

Category Management mit ERP-Systemen

Norbert Gronau

Für Handelsunternehmen ist die Verwaltung und Pflege des kategorisierten Warenbestands eine der wichtigsten Aufgaben. Angesichts des zunehmenden Drucks durch Mehrkanalstrategien, zunehmender Verhandlungsmacht der Kunden und erodierender Margen im Geschäft mit Markenartikeln sind mehrdimensionale Anstrengungen erforderlich, um profitabel zu bleiben. Dieser Beitrag skizziert zunächst Ausgangssituation, Problemlösungsansätze und erzielte Resultate bei einem Elektronikunternehmen, bevor auf die Rolle des ERP-Systems im Category Management eingegangen wird.



Univ.-Prof. Dr.-Ing. Norbert Gronau ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik und Electronic Government der Universität Potsdam und Gründer der Unternehmensberatung Potsdam Consulting.

Unter Category Management wird typischerweise ein zyklischer Prozess verstanden, bei dem nach einer mehrdimensionalen Definition von Kategorien und Zuweisung von Rollen bezogen auf potenzielle Käufer eine Zuordnung von Produkten/Marken und Verkaufsgrößen zu jeder Kategorie vorgenommen wird (Bild 1).

Die Produkte werden dabei in Kategorien eingeordnet, die spezifische Rollen wahrnehmen. So sind Produkte in der Rolle ‚Destination‘ ein Grund für Kunden, extra in die Filiale zu kommen oder sie online zu bestellen. Andere Rollen sind ‚Routine‘, ‚Occasion‘ und ‚Convenience‘. Die Kategorien sollten wie in Bild 2 dargestellt, eingeteilt werden, um ihre Aufgabe besser zu definieren. Dabei sollten langsamdrehende und gleichzeitig margenschwache Produkte aufgelistet werden.

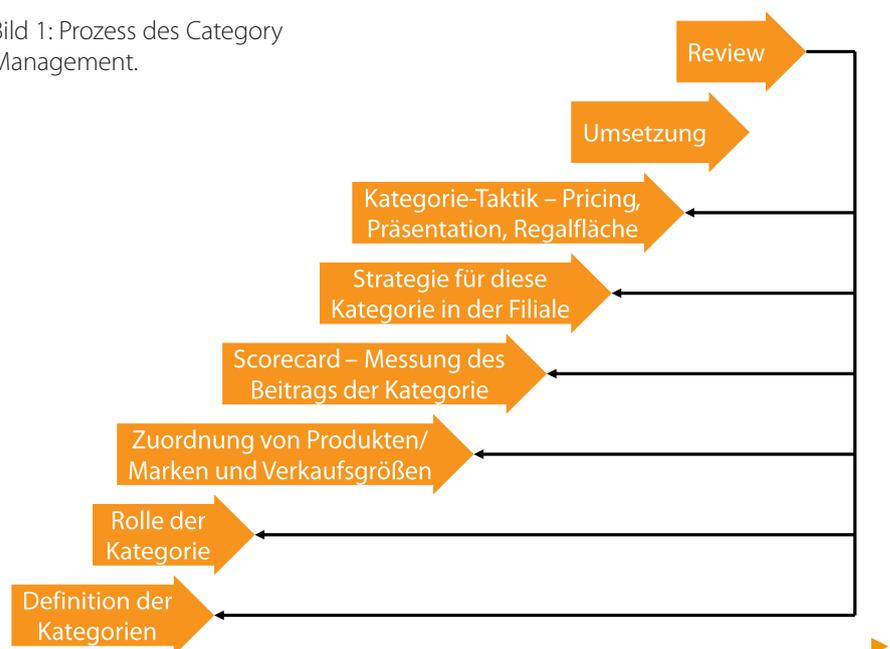
Ein wesentliches Instrument zur Steuerung jeder Kategorie stellt ei-

ne Scorecard dar, die den Beitrag der Kategorie zu den Geschäftszielen des Handelsunternehmens misst. Auf der Basis erkannter Abweichungen von den gesetzten Zielen wird eine Strategie für jede Kategorie in jedem Verkaufsraum festgelegt, die durch taktische Festlegungen bezogen auf Preissetzung, Präsentation und Regalflächenbelegung umgesetzt wird. Die festgelegten Taktiken werden umgesetzt und deren Erfolg durch regelmäßige Reviews erfasst.

Ausgangssituation

Das Unternehmen handelt mit Elektronikartikeln und verfügt sowohl über einen Onlineshop als auch eine zweistellige Zahl von Ladengeschäften in ganz Deutschland. Aufgrund der raschen Veralterung der Elektronikartikel kam es regelmäßig zu Knappheitssituationen bei Neuerscheinungen. Daher wurde ein Verteilungsmechanismus für Artikel implementiert, deren Be-

Bild 1: Prozess des Category Management.



In diesem Beitrag lesen Sie:

- was Category Management bedeutet,
- welche Maßnahmen in einem Beispielprojekt zum Erfolg führten,
- inwiefern das ERP-System für den Erfolg verantwortlich ist.

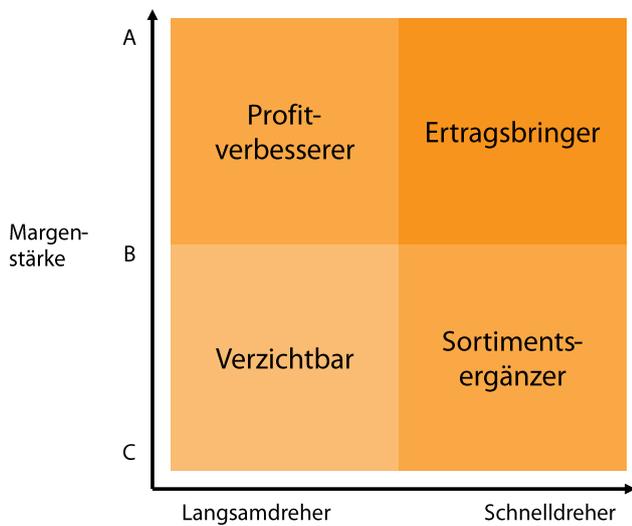


Bild 2: Einteilung von Kategorien.

darf die am Markt kurzfristig beschaffbare Menge übersteigt. Nach einer kurzen Analysephase durch die eingeschaltete Unternehmensberatung wurden folgende für das Category Management relevanten Projektziele identifiziert:

- Versorgungssicherheit am Point of Sale erhöhen
- Umsätze steigern
- Prozesseffizienz erhöhen
- Sortiment ertragsorientiert ausrichten

Ein wesentliches Augenmerk galt der Verteilung der Entscheidungsfindung auf zentrale und dezentrale Einheiten. Beispielsweise wurden vor Beginn des Projektes zentral über die Mindestwarebestände der einzelnen Ladengeschäfte entschieden. Regionale Besonderheiten wie Lage und Kernzielgruppen wurden dabei nicht berücksichtigt. So entstand die unbefriedigende Situation, dass Artikel, die in bestimmten Läden stark nachgefragt wurden, dort nicht verfügbar waren, während sie andernorts zu erhöhten Lagerbeständen beitrugen. Durch Verzögerungen im Bestell- und Warenverteilungsprozess entstanden lange Phasen der Unterdeckung, die zu Umsatzverlusten führten, weil Kunden zu anderen Händlern abwanderten, deren Lieferfähigkeit größer war. Auch war die Logistik unzureichend in den Informationsfluss und

die betrieblichen Abläufe eingebunden. Die Wiederbeschaffungszeit eines Artikels wurde nicht systematisch als Kenngröße in der Beschaffung genutzt. Der Prozess der Umlagerung von Waren wurde als ineffizient und wenig wertschöpfend identifiziert.

Bild 3 zeigt, wie bei realitätsnahen Annahmen die Versorgung abreißen kann. In der Praxis kam dies vor, wenn

die entsprechende Filiale aus Kostengründen nicht täglich beliefert wurde und mangels Alternativen eine Orientierung des Bestellvolumens am Mindestbestand erfolgte.

Eine koordinierte Mehrkanalstrategie unter Integration von Onlineverkäufen und Verkäufen in Ladengeschäften war nicht vorhanden. Das Sortiment wur-

de nicht nach strategischen Gesichtspunkten geplant. Auch gab es keinen Prozess, wie mit Hinweisen von Kunden oder Ladengeschäften auf neue, interessante Produkte umgegangen werden sollte. Schließlich war unzureichende Preiskompetenz vorhanden, um einerseits Preise bis zur Obergrenze des Vertretbaren zu erhöhen und andererseits Preise zeitnah an Marktgegebenheiten anzupassen.

Es sei an dieser Stelle angemerkt, dass Projekte des Category Management stets ganzheitliche Projekte sind, die Veränderungen in den Bereichen Organisation, Abläufe und Anwendungssysteme erfordern. Diese Veränderungen waren auch in dem beschriebenen Projekt erforderlich, werden hier jedoch aus Platzgründen nicht ausführlicher beschrieben.

Problemlösungsansätze

Die vom eingeschalteten Beratungsunternehmen vorgeschlagenen Lösungsansätze lassen sich in die Bereiche Prozessverbesserungen, Anpassung der Organisation und Ein-

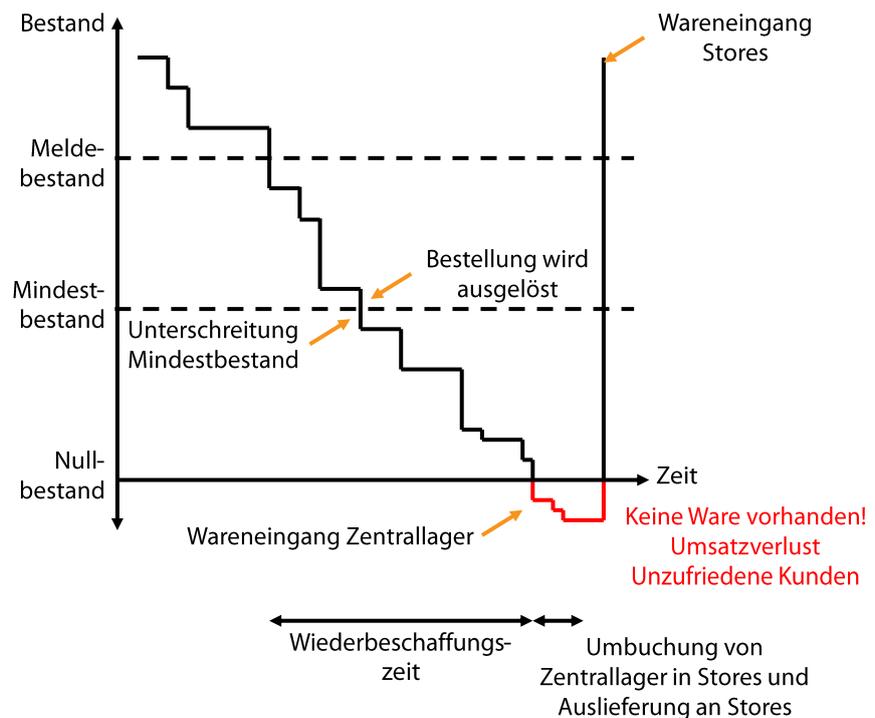
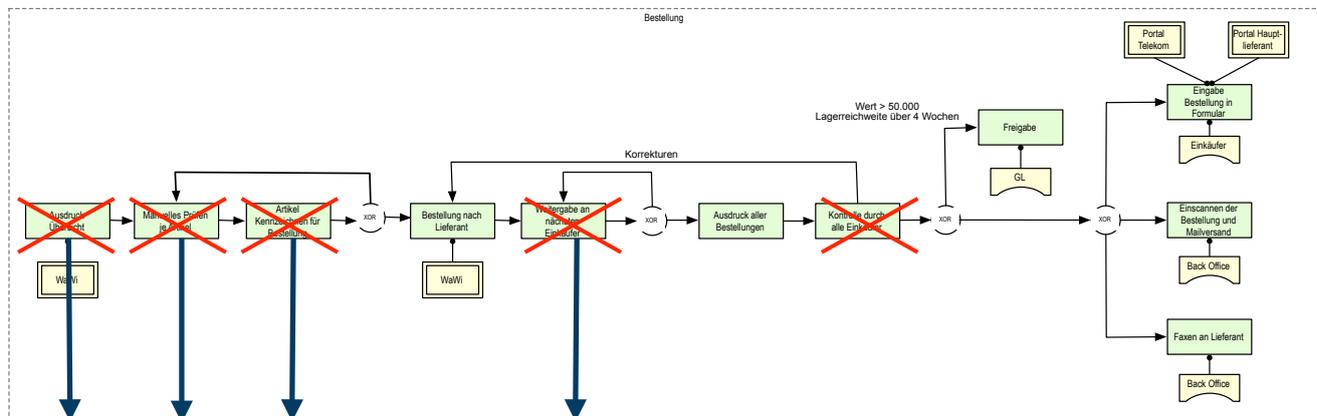


Bild 3: Einkaufsdisposition nach dem Mindestbestand – Folgen.



Nutzung der Funktion
Bestellvorschläge im ERP

Automatische Erstellung der
Bestellungen im ERP

Bild 4: Identifizierte Potenziale im Prozess „Bestellungen“.

führung des Category Management gliedern.

Um die Effizienz der Geschäftsprozesse zu erhöhen, wurden die Einkaufsprozesse einer **Geschäftsprozessoptimierung** unterzogen. Dabei wurden bisher manuell vorgenommene Aufgaben in das ERP-System überführt, dessen Parametrisierung dafür erweitert wurde. Allein durch die automatische Erstellung von Bestellvorschlägen aus dem ERP-System heraus ließen sich erhebliche Zeit- und Aufwandseinsparungen erzielen. Der Umlagerungsprozess wurde drastisch vereinfacht, indem die Entscheidung über die Nachverwertung geringwertiger Artikel an die Filialleitungen dezentralisiert wurde. So wurde die Zahl der Umlagerungen erheblich reduziert. Schließlich wurde der Prozess der Änderung von Artikelstammdaten überarbeitet, um Änderungen zeitnah nach der Aufdeckung ihrer Notwendigkeit durchführen zu können. Gleichzeitig wurde auch die Verantwortung für die Stammdaten neu definiert. Eine weitere Anpassung von Prozessen fand im Zuge der Einführung des Category Management statt.

Die **Organisation**, also Hierarchie, Berichtswege und Verantwortlichkeiten, mussten im Laufe des Projektes an mehreren Stellen angepasst werden, um Konflikte durch abweichende Zielvorgaben zu vermeiden. Klassisch

ist das Beispiel des Einkaufs zu nennen, der nach Einkaufsmarge und Lagerbestand bewertet wird und daher hohe Preise und niedrige Bestände vorgibt. Der Vertrieb hingegen, der nach erzielter Marge und Umsatz bewertet wird, hat bei gegenüber dem Wettbewerb höheren Preisen und häufiger Unterdeckung erhebliche Schwierigkeiten, seine Ziele zu erreichen. Im Projekt wurde die klassische Einkaufsorganisation aufgelöst und den Category Teams wurden Einkäufer zugewiesen. Die Zielvereinbarungen im Unternehmen wurden vereinheitlicht und angepasst.

Schließlich wurde als dritte und wichtigste Maßnahmengruppe ein echtes **Category Management** eingeführt und dabei die bisherige funktionale Organisation neu aufgestellt (Bild 5). Es wurden fünf Kategorien definiert und die Rolle dieser Kategorien aus Kunden- und Unternehmenssicht festgelegt. Category Captains wurden bestimmt und für ihre Aufgabe geschult. In der Einführungsphase stand das Beratungsunternehmen mehrere Monate bei den Category-Sitzungen helfend zur Seite.

Erzielte Resultate

Durch die beschriebenen Maßnahmen konnten beeindruckende Resultate erzielt werden. Deutliche Umsatz- und Ertragssteigerungen gingen

mit höherer Mitarbeiterzufriedenheit, effizienteren Prozessen und einer klareren Zuordnung von Verantwortung einher. Insbesondere die Einführung des Category Management mit der einhergehenden Verteilung bisher zentraler Servicefunktionen, wie Einkauf und Marketing, zu diesen Category Teams hat erhebliche Potenziale freigesetzt. So wurde die Platzaufteilung im Katalog des Unternehmens bisher zentral vom Marketing vornehmlich nach ästhetischen Gesichtspunkten gestaltet. Die Category Teams konnten erreichen, dass unter Wahrung der Einheitlichkeit im Auftritt sehr viel mehr Fläche für margenstarke Produkte zur Verfügung gestellt werden konnte, was half, die Ziele der jeweiligen Kategorien zu erreichen. In einer Kategorie wurden neue Ideen der Warenpräsentation nicht nur wie bisher diskutiert, sondern auch kurzfristig umgesetzt. Bisher hatte das Veto des (externen) Ladenbauers die Umsetzung dieser Ideen verhindert. Die neue Art der Warenpräsentation führte bereits nach einer Woche zur Verdoppelung der Verkaufszahlen in dieser Kategorie.

Die Rolle des ERP-Systems

Im Category Management spielt das ERP-System bzw. das eingesetzte Warenwirtschaftssystem eine zentrale Rolle. Aufgrund des zielorien-

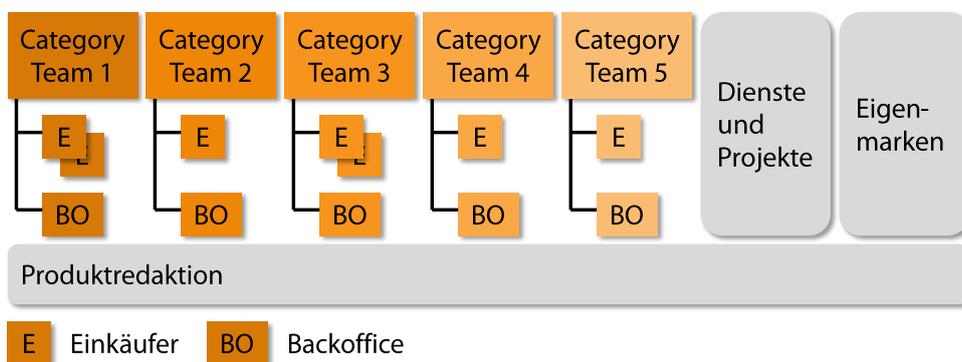


Bild 5: Zukünftige Aufbauorganisation mit Category Management.

tierten Reporting ist eine jederzeitige Auskunftsfähigkeit nicht nur über den erreichten Abverkaufsstand, sondern auch über Lagerbestände und -reichweiten, regionale und saisonale Besonderheiten dringend erforderlich. Im hier beispielhaft beschriebenen Projekt stellte sich heraus, dass zahlreiche prinzipiell im ERP-System vorhandene automatische Funktionen, z.B. Lieferantenbewertung oder Disposition, nicht genutzt wurden bzw. durch individuell nachprogrammierte Eigenlösungen ersetzt worden waren. Diese Eigenlösungen wurden als das größte Hindernis auf dem Weg zur Einführung des Category Management empfunden. Ein weiteres Problem stellte die Betrachtung des zeitlichen Verlaufs des Lagerbestands dar. Das eingesetzte System verfügte nicht über die Möglichkeit, Zeitreihen mit Lagerbeständen vorzuhalten. Neben der Margenbetrachtung ist jedoch für das Category Management die Betrachtung der Lagerbestände absolut relevant, und zwar sowohl retrospektiv als auch prospektiv.

Das Reporting wurde im Unternehmen bisher sehr einfach gehandhabt, indem eine große Excel-Tabelle mit den auf Artikel und Filialen heruntergebrochenen Verkäufen an alle (potenziellen) Interessenten für diese Information versandt wurde. Je nach Funktion und betrieblicher Aufgabe bauten sich die Empfänger des Berichtes dann aus den übermittelten Rohdaten mit Excel-Bordmitteln eigene Auswertungen, die sie zur Vorbereitung von Entscheidungen und zur Diskussion über Maßnahmen

nutzten. Die wöchentlich versandte Tabelle enthielt keine Lagerbestandsinformation. Daher musste ein neues Reportingwerkzeug, basierend auf einer Open Source-Komponente, etabliert werden, welches neben einer margenorientierten Betrachtung auf unterschiedlichen Aggregationsebenen auch eine bestandsorientierte Betrachtung ermöglichte. Dieses Werkzeug wurde parallel zur Einführung der Category Teams eingeführt.

Ein Category Captain machte gegenüber der Geschäftsleitung deutlich, dass er die von ihm verlangten Aufgaben nur angemessen wahrnehmen könne, wenn er zusätzlich zur Scorecard des Category Management auch über ein Werkzeug zur Steuerung der Regalbelegung verfügte. Obwohl aus Sicht der begleitenden Beratung die gleichzeitige Einführung mehrerer neuer Werkzeuge nicht zu empfehlen war und eine Feinsteuerung der Regalbelegung auch erst in einem zweiten Schritt sinnvoll ist, entschied sich die Geschäftsleitung dafür das Werkzeug unternehmensweit einzuführen. Der wesentliche Grund dafür lag darin, dass ein Zeichen gesetzt werden sollte, dass die Anforderungen der Category Captains sehr ernst genommen werden.

Handlungsempfehlungen

Beim Aufbau eines Category Management in einem Filialhandelsunternehmen kommt der Veränderung der Prozesse und der bestmöglichen Ausnutzung von Margen- und Be-

standsdaten aus dem Warenwirtschaftssystem hohe Bedeutung zu. Erfolgreich werden diese Projekte, wenn der Umstieg von einer funktional geführten Organisation in ein Category Management von erfahrenen Beratern eine Zeit lang begleitet wird, um bei auftretenden Problemen der Datenversorgung oder Verantwortungszuordnung unmittelbar klärend eingreifen zu können. Eine gleichzeitige Einführung mehrerer neuer

Werkzeuge parallel zur Einführung des Category Management sollte jedoch vermieden werden. ■

Schlüsselwörter:

Category Management, Handel, Mehrkanalstrategie, Multichannel

Category management via ERP systems

The management and maintenance of the categorised stock is one of the most important tasks for a trading company. Considering increasing pressure through multichannel strategies, growing bargaining power of customers and erosive margins when selling branded products multi-dimensional efforts are necessary to stay profitable. This article outlines the initial situation, approaches for problem solving and results in an example project of an electrical retailer.

Keywords:

category management, commerce, multichannel strategy

Kontakt:

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Norbert Gronau
Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik
und Electronic Government
August-Bebel-Straße 89
14482 Potsdam
Tel.: +49 331 977-3379
E-Mail: ngronau@lswi.de
Web: www.lswi.de