

Day-to-Day Category Management

Nutzen • Wirtschaftlichkeit • Projektumsetzung



gefördert vom



Bundesministerium
für Wirtschaft und Arbeit



eBusiness-Standards – eine sichere Investition für die Zukunft

Das Internet ist ein bedeutender Wirtschaftsfaktor, und Deutschland repräsentiert den mit Abstand wichtigsten eCommerce-Markt in Europa. Dennoch steuern bislang nur einzelne Unternehmen in Deutschland ganze Geschäftsprozesse – einschließlich von Beschaffung und Vertrieb – unternehmensübergreifend über das Internet. Zwar sind so gut wie alle Unternehmen „online“; gerade jedoch beim betrieblichen Einsatz von eBusiness-Standards, der letztlich das Tor zur Abwicklung internationaler Geschäftsbeziehungen öffnet, besteht noch Nachholbedarf.

Im Juli 2002 wurde mit Unterstützung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit das Projekt PROZEUS – Prozesse und Standards – gestartet. Es hat zum Ziel, kleine und mittlere Unternehmen mittels eBusiness an die Nutzung globaler Beschaffungs- und Absatzmärkte heranzuführen. Anhand von eBusiness-Beispielösungen aus der mittelständischen Unternehmenspraxis wird demonstriert, wie die Effektivität über die gesamte Wertschöpfungskette gesteigert werden kann und welche Fehlerquellen umschifft werden sollten.

Nutzen Sie die Erkenntnisse und Erfahrungen von kleinen und mittleren Unternehmen aus PROZEUS-Pilotprojekten für Ihre eigene Umsetzung von eBusiness-Anwendungen.

Ich wünsche Ihnen dabei viel Erfolg!

Wolfgang Clement
Bundesminister für Wirtschaft und Arbeit

Das Projekt PROZEUS

PROZEUS steht für „Förderung der eBusiness-Kompetenz von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zur Teilnahme an globalen Beschaffungs- und Absatzmärkten durch integrierte **PROZE**sse **U**nd **S**tandards“.

Das Projekt hat das Ziel, Transparenz im eBusiness zu schaffen, zu informieren und Know-how aufzubauen. Hierzu werden beispielhafte eBusiness-Lösungswege in die Wirtschaft transferiert. Ausgewählte kleine und mittlere Unternehmen haben diese Lösungswege in Pilotprojekten erarbeitet. Die Ergebnisse und Erfahrungen aus den Projekten, bei denen global einsetzbare Prozesse und Standards im Mittelpunkt stehen, bilden nun die Grundlage einer Veröffentlichungsreihe. Sie unterstützt kleine und mittlere Unternehmen, eigene eBusiness-Projekte zu initiieren und umzusetzen.

GS1 Germany – der neue Name der CCG – und Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult GmbH (IW Consult) realisieren PROZEUS für Konsumgüterwirtschaft und Industrie gemeinsam als Verbundprojekt. Es wird gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA).

GS1 Germany dankt den nachfolgend genannten Unternehmen für die Bereitstellung von Informationen und Erfahrungen aus dem Pilotprojekt:



Bäckerei Künkel GmbH



Globus SB Warenhaus GmbH & Co. KG

Category Management

Efficient Consumer Response (ECR) ist die konsequente Ausrichtung der Versorgungskette auf die Wünsche und die Nachfrage des Endverbrauchers. ECR basiert auf einem zentralen Gedanken: Unternehmen reichen Informationen zur Bedienung der Nachfrage in der Kette weiter, damit sie dem Endverbraucher ein Optimum an Qualität, Service und Produktvielfalt bieten können. Grundlage von ECR ist die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Kunden, Lieferanten und Dienstleistern.

ECR lässt sich nach dem Baukastenprinzip bewerkstelligen. Dabei stellt die Anwendung des Category Managements (CM) eine Option dar. CM basiert auf dem Prinzip, Unternehmen auf der Basis von Kategorien (als strategischen Unternehmenseinheiten) zu organisieren, zu führen und zu managen. Hierzu wird ein strategischer Rahmen benötigt, in den die Entscheidungsprozesse des Unternehmens eingebunden sind.

Der strategische Rahmen von Category Management baut auf zwei Grundvoraussetzungen auf:

1. Führung und verbindliche Unterstützung durch das Topmanagement

Unternehmen, die Category Management einführen wollen, benötigen das volle Engagement und die für alle Beteiligten erkennbare Unterstützung des Topmanagements.

2. Unternehmensausrichtung nach Kategorien

Das bedeutet, dass die Produktpalette nach Konsumentengesichtspunkten strukturiert wird.

Dabei stellen sich folgende Fragen:

- Welche Bedürfnisse und Erwartungen haben die Verbraucher?
- Welche Produkte befriedigen diese Bedürfnisse?
- Welche Artikel gehören aus Kundensicht zur Kategorie?
- Wie müsste die Kategorie aus Kundensicht strukturiert sein?

Für die Kategoriebildung spielen auch unterschiedliche Klassifikationsansätze eine Rolle:

- Bedarfsorientierung
- Produkt- oder Stofforientierung
- Orientierung nach Lieferanten und Marken
- Orientierung nach Preislagen (hoch-, mittel-, niedrigpreisig).

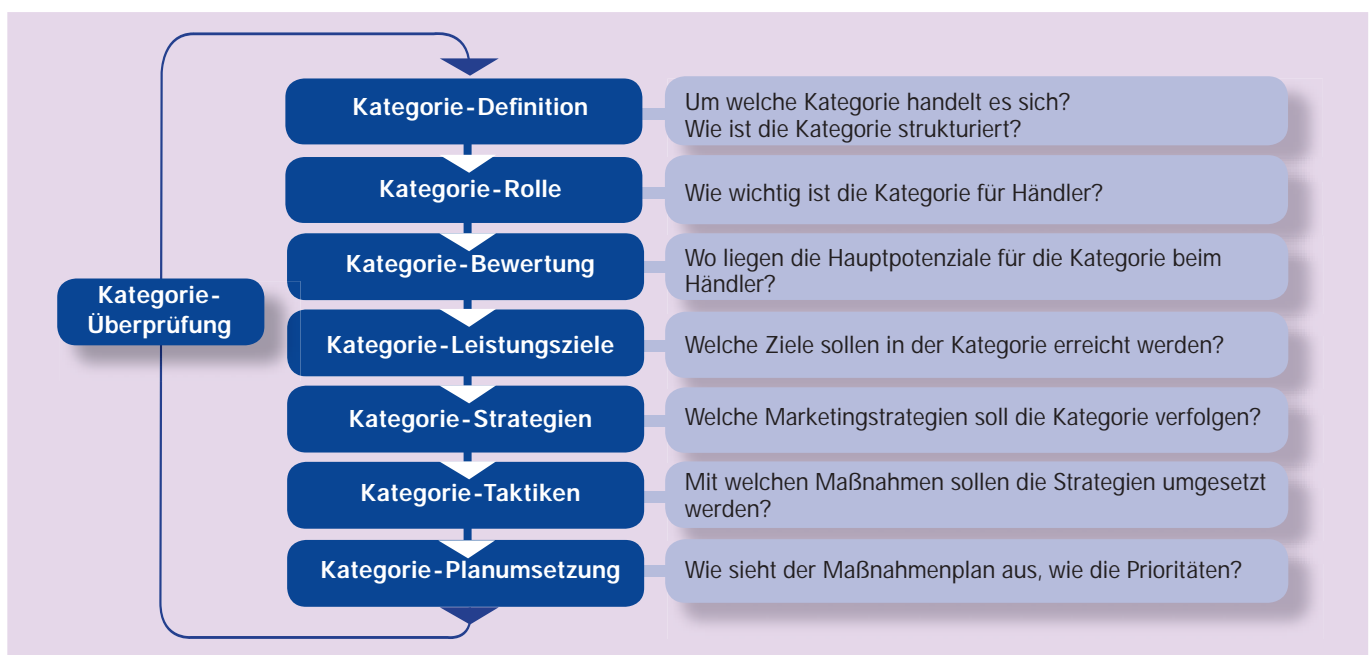
Grundlage der von der ECR-Initiative erarbeiteten Category-Management-Empfehlung ist der 8-Schritte-Prozess. Dieser gibt Unternehmen, die sich erstmalig mit Category Management befassen, einen strukturierten Leitfadens zur Umsetzung an die Hand. Unternehmen, die Category-Management-Projekte bereits durchgeführt haben, bietet der 8-Schritte-Prozess die Möglichkeit, sich immer wieder selbst zu kontrollieren.

Der 8-Schritte-Prozess im Category Management

Die Umsetzung von Category Management im Tagesgeschäft wird anhand eines klar strukturierten Prozesses, dem so genannten Kategorie-Geschäftsplanungsprozess, durchgeführt. Der Geschäftsplanungsprozess umfasst acht Schritte und ordnet alle Aktivitäten des Category Managements nach

- Zeit und Ort,
- klar festgelegtem Anfang und Ende,
- eindeutigen Inhalten, Zielen und zu erwartenden Ergebnissen.

Nachfolgend ist der 8-Schritte-Prozess als Ablaufdiagramm dargestellt. Zur Erläuterung des jeweiligen Prozess-Schrittes ist dazu eine Frage formuliert, die sich bei der Umsetzung eines Category-Management-Projekts ergibt.



Day-to-Day Category Management

Der Day-to-Day-Category Management-Ansatz basiert wie auch der normale Category-Management-Ansatz auf dem 8-Schritte-Prozess und verfolgt dementsprechend die gleichen Ziele. Der Day-to-Day-Ansatz ist in der Praxis leichter umzusetzen und besonders für kleine und mittlere Unternehmen geeignet.

Die Praxisnähe besteht in einer sehr kompakten Darstellung der einzelnen Prozess-Schritte in Form von Tabellen und Checklisten:

- kurze Erläuterung der Zielsetzung,
- Beschreibung der Vorgehensweise,
- Darstellung der zu erwartenden Ergebnisse und
- Angabe von Beispielen.

Nutzen und Wirtschaftlichkeit

Nutzen und Wirtschaftlichkeit eines Projekts wie Category Management lassen sich in qualitativen und quantitativen Faktoren darstellen.

Qualitative Faktoren

Dabei handelt es sich um so genannte weiche Faktoren, die sich nicht unmittelbar in Zahlen ausdrücken lassen, aber auf die langfristige Zusammenarbeit der Projektpartner einen entscheidenden Einfluss haben. Besonders kleinere Lieferanten haben es oft schwer, sich aufgrund ihrer Umsatzbedeutung bei ihren Partnern durchzusetzen. Gerade in Category-Management-Projekten kann ein KMU sein Produkt-Know-how nutzen, um sich dem Handel als kompetenter Partner zu empfehlen und sich gegenüber seinen Wettbewerbern zu profilieren.

Quantitative Faktoren

Neben den oben beschriebenen qualitativen Faktoren ist natürlich auch der direkt messbare Nutzen für den Erfolg oder Misserfolg eines Projekts von entscheidender Bedeutung. Zu diesen Faktoren gehören zum Beispiel

- Umsatzsteigerung,
- Verbesserung der Warenverfügbarkeit sowie
- Kostensenkungen durch optimierten Warenbestand.

Die quantitativen Faktoren fließen in eine Wirtschaftlichkeitsberechnung ein, in der die Investitionen den Einsparungen und Umsatzsteigerungen gegenübergestellt werden. Die Gesamtaufwendungen für die Umsetzung von Category Management lassen sich in einmalige Investitionen und laufende Kosten unterscheiden.

Beispiel einer Wirtschaftlichkeitsberechnung

Auf der Grundlage der Erfahrung aus einem realen Pilotprojekt konnte folgende Wirtschaftlichkeitsberechnung erstellt werden. Das Beispiel soll einen Anhaltspunkt für die eigene Kalkulation eines Category-Management-Projekts geben.

Einmalige Investitionen

■ Hardware	0 €
Neue Hardware nicht erforderlich	
■ Software	0 €
Spezielle Software nicht erforderlich, Einsatz der Standardsoftware (Excel, Access)	
■ Schulung der Mitarbeiter	1.500 €
Einweisungen in die Grundsätze von CM	
■ Änderung der Verkaufsverpackung	1.300 €
Ansprechendere Verpackungsoptik	
■ Laufende Kosten	0 €



Für die Wirtschaftlichkeitsanalyse wird im ersten Schritt das Investitionsvolumen berechnet. Dieses wird anschließend den Einsparungen und Umsatzsteigerungen durch die Umsetzung von Category Management gegenübergestellt.

In diesem Pilotprojekt waren im ersten Jahr Investitionen in Höhe von 2.800 € erforderlich.

Laufende Kosteneinsparung pro Jahr

■ **Werbung** **1.000 €**

Senkung der Werbekosten durch erfolgreicherer Aktionsgeschäft und effizientere Werbemittel

■ **Warenverfügbarkeit / Logistik** **750 €**

Reduzierung der Fehlmengen, Verringerung der Retourenquote

Die laufenden Kosteneinsparungen summieren sich auf rund 1.750 € jährlich.

Für die Umsatzsteigerungen waren vornehmlich eine bessere Promotion durch bessere Sonderplatzierungen, Produktverkostungen und eine ansprechendere Gestaltung der Verkaufsverpackungen verantwortlich.

■ **Umsatzsteigerung** **6.000 €**

durch erfolgreichere Aktionen und Verkaufsförderung



Rechenbeispiel

Als Bewertungsgröße für die Ermittlung der Wirtschaftlichkeit dient der Zeitraum, in dem das investierte Kapital über die Erlöse wieder in das Unternehmen zurückfließt. Das Ergebnis ist die Amortisationsdauer. Diese berechnet sich aus dem Quotienten aus den Investitionen und der jährlichen Einsparung über den belieferten Kunden. Bei einem Investitionsvolumen von 2.800 €, Einsparungen in Höhe von 1.750 € und Umsatzsteigerungen von 6.000 € ergibt sich eine Amortisationsdauer von 4,8 Monaten.

$$\frac{2.800 \text{ €}}{1.750 \text{ €/Jahr} + 6.000 \text{ €/Jahr}} = 0,4 \text{ Jahre} = 4,8 \text{ Monate}$$

Organisatorische Voraussetzungen

Aus Effizienzgründen sollte sich eine freigestellte Projektgruppe der Einführung von Day-to-Day Category Management widmen. Das Projekt liegt am besten in der Verantwortung eines Projektleiters, der den Hauptanteil an den einzuplanenden Tagwerken tragen wird. Darüber hinaus können eventuell, etwa zur Soll-Prozessbeschreibung und Projektplanung, auch externe Personen wie Mitarbeiter des Geschäftspartners einbezogen werden.

Hersteller und Händler bringen getrennte Organisationen und unterschiedliche Fähigkeiten und Rollen im Category Management mit ein. Dennoch ist der Prozess für beide Partner gleich und wird gemeinsam entwickelt und dokumentiert. Prozessverantwortliche sind die Category Manager des Handels. Beide Seiten stellen sicher, dass die Kategorie-Geschäftspläne mit den allgemeinen Unternehmenszielen und -strategien abgestimmt werden.

Name des Arbeitspaketes	Anzahl der Projektmitarbeiter	Anzahl Tagwerke	Projektverlauf in Monaten													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Ist-Analyse	3	7,5	→													
Festlegung der Projektinhalte	2	6	→													
Projektplanentwicklung	2	13,5	→													
Auswahl des Dienstleisters	-	-														
Mitarbeiterschulung	2	2						→								
Umsetzungsphase	3	42												→		

Die Erfahrung im Pilotprojekt hat gezeigt, dass ein vergleichbares Projekt in 14 Monaten durchführbar ist.

Gegenüber der ursprünglichen Projektplanung traten zeitliche Verzögerungen auf, bedingt durch folgende Ursachen:

- Personal-Ressourcen waren zu knapp bemessen.

Auf Handelsseite bietet die operative Auslastung der Mitarbeiter wenig Spielraum für zusätzliche Projektarbeit über das Tagesgeschäft hinaus.

Auf der Herstellerseite sind die in das Projekt involvierten Mitarbeiter aus den Bereichen Geschäftsführung und Fachbereichsleitung eingesetzt worden. Dies ist ein typisches Problem gerade bei kleinen und mittelständischen Unternehmen, die ihren Schwerpunkt im operativen Geschäft haben. Daher steht oftmals für neue Projekte, die strategischen Charakter haben, nicht ausreichend Personal zur Verfügung.



- Category-Management-Projekte sind sehr komplex und erfordern ein breites, bereichsübergreifendes Wissen.

Die Mitarbeiterschulungen in den Themen ECR, EDI und Category Management haben mehr Zeit in Anspruch genommen als ursprünglich geplant.

In Kenntnis der oben genannten Problemfelder hätte das Projekt auch in deutlich kürzerer Zeit abgeschlossen werden können. Faktoren, wie nicht ausreichende personelle Ausstattung und damit eingeschränkte Verfügbarkeit für solche Projekte sind aber in der Praxis kaum vermeidbar. Daher sollte in der Projektplanung im Vorfeld mehr Zeit eingeplant werden.



Handlungsanweisungen

Die ersten Schritte

Die Geschäftsleitung trifft die vorläufige Entscheidung zugunsten der Einführung von Day-to-Day Category Management. Sie sollte einen Projektleiter benennen, der

- mit den unternehmenseigenen und -übergreifenden Prozessen vertraut ist,
- gutes Fachwissen in Marketing, Vertrieb und auf produktbezogenem Gebiet besitzt,
- durchsetzungsfähig und selbstständig ist und
- einen hohen Bekanntheitsgrad im Unternehmen genießt.



Der Projektleiter erarbeitet anschließend für die Geschäftsführung eine Entscheidungsgrundlage, die sich in der Regel aus den Ergebnissen folgender Arbeitsschritte bildet:

- eine Analyse der betroffenen Geschäftsprozesse (Ist-Prozesse),
- eine Auflistung der geplanten Geschäftsprozesse (Soll-Prozesse),
- eine aussagefähige Planung der notwendigen Zeit und Ressourcen.

Die Geschäftsführung trifft auf dieser Basis die endgültige Entscheidung, ob und in welchem Umfang das Projekt durchgeführt werden soll.

Sie stellt zudem die benötigten Ressourcen zur Verfügung, das heißt vor allem, sie sorgt für die Freistellung des erforderlichen Personals und die Freigabe der notwendigen Investitionen.

Das Steuern von Veränderungen

Ein wichtiger Faktor bei der Einführung neuer Verfahrensweisen ist, dass sie von allen Beteiligten voll akzeptiert werden. Dies ist einer der ersten und zugleich einer der schwierigsten Schritte bei der Projektplanung. Ein Wandel in den Strukturen und Abläufen des Unternehmens bedeutet für die Mitarbeiter, gewohnte Arbeits-, Denk- und Handlungsweisen ändern zu müssen.

Um interne Reibungsverluste zu reduzieren sollten das Projektziel, der Projektverlauf und die neuen Strukturen so transparent wie möglich dargestellt werden. Die Mitarbeiter sollten regelmäßig informiert, die Betroffenen gegebenenfalls in Form von Projektteams in den Veränderungsprozess einbezogen werden. Diese Vorgehensweise fördert die Eigenmotivation. Schulungen über den neuen Prozessablauf oder die neue Technik helfen den Mitarbeitern, ihre Unsicherheiten und Ängste abzubauen.



Weitere Informationen von GS1 Germany:

- Handbuch ECR-Demand Side: Der Weg zum erfolgreichen Category Management, Basiswissen und
- Handbuch ECR-Demand Side: Der Weg zum erfolgreichen Category Management, Anwendungsempfehlungen

Bezug über

www.shop.gs1-germany.de

Hinweis

Im Rahmen des GS1 Germany-Release-managements unterliegen Dokumente einer regelmäßigen Überprüfung und Anpassung.



Kontakt

GS1 Germany GmbH
Maarweg 133
50825 Köln
Tel: 0221-947 14-411
eMail: prozeus@gs1-germany.de

www.prozeus.de



Die Projektumsetzung auf einen Blick

Die wesentlichen Schritte zur erfolgreichen Einführung von Category Management sind in der folgenden Checkliste aufgeführt. Sie spiegelt die Erfahrungen der Pilotunternehmen wider und hilft bei der praktischen Umsetzung des Projekts.



**Nähere Informationen zum Transferprojekt PROZEUS
erhalten Sie von den Projektdurchführenden:**

Pilotprojekte Konsumgüterwirtschaft

GS1 Germany GmbH
Maarweg 133
50825 Köln
Telefon: (02 21) 9 47 14-0
Fax: (02 21) 9 47 14-9 90
eMail: prozeus@gs1-germany.de
www.gs1-germany.de

Pilotprojekte Industrie

Institut der deutschen Wirtschaft Köln Consult GmbH
Gustav-Heinemann-Ufer 84–88
50968 Köln
Telefon: (02 21) 49 81-8 16
Fax: (02 21) 49 81-8 56
eMail: prozeus@iwconsult.de
www.iwconsult.de

IMPRESSUM

© 2005

Herausgegeben von der
GS1 Germany GmbH
Maarweg 133
50825 Köln

Gestaltung und Produktion: edition agrippa, Köln • Berlin
Fotos: Künkel, Globus, GS1 Germany, DigitalVison, MEV, EyeWire, edition agrippa

