekannt und verbindlich ist.

Das erfolgreiche Implementieren von Warengruppenstrategien in vor- und nachgelagerten Abteilungen beginnt mit der Definition der Rolle einer jeden Warengruppe im Gesamtportfolio. Besondere Bedeutung hat dabei die vertriebskanal-, warengruppen-, und abteilungsübergreifende Koordination von Strategie und Taktik für Sortimente, Preise, Werbung und Warenpräsentation. Finanzpläne sollten zur Sicherstellung einer objektiven Erfolgskontrolle an Warengruppenziele gebunden sein.

Für den Kunden muss die zugrundeliegende Strategie immer konsistent wahrnehmbar sein. Dafür muss ihre Umsetzung durch das gesamte Prozessspektrum hindurch sichergestellt werden – von der Budgetplanung bis hin zur Planogramm-Erstellung sowie operativen Umsetzung in der Filiale und im Marketing. Beispielsweise muss sich die Preisstrategie auch in den Produkten widerspiegeln. Ist dies nicht der Fall, entspricht z. B. die Qualität der Produkte nicht den geforderten hohen Preisen einer Premiumstrategie, nimmt der Kunde das Angebot als unbefriedigend wahr und das Einkaufserlebnis wird negativ.

#### **4. Saubere, präzise Daten – Liefern Ihre Daten sinnvolle Erkenntnisse?**

Unternehmen werden heutzutage von einer stetig wachsenden Menge an Daten und Informationen regelrecht überflutet, und viele sind noch nicht richtig aufgestellt, um den maximalen Nutzen aus diesen Daten zu ziehen. Obwohl die meisten Unternehmen über eine Strategie zur Datenqualitätssicherung verfügen, vermuten 94 % der Unternehmen, dass die von ihnen genutzten Daten in irgendeiner Wei-

se nicht korrekt sind. Datengenauigkeit bedeutet für viele Unternehmen eindeutig immer noch eine signifikante Hürde in ihrem Bestreben, Datenanalysen bestmöglich als Treiber von Entscheidungsfindung und Kundenerlebnis zu nutzen.

Um das gesamte Potenzial der vorhandenen Daten zu heben, müssen diese zudem im gesamten Unternehmen eingebunden und über Prozesse und Vertriebskanäle hinweg einheitlich sein, so dass kein Spielraum für unterschiedliche Interpretationen bleibt. Integrierte Daten ermöglichen über Kanäle, Warengruppen und Wettbewerb hinweg, ein exaktes Bild eines jeden Kunden mit seinen Bedürfnissen und seinem Verhalten zu entwickeln. Dieses führt zu einem besseren Verständnis von Vergangenheitswerten und Konsumentenbedürfnissen als es die meisten Händler heute haben. Händler, die diese Erkenntnisse schneller gewinnen, erarbeiten sich einen enormen Wettbewerbsvorteil: Bisher verfügen nur 37 % der Händler über eine entsprechende Datenstrategie, die eine einheitliche Sicht auf den Konsumenten ermöglicht.

#### **5. Operationalisierbare Erkenntnisse – Folgen der Analyse auch Taten?**

Sicherzustellen, dass alle Daten korrekt und integriert sind, ist nur die halbe Miete. Handelsunternehmen müssen darüber hinaus umsetzbare Erkenntnisse aus den Daten ableiten und diese für eine faktenbasierte Entscheidungsfindung nutzen. Viele Unternehmen widmen dieser wichtigen Aufgabe deutlich zu wenig Zeit. Als typische Faustregel setzen Category Management Teams ca. 80 % ihrer Zeit für das Sammeln und Auswerten von Daten ein, aber nur 20 % ihrer Zeit für die Gewinnung handfester, umsetzbarer Erkenntnisse. Dazu kommt, dass die gewonnenen Erkenntnisse häufig genug einen starken Lieferantenfokus haben, da ein Großteil der Daten von diesen zur Verfügung gestellt wird. Leider geschieht dies oft zu Lasten von Kundenerlebnis und -treue.

Um wirklichen Mehrwert aus ihren vorhandenen Daten zu schöpfen, müssen Händler zunächst ein zentrales Analytics Team aufbauen, das wesentliche Erkenntnisse für die Warengruppen-Teams identifiziert und ableitet. Diese Erkenntnisse sollten

*Während IT-Systeme helfen, den Aufwand und die Entscheidungskoordination zu reduzieren, erfordert die aus zusätzlicher Analysetätigkeit zunehmende Granularität eine radikale Umgestaltung von zentralen Prozessen und Organisationsstrukturen.*

---

dann in drei Kategorien unterteilt werden: Kunden, Filial-Cluster und Vertriebskanäle. Wie durch drei unterschiedliche Kameraobjektive betrachtet der Category Manager so die Daten aus verschiedenen Blickwinkeln und hinsichtlich unterschiedlicher Zielsetzungen. Mit dem Kundenobjektiv werden Daten primär für Erkenntnisse darüber herangezogen, wie die wichtigsten Kundensegmente am erfolgreichsten gesteuert werden. Mit dem Cluster-Objektiv aggregiert man Kunden- sowie sozio-demographische Daten zur Entwicklung von Filial-Clustern mit ähnlichen Marktbearbeitungsstrategien. Mit dem Vertriebskanalobjektiv widmet man sich schließlich den wachsenden Multichannel-Anforderungen, wie Click & Collect oder verschiedenen Beliefermodellen.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, bei allem Erkenntnisgewinn die Aspekte Entscheidungsfindung und Umsetzbarkeit im Blick zu behalten. Effizientes Strukturieren, Filtern und Interpretieren von Daten erfordert zudem geeignete organisatorische und IT-technische Rahmenbedingungen und kompetente Analyseteams.

## **6. Lokalisierung und Personalisierung – Wie managen Sie die steigende Komplexität?**

Eine der größten Herausforderungen für den Handel liegt in der Entwicklung persönlicher, kanalübergreifender Kundenbeziehungen: 1:1-Retailing. Kunden erwarten heute eine personalisierte Ansprache, und diese Erwartungshaltung sorgt für signifikante Veränderungen in allen Bereichen des Tagesgeschäfts. Modernes Category Management steht heute vor der schwierigen Aufgabe, verstärkt individuelle Sortimente erstellen zu müssen – für einzelne Kunden oder einzelne Filialen.

Den ersten Vorstoß haben viele Händler mit filial- und kundenindividueller Preisgestaltung gemacht. So sorgte Staples kürzlich mit seinem hochentwickelten Pricing-System für Schlagzeilen, das für jeden Kunden die Preise im Online-Shop individuell anpasst – und zwar basierend auf der Distanz zwischen Wohnort und nächstgelegener Filiale eines Wettbewerbers.

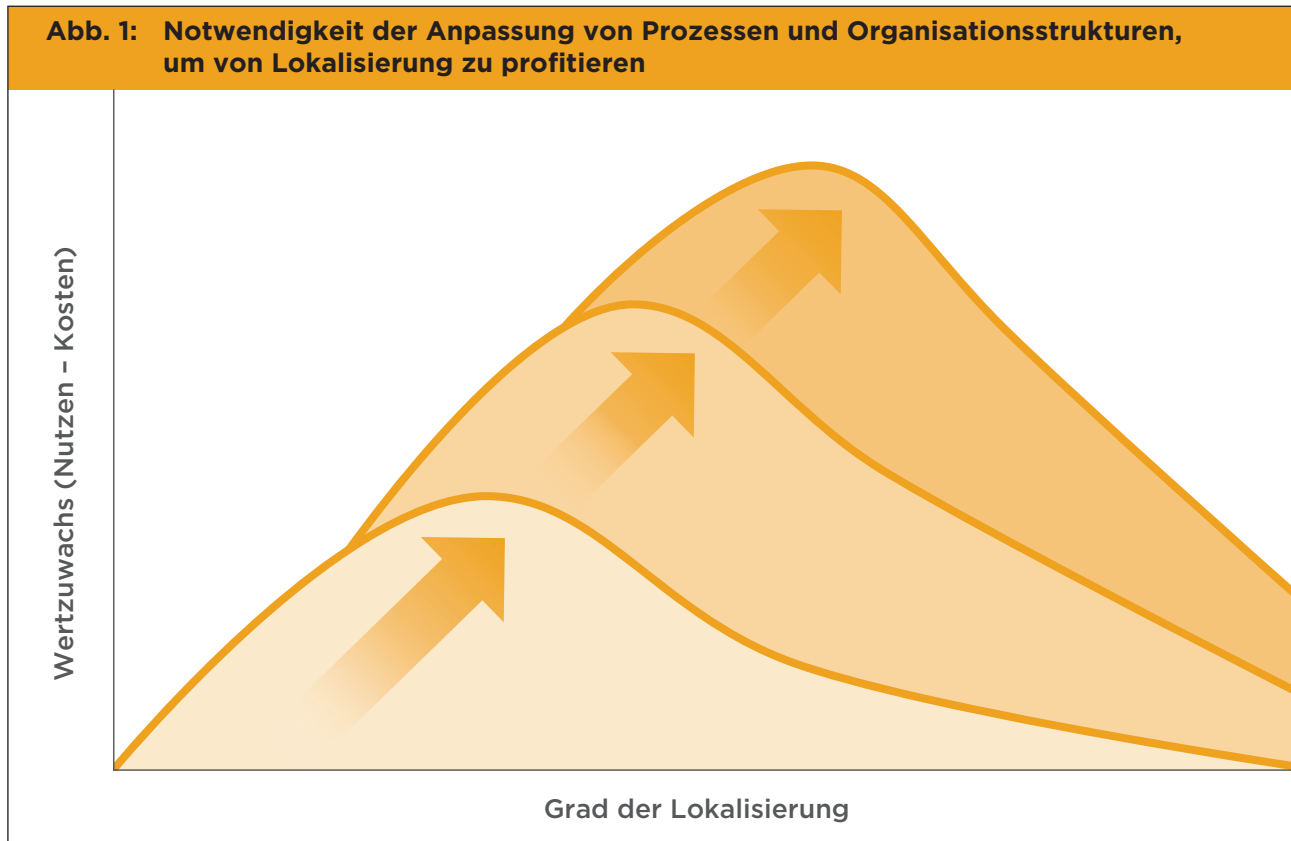
Dieser neue Granularitätsgrad treibt noch weitere Veränderungen an. Für die Sortimentsplanung bedeutet dies eine kontinuierliche Entwicklung von nationalen, regionalen bis hin zu filialindividuellen und schließlich kundenindividuellen Sortimenten und einem vertriebskanalübergreifenden Kundenerlebnis. Das Flächenmanagement wird sich von einer Standardlösung zu einem filialindividuellen Ansatz hin entwickeln müssen, mit genug Flexibilität für lokal erforderliche Produktkombinationen sowie Regal- und Produktanordnungen. Bei dieser Verlagerung von einem eher generalistischen Ansatz zu einem hochdynamischen, personalisierten Vorgehen werden ebenso Veränderungen im Marketing sowie bei Promotions und der Preisgestaltung notwendig. Diese Verschiebungen bedeuten einen exponentiellen Anstieg der Komplexität, da zunehmend granularere Entscheidungen für eine steigende Anzahl von Filialen, Kunden, Vertriebskanälen, Funktionsbereichen und Prozessen zu treffen sind. Während IT-Systeme zwar helfen, den Aufwand und die Entscheidungskoordination zu reduzieren, erfordert die aus zusätzlicher Analysetätigkeit zunehmende Granularität eine radikale Umgestaltung von zentralen Prozessen und Organisationsstrukturen.

## **7. Klarer Umsetzungsplan – Wie steuern und messen Sie Ihren Umsetzungsfortschritt?**

Das Anpacken so vieler verschiedener Themen ist natürlich anspruchsvoll – Unternehmen müssen investieren, um zu profitieren. Die erforderlichen Veränderungen betreffen gleichzeitig zahlreiche Prozesse und organisatorische Silos. Wir sehen in unseren Projekten, dass sich weder Prozesse noch Organisationsstrukturen isoliert optimieren lassen. Hinzu kommt, dass das moderne Category Management eher noch zusätzliche Komplexität mit sich bringen kann, die durch optimierte Prozesse, Systeme und Organisationsstrukturen abgedeckt werden muss (siehe nächste Seite, Abb. 1).

Unternehmen, die ihre Category Management-Prozesse erfolgreich transformieren, beginnen mit einer klaren Vision, einer langfristigen Meilensteinplanung sowie einer abgestimmten Vision zwischen den Entscheidern aller wesentlichen Funktionsbereiche. Der

„Unsere Kunden sind von der drogistischen Kompetenz unseres stets aktuellen Sortiments in den Filialen begeistert. Die Menschen – Kunden, Mitarbeiter und Partner – stehen bei uns im Mittelpunkt. So erzielen wir gemeinsam mit professionellem Category Management eine hohe Kundenloyalität und beste Beurteilungen bei Kundenumfragen im Branchenvergleich.“ (Erich Harsch, Vorsitzender der Geschäftsführung, dm-drogerie markt)



skizzierte neue Ansatz des Category Managements erfordert zudem neue Tools – mit beträchtlichem Datenbedarf – sowie neue Prozesse und organisatorische Veränderungen, die beide mit signifikanten Auswirkungen auf die Unternehmenskultur verbunden sind. Wer hier mit kleinen Schritten beginnt, kann schnell Potenziale nachweisen. Ein starkes Veränderungsmanagement im Unternehmen stellt dabei sicher, dass neue Methoden und Denkmuster in der Kultur verankert werden. Durch das gezielte Festlegen und Nachhalten von Erfolgskriterien werden Erfolge sichtbar und messbar und schaffen so Verantwortlichkeit und Ownership.

Auch wenn es keine leichte Aufgabe ist, wird eine grundlegende Reformierung des Category Managements bald zu einer Notwendigkeit werden. Viele Unternehmen gehen bereits einzelne Bausteine an – 78 % der Handelsunternehmen planen eine Umgestaltung ihrer Category Management-Prozesse. Je eher ein Händler diese Transformation erfolgreich durchführt, desto besser ist er für die Zukunft aufgestellt. Wer auf Stillstand setzt, riskiert hingegen, dass seine Kunden zu anderen Händlern abwandern, die kundenorientierter, integrierter und analytischer arbeiten.

*“Our central focus, our culture, is and has been to lead in understanding and delivering what customers want, in the way they want it, at the time they want it.”* (Philip Clarke, CEO, Tesco)

---

## Kurt Salmon Erfolgsbeispiel: Ganzheitliches Category Management

**Problem:** Ein führender Lebensmittelhändler sah sich über mehrere Jahre hinweg stagnierenden bzw. rückläufigen Umsätzen gegenüber. Ursachen dafür waren ein sehr wettbewerbsintensiver Markt, steigende Supply Chain-Kosten und intensiver Margendruck durch starke Abhängigkeit von Rabatten und Promotions.

**Lösung:** Basierend auf sozio-demographischen Daten erstellte der Händler kundenzentrierte Filial-Cluster, um lokalisierte Sortimente je Cluster zu entwickeln. Für eine erfolgreiche Sortimentsplanung baute er ein kombiniertes Planer-Category Manager-Team auf. Zudem entwickelte er einen stabilen und leicht durchführbaren Prozess zur Entwicklung von Warengruppenstrategien auf Basis fundierter Analysen. Durch eine neue Flächenplanungsorganisation und unterstützende Tools optimierte der Händler seine Planogramme und erreichte u. a. eine signifikante Lagerumschlagsverbesserung.

**Ergebnis:** Umsatzzanstieg um +2 % bis +4 % für die pilotierten Warengruppen über alle Filialen hinweg, bei Cluster-Sortimenten, die sich dabei nur um 10 % bis 15 % vom Kernsortiment unterschieden.

# Kurt Salmon

## Kurt Salmon Germany GmbH

Königsallee 11  
40212 Düsseldorf  
T: +49 (0)211 75 95 0  
F: +49 (0)211 75 95 111  
infodus@kurtsalmon.com  
www.kurtsalmon.com

## Die Autoren:

Franco Anselmi  
Partner, Kurt Salmon Germany  
franco.anselmi@kurtsalmon.com

Christina Bäumer  
Manager, Kurt Salmon Germany  
christina.baeumer@kurtsalmon.com

## Verantwortlich:

Dorothea Ern-Stockum  
Geschäftsführerin, Kurt Salmon Germany  
dorothea.ern@kurtsalmon.com

## UNSERE SERVICES

### Strategie und Transformation

- Consumer Insights und Markenstrategie
- Vertriebs- und Formatstrategie
- Omnichannel-Strategie
- Internationalisierungs- und Markteintrittsstrategie
- Business Transformation
- Due Diligence und Post-Akquisition-Integration

### Operations

- Merchandising und Planung
- Produktentwicklung und Sourcing
- Vertriebs- und Filialprozessmanagement
- Supply Chain Management
- Logistik und Distributionsmanagement
- IT-Strategie, Business Alignment und Implementierungsunterstützung

**Kurt Salmon ist die global führende Unternehmensberatung, fokussiert auf Konsumgüter und Handel mit mehr als 1.400 Beratern in 13 Ländern und vier Kontinenten.**

In einem zunehmend komplexer werdenden Umfeld erfordert es mehr als einen Berater – als bevorzugter Partner von Branchenführern erarbeitet Kurt Salmon Strategien und Lösungen mit bedeutsamem und nachhaltigem Nutzen für unsere Kunden. Durch unsere einzigartige Spezialisierung und Exzellenz bei der Umsetzung erzielen wir messbare Ergebnisse.