

# CATEGORY MANAGEMENT

WIE DIE HOHEN ERWARTUNGEN TATSÄCHLICH  
ERFÜLLT WERDEN KÖNNEN



# CATEGORY MANAGEMENT

Eigentlich sollte Category Management einen Wandel vom beschaffungsorientierten hin zum kundenorientierten Management strategischer Geschäftseinheiten bewirken. Doch bei den meisten Handelsunternehmen ist dies nicht wirklich gelungen: Während sich Titel auf Visitenkarten änderten, ist die Ausrichtung der Arbeit weitgehend gleich geblieben, ebenso wie die mit ihr verbundenen Erwartungen und der Unterstützungsrahmen. Nur wenige Händler verfügen heute über den richtigen Mitarbeitermix, die richtigen Tools und das richtige Rollenverständnis.

Der Grundgedanke des Category Management klingt so einfach wie gut: aus Verbrauchersicht zusammengehörende Gruppen von Produkten sollen strategisch und operativ aus einem Guss und mit maximaler Kunden- statt Lieferantenausrichtung gesteuert werden. Ein Category Manager fungiert dabei als Leiter einer Geschäftseinheit und nicht nur als Einkäufer für ein bestimmtes Sortiment. Anstatt sich nur darauf zu konzentrieren, noch den letzten Cent aus den Lieferanten herauszuholen, sollte jeder Manager das bestmögliche Angebot für den Kunden entwickeln und realisieren. Dazu zählen wettbewerbsfähige Preise ebenso wie attraktive Aktionen, eine passende Warenauswahl sowie eine ansprechende Platzierung und Präsentation im Laden.

Doch die Umsetzung in der Praxis erweist sich als schwierig. Zwar hat sich der Aufgabenbereich der Category-Management-Abteilungen vergrößert, aber die Abläufe im Alltag und die Arbeitsweise der Mitarbeiter kaum. In der Realität verbringen die meisten Category Manager – zum Teil auch Einkäufer genannt – ihre Zeit immer noch mit mehr oder weniger denselben Aufgaben wie vor zehn Jahren.

Damit Category Management die hohen Erwartungen besser erfüllen kann, gilt es im Wesentlichen drei Herausforderungen zu meistern:

**Zeit:** Category Manager brauchen ausreichend Zeit, um Categories wirklich aktiv steuern und entwickeln zu können.

**Information:** Category Manager benötigen die richtigen Informationen zur richtigen Zeit, um Entscheidungen treffen zu können.

**Kompetenz:** Category Manager brauchen die Unterstützung einer kleinen Gruppe von Spezialisten mit Category-übergreifender Sicht und Expertenwissen in ausgewählten Themen.

## ZEIT FÜR DAS ENTWICKELN UND STEuern VON CATEGORIES

Permanenter Zeitmangel ist das erste Problem, von dem Category Manager berichten. Sie haben einfach nicht die Zeit, ihre Warengruppen wirklich zu führen. Sie haben dieselben Aufgaben wie früher: Stammdatenpflege und Treffen mit Lieferanten zählen ebenso dazu wie die Lösung drängender Probleme in den Filialen sowie die Planung und Vorbereitung von Aktionen. Solange der Arbeitsalltag keine Lücken lässt, kann die Erweiterung des Aufgabengebietes eines Category Managers nicht funktionieren. Generell konzentrieren sich die meisten Menschen in einer solchen Situation auf die „dringenden“ Themen, die keinen Aufschub vertragen. Da viele der „neuen“ Aufgaben im Category Management strategischer und damit längerfristiger Natur sind, geraten sie gegenüber dem drängenden Tagesgeschäft ins Hintertreffen – es sei denn, die Category Manager erhalten zusätzliche Ressourcen, um sich auch hiermit zu beschäftigen. Die strategische Ausrichtung des Category Managements birgt große Chancen – doch verschenkte Möglichkeiten zur Umsatz- und Ergebnissteigerung sind weniger auffällig als Lücken in den Regalen. Abbildung 1 verdeutlicht das Problem. Bei diesem Einzelhändler verbringen die Category Manager die meiste Zeit mit Verwaltungsarbeiten und dem Lösen kurzfristiger Probleme, sodass nur wenig Zeit für strategische Fragen oder eine langfristige Planung bleibt. Die Auswirkungen sind klar: Die Category Manager sind in Wirklichkeit nur Einkäufer mit einem anderen Titel, die ihre gesamte Zeit mit traditionellen Einkaufsaktivitäten verbringen.

**Abbildung 1: Der Wochenplan eines Category Managers**

	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
08:00	Erfassung von Stammdaten	Konkurrenbetrachtung (Sortiment, Platzierung)	Vorbereitung von Verhandlungen mit einem Lieferanten	Internes Meeting zur Geschäftsentwicklung	Planung der kommenden Aktionen
09:00	Analyse der Performance der Vorwoche	Vorbereitung einer Präsentation zur Performance der Vorwoche		Präsentation eines Lieferanten	Identifikation und Bereinigung fehlerhafter Daten zu Einstandspreisen
10:00	Vertiefung ausgewählter Berichte	Telefonkonferenz mit Lieferanten	Klärung Belieferungsprobleme	Internes Meeting zur Preissetzung	Freigabe von Neulistungen
11:00	Konkurrenbetrachtung (Aktionen, Preise)	Erfassung und Überprüfung von Daten	Interne Telefonkonferenz zu Distributionsthemen	Internes Meeting zur Aktionsplanung	Treffen mit Lieferanten
12:00					
13:00	Teammeeting	Telefonkonferenz mit Lieferanten	Treffen mit Lieferanten	Internes Meeting zu Ladeneinrichtungen	Treffen mit Lieferanten
14:00		Telefonkonferenz mit Lieferanten	Treffen mit Lieferanten	Treffen mit Lieferanten	Internes Meeting zu Aktionen
15:00		Internes Meeting	Bearbeitung von E-Mails	Bearbeitung von E-Mails	Internes Meeting zur Preissetzung
16:00	Aktualisierung Aktionen und Verkaufsförderung	Treffen mit Lieferanten	Internes Meeting zu Ladeneinrichtungen	Überarbeitung von Verträgen und Preisen	Internes Meeting zu aktuellen Filialthemen

Operative Tätigkeiten/Umsetzung
  Überprüfung operativer Fragestellungen
  Längerfristige Planung

# WIE CATEGORY MANAGER TATSÄCHLICH IHRE ZEIT VERBRINGEN

Die Führungsspitze von Handelsunternehmen erschrickt regelmäßig, wenn sie erfährt, wie der Alltag ihrer Category Manager wirklich aussieht. Die schiere Fülle von Verwaltungsarbeiten – Datenerfassung, Festlegung von Preisen und Werbemotiven, die Organisation von Nachschub – verhindert, dass sich die Manager Zeit für eine Weiterentwicklung ihrer Category-Strategie oder die nachhaltige Verbesserung ihrer Performance nehmen können. Die Treffen mit Lieferanten kosten erheblich mehr Zeit als an Zeit für die Vorbereitungen zur Verfügung steht. Das ist nicht akzeptabel, während bei jedem Gespräch mit einem Lieferanten Dutzende Basispunkte der eigenen Marge auf dem Spiel stehen. Und dieses Missverhältnis ist auch nicht auf ein Land, eine Region oder einen bestimmten Typus von Handelsunternehmen beschränkt. Dieses Phänomen begegnet uns bei ganz unterschiedlichen Anbietern – vom aggressiven Preisführer bis hin zum konventionellen Lebensmitteleinzelhändler – und zwar in allen Ländern.

## BESSERE INFORMATIONEN, BESSERE ENTSCHEIDUNGEN

Zwar gab es in den vergangenen zehn Jahren deutliche Fortschritte bei der Sammlung und Speicherung von Daten, doch die Datenfülle verdeckt eine unangenehme Wahrheit: Trotz Datenreichtums herrscht bei den meisten Handelsunternehmen Erkenntnisarmut. Category Manager klagen entsprechend darüber, wie schwer ihnen die Beschaffung der notwendigen Informationen fällt – trotz Zugang zu vielen Daten und Reports. Bei der Beantwortung der Fragen, welcher Produktmix, welche Aktionen und welches Preisgefüge am ehesten den Bedürfnissen der Kunden entspricht und die besten Resultate bringt, sind sie oft weitgehend auf sich allein gestellt. Das Category Management verfügt also nur selten über eine gute Informationsbasis für seine Entscheidungen.

Im Ergebnis verlassen sich einige Manager auf Daten ihrer Lieferanten zum Kundenverhalten. Über das Risiko hinaus, dass diese Lieferanten dadurch einen übermäßigen Einfluss gewinnen, hat ein solches Vorgehen einen

weiteren Nachteil: Lieferanten liefern nicht die Information, die Einzelhändler tatsächlich brauchen. Beispielsweise können Daten über Kundensegmente und Markentreue zwar erklären, warum Kunden zwischen verschiedenen Produkten im selben Regal wechseln (genau das interessiert Lieferanten), aber nur in geringem Maß, warum Kunden die Filiale wechseln (dies würde Einzelhändler interessieren).

Viele Handelsunternehmen haben in den letzten zehn Jahren ehrgeizige Projekte gestartet, um nicht länger auf unpassende oder unvollständige Informationen angewiesen zu sein. Doch die langen Laufzeiten dieser Projekte bergen selbst eine Gefahr, wenn wichtige Entscheidungen aufgeschoben werden, weil alle auf das neue System warten. Nach Inbetriebnahme zeigt sich zudem häufig, dass die neuen Systeme nicht genau die Daten liefern, die die Category Manager benötigen. Um die richtigen Entscheidungen zu treffen, brauchen sie in der Regel viele verschiedene Informationen aus verschiedenen Quellen – wenn ein Puzzleteil fehlt, sind die Category Manager auf Vermutungen angewiesen. Lösen lässt sich dies nur, wenn sie für anstehende Entscheidungen jeweils maßgeschneiderte Informationen und Auswertungen erhalten.

Für ihre Arbeit benötigen Category Manager automatisierte, jederzeit verfügbare Berichtsfunktionen. Detaillierte Daten und Analysen reichen jedoch nicht aus. Die Informationen müssen vielmehr auch eingängig und nachvollziehbar aufbereitet sein – und zwar auf verschiedenen Aggregationsstufen wie Marke, Packungsgröße, Sortimentssegment oder Filialcluster. Die Bereitstellung der Daten muss dabei um die konkrete, anstehende kaufmännische Entscheidung aufgebaut sein. Beispielsweise braucht es für Lieferantengespräche Informationen über die Performance eines Lieferanten im Vergleich zu anderen – und nicht nur bezogen auf den Lieferanten selbst. Schließlich reichen reine Berichte oftmals nicht aus. Interaktive Tools zur Prognose und Simulation, etwa von Aktionen, sind zentral, um den möglichen Erfolg verschiedener Entscheidungsoptionen einschätzen zu können.

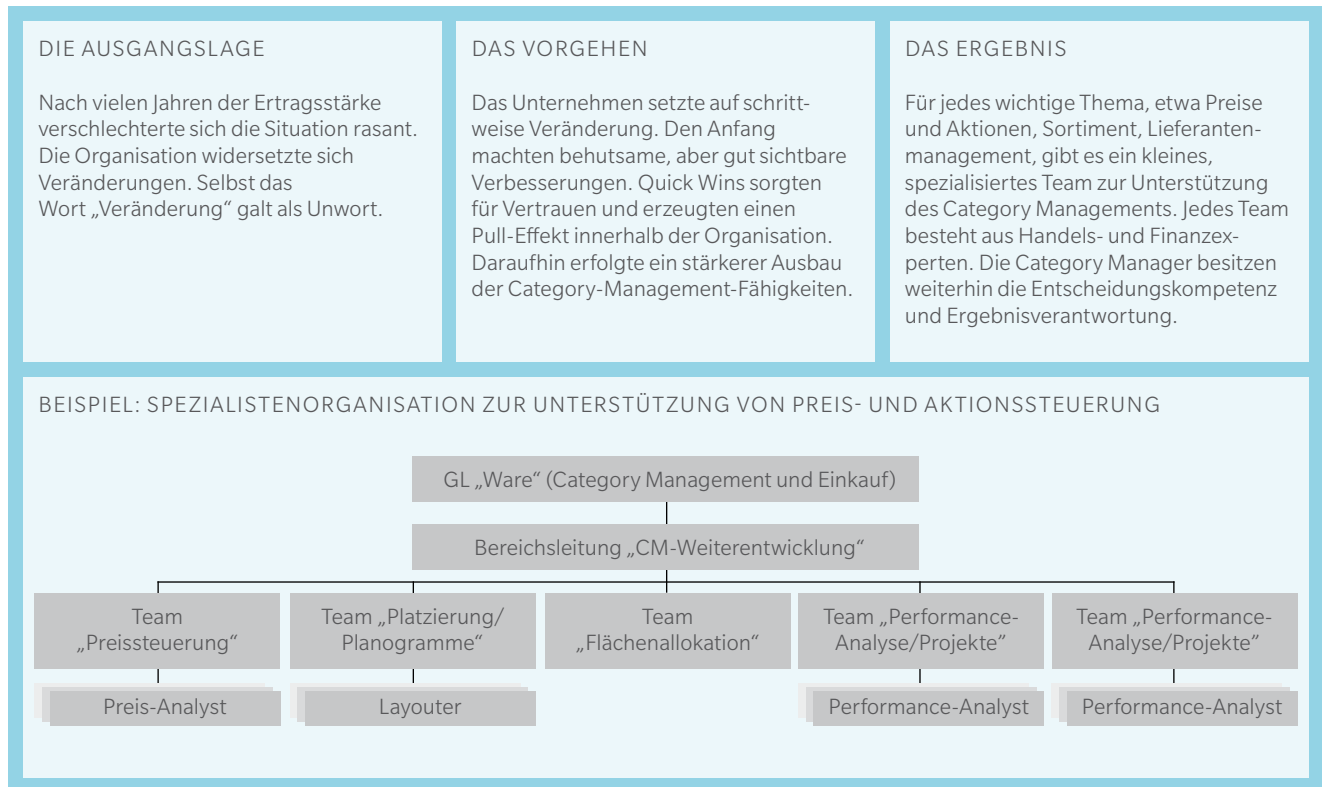
## UNTERSTÜTZUNG DURCH SPEZIALISTEN

Die dritte Herausforderung für das Category Management ergibt sich aus dem breiten Aufgabenspektrum. In Handelsunternehmen wird nur selten die tatsächliche Breite der Category-Manager-Rolle wahrgenommen und daher werden den Category Managern nur selten die erforderlichen Spezialisten zur Seite gestellt. Selbst wenn Category Manager also mehr Zeit und mehr Informationen hätten, müssten sie immer noch die enorme Herausforderung bewältigen, zugleich ein Experte für ganz unterschiedliche Fragestellungen und in allen Bereichen zu sein. Das Spektrum reicht dabei von einem tief greifenden Verständnis für Marktforschung, Kundenbedürfnisse und -wünsche über Budgetkompetenz bis hin zu Lieferantenverhandlungen und zum Management sensibler Stellgrößen wie Preise und Aktionen.

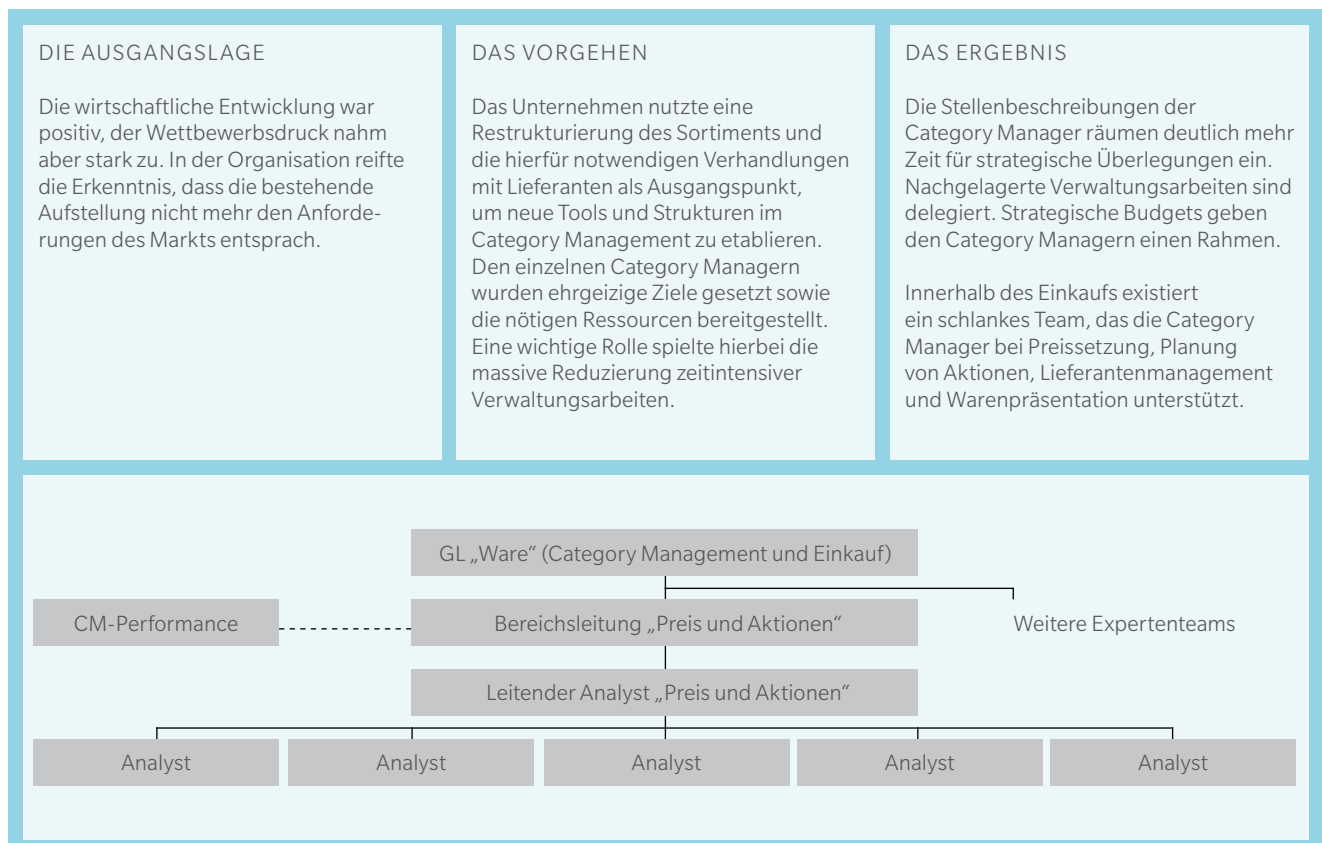
Die Herausforderung wächst noch mit Blick auf die ständig steigende Komplexität im Einzelhandel. Category-Angebote müssen heutzutage oft eine Vielzahl von Filialformaten und Regionen abdecken. Um dieser

**Abbildung 2: Wie Spezialisten die Category Manager unterstützen können**

### Handelsunternehmen in Europa



### Handelsunternehmen in Nordamerika



Komplexität Herr zu werden, braucht es ein Verständnis für Nachfrageunterschiede (verschiedene Sortimente je nach Formatausrichtung und Kundenumfeld) sowie für Wettbewerbsunterschiede (unterschiedliche Preise je nach Konkurrenz und deren Überschneidung mit dem eigenen Angebot). Starke analytische Fähigkeiten und strategisches Denken sind vor diesem Hintergrund zunehmend unverzichtbar. Doch das herkömmliche Karrieremodell im Einzelhandel setzt auf einen stufenweisen Aufstieg und fördert diese Fähigkeiten nicht unbedingt.

Ein Teil der Antwort auf diese Herausforderung liegt in der Bildung spezialisierter, zentralisierter Teams zur Unterstützung und Beratung des Category Managements, welches unverändert die finalen Entscheidungen trifft. Die Category Manager können so mehr Zeit mit strategischen Themen verbringen, anstatt unzählige Stunden lang Informationen zu sammeln und auszuwerten. Zudem können diese Teams helfen, die beschriebenen maßgeschneiderten Informationssysteme zu entwickeln und voranzutreiben. Dank der Zusammenarbeit mit allen Sortimentsbereichen können sie zudem dafür sorgen, das Procedere im Category Management im gesamten Unternehmen zu standardisieren, zu vereinfachen und zu verbessern. Selbst mit der Unterstützung solch spezialisierter Teams ist aber die Weiterentwicklung vom Einkäufer von gestern hin zum Category Manager kein Selbstläufer. Nur wenige Mitarbeiter verfügen über die nötigen Kompetenzen. Ein sehr effektiv arbeitender Einkäufer muss nicht unbedingt ein glänzender Category Manager sein. Vor diesem Hintergrund können auch breitere Ein- und Aufstiegsmöglichkeiten einen wichtigen Beitrag für den Erfolg des Category Managements leisten. Es geht darum, Menschen mit unterschiedlicher Ausbildung und unterschiedlichen Fähigkeiten zusammenzubringen und zugleich die Erfahrungen interner Fachkräfte mit denen externer Quereinsteiger zu bündeln. Richtig verstanden, fordert Category Management dem Einzelnen eine Menge ab. Unternehmen sollten daher großen Wert auf die Auswahl geeigneter Mitarbeiter legen.

## DAS VOLLE POTENZIAL ENTFALTEN

Bislang konnte das Category Management nur selten sein volles Potenzial entfalten und zugleich für ein besseres Angebot für den Kunden und bessere wirtschaftliche Ergebnisse sorgen. Der wesentliche Grund: Die damit verbundenen Herausforderungen wurden unterschätzt. Da es viele Unternehmen als Evolution des bisherigen Geschäftsmodells sahen, konnte es nicht die versprochene revolutionäre Wirkung entfalten. Doch auch die Unternehmen, die auf die Einführung eines neuen Systems setzten, wurden enttäuscht.

Um das Potenzial des Category Managements zu heben, müssen die Unternehmen begreifen, dass es sich hierbei um einen völlig neuen Ansatz handelt und die größere Komplexität eine neue Organisationsstruktur mit entsprechenden Ressourcen und Systemen braucht. Der Aufbau dieser Strukturen stellt schon für sich selbst genommen eine Herausforderung dar – doch der Aufwand kann sich lohnen: Deutliche Verbesserungen der Finanz- und Ertragslage sind ebenso machbar wie der Aufbau eines entscheidenden Wettbewerbsvorsprungs in einem kompetitiven Markt.



## ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine international führende Managementberatung mit weltweit 3.000 Mitarbeitern in mehr als 50 Büros in 25 Ländern. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement, Organisationsberatung und Führungskräfteentwicklung. Gemeinsam mit Kunden entwirft und realisiert Oliver Wyman nachhaltige Wachstumsstrategien. Wir unterstützen Unternehmen dabei, ihre Geschäftsmodelle, Prozesse, IT, Risikostrukturen und Organisationen zu verbessern, Abläufe zu beschleunigen und Marktchancen optimal zu nutzen. Oliver Wyman ist eine hundertprozentige Tochter von Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC). Weitere Informationen finden Sie unter [www.oliverwyman.de](http://www.oliverwyman.de).

### KONTAKT

Matthew Isotta  
Global Retail Practice Leader  
[matthew.isotta@oliverwyman.com](mailto:matthew.isotta@oliverwyman.com)  
+971 4425 7026

James Bacos  
European Retail Practice Leader  
[james.bacos@oliverwyman.com](mailto:james.bacos@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 441

Sirko Siemssen  
Central European Retail Practice Leader  
[sirko.siemssen@oliverwyman.com](mailto:sirko.siemssen@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 574

Paul Beswick  
North American Retail Practice Leader  
[paul.beswick@oliverwyman.com](mailto:paul.beswick@oliverwyman.com)  
+1 617 424 3259

Bernard Demeure  
French and Southern European Retail Practice Leader  
[bernard.demeure@oliverwyman.com](mailto:bernard.demeure@oliverwyman.com)  
+33 1 45023 209

Nick Harrison  
UK Retail Practice Leader  
[nick.harrison@oliverwyman.com](mailto:nick.harrison@oliverwyman.com)  
+44 20 7 852 7773

© 2012 Oliver Wyman. All rights reserved.



E 800 – 12/09 – A 200