

RUNDSCHAU

FÜR DEN LEBENSMITTELHANDEL

14

ZEITFRESSER WARENHANDLING

Wie viel Zeit das
Warenbewegen
benötigt – und wie
es effizienter geht.

36

STRICHCODE 2.0

Wie Digital Links
als Datenplattform
neue Wege zum
Kunden eröffnen.



SHOPPER IM VISIER

WAS ZEITGEMÄSSES CATEGORY
MANAGEMENT LEISTEN KANN UND
WO NOCH LUFT NACH OBEN IST.

Branche Category Management

Text: Gunnar Brune





Die Shopper im Visier

Das Category Management erlebt neue Evolutionsschritte, und die Rollen werden neu verteilt. Neue Möglichkeiten führen zu größeren Chancen für mehr Umsatz. Die Anforderungen an die Praxis sind gestiegen. Ein Blick auf viel Dynamik und neue Karrierechancen.

Category Management (CM) hat eine Evolution durchlaufen. Es gibt mehr Möglichkeiten, mehr ausgebildete Category Manager, potentere digitale Managementinstrumente, und auch der Prozess an sich wurde weiterentwickelt. Dies alles wurde im ersten Teil dieser Serie (siehe RUNDSCHAU 4/22) bereits klar. Wer jetzt aber glaubt, in Sachen Category Management sei nun alles in Butter, irrt, denn der Weg ist noch lange nicht zu Ende. Im Gegenteil steigen die Erwartungen auf allen Seiten immer weiter. Die Ausgaben für Instrumente, Ausbildung und Teams verlangen nach dem heiligen Gral des Return-on-Investment, also kurz gesagt nach spürbar mehr Umsatz, treueren Shoppern, weniger Kosten und höheren Marktanteilen.

Alexander Ehrl, Mitgründer und geschäftsführender Gesellschafter der Shopper-Marketing-Agentur Plan + Impuls, wollte es genauer wissen und hat dazu bei Handel und

Herstellern für eine aktuelle Eigenstudie nachgefragt. Diese stützt sich auf persönliche Interviews mit Top-Entscheidern des Handels und auf 114 Online-Interviews im Mittelstand und in Konzernen der Hersteller. Das Ergebnis ist ein Weckruf und dementsprechend heißt die Studie auch „#WakeUpCM“.

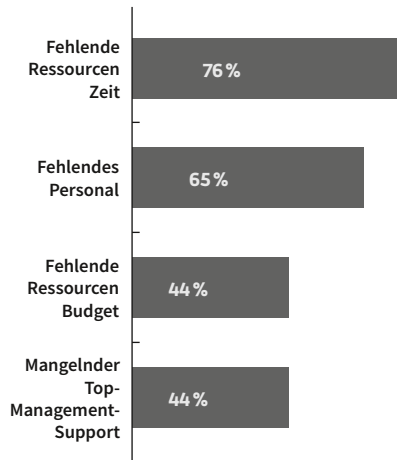
Der Handel giert nach mehr CM

Die Ergebnisse zeigen, dass der Handel Hunger nach mehr Category Management hat. Die Befragten fordern, Shopper Marketing, Kundenzufriedenheit, Trends und Innovationen stärker zu berücksichtigen. CM soll operativ effizienter, weniger rückblickend und dafür stärker in die Zukunft orientiert arbeiten. Der bekannte Acht-Stufen-Prozess ist für den Handel nur die Basis, der Weg geht zu anspruchsvollerem CM. Warengruppen werden zunehmend im Omnichannel-Kontext gesehen, On- und Offlineverkäufe fließen zu einem Modell zusammen. Die Positionen des Handels münden in Aussagen, dass >



ZAHLEN

Welche Probleme sehen Sie im Rahmen Ihrer CM-Arbeit?



Quelle: © Plan + Impuls GmbH

Branche Category Management



Der Handel ist in der komfortablen Situation, in den meisten Kategorien seinen Category Advisor unter mehreren Herstellern wählen zu können.



Birgit Schröder
GSI

➤ sich das CM zunehmend in den Handel verlagert, die Industrie ihren Vorsprung nicht genutzt und die Erwartungen des Handels teilweise nicht erfüllt hat.

Danach brauche das Category Management der Zukunft vier Säulen. Erstens mehr Tiefe in der Analyse mit den verschiedenen Datenquellen. Zweitens einen konsequenten Warengruppenfokus und mehr neutrale „On-Top“-Themen, dafür weniger Produktorientierung. Drittens mehr Strategie und Zukunftsorientierung mit größerem, unkonventionellerem Denken. Zudem müsse die Taktik von der Strategie abgeleitet werden. Und zu guter Letzt fordere der Handel eine stärkere Händlerperspektive für das Category Management. Auch der Wettbewerb von Händlern und Handelsorganisationen untereinander sollte im CM Berücksichtigung finden. In Summe ergibt sich das interessante Bild eines neuen CM-Selbstbewusstseins auf Handelsseite. Es gibt aber auch das Verständnis, dass die Kooperation, und sei es im engagiert konstruktiven Diskurs, ein wichtiges Element des CMs bleiben wird.

Hersteller hinterfragen das eigene CM

Die Studie zeigt auch die wichtigsten Erwartungen der Hersteller für das eigene profes-

sionelle Category Management auf. Es sind Zukunftsorientierung, Kategorie- statt Markenorientierung, strategische und bereichsübergreifendes Agieren und die Berücksichtigung der Perspektive des jeweiligen Händlers. Die Hersteller sind sogar der Meinung, dass sie fallweise bei dem Voranbringen der eigenen Marke über das Ziel hinaus schießen. Ausgerechnet in den wichtigeren Fragen von Strategie, Proaktivität, Zukunftsorientierung und der Berücksichtigung der Situation des Händlers sehen sie auch eigene Defizite. Hersteller und Handel beurteilen also die Situation in Summe relativ ähnlich.

Problem der fehlenden Wertschätzung

Die Ursachen sehen die Hersteller in der Rolle des Category Managements im eigenen Unternehmen. Das CM sitzt zwischen den Stühlen und ist dem doppelten Vorwurf mangelnder Loyalität ausgesetzt. Im eigenen Unternehmen steht es in der Kritik, weil es dem Verkauf der eigenen Produkte nicht die Priorität gibt. Der Handel kritisiert, dass die Hersteller nicht kategorieneutral beraten. Diese Polarität der Ansprüche kann das Hersteller-CM aktuell nicht lösen. Eine unvermeidliche Folge: Fast 70 Prozent der befragten Hersteller berichten von fehlender Wertschätzung für das CM im eigenen Unternehmen, und nur eine Minder-

▽ Shopper Marketing, Kundenzufriedenheit und Trends sollen beim CM in den Fokus rücken.



heit bewertet das eigene CM als erfolgreich. Rund 50 Prozent der CM-Abteilungen sind im Vertrieb angesiedelt, aber in dieser Konstellation ist die interne Wertschätzung am geringsten. Dazu kommt eine ungenügende Ausstattung. Das eigene CM hat zu wenig Zeit, Personal, Budget und auch nicht genügend Unterstützung des Top-Managements. Die Arbeit des CMs auf Herstellerseite ist stark vom operativen Abarbeiten und weniger von strategischer und visionärer Arbeit geprägt. So wundert es auch nicht, wenn von mehr als zwei Dritteln eine mangelnde Unterstützung und Umsetzung durch den Handel beklagt wird. Der Handlungsbedarf, den die Studie zeigt, ist nachvollziehbar. Das Category Management erlebt eine Evolution, und dieser

Die Digitalisierung eröffnet ganz neue Möglichkeiten der Datenanalyse.



Prozess erzeugt Fragen und Konflikte. Es gibt, nicht zuletzt durch die Digitalisierung, bisher ungeahnte Möglichkeiten der Analyse und des Managements. Der Handel hat in Kompetenz, Fähigkeiten und Ressourcen aufgeholt und beansprucht zunehmend die Führungsrolle. Hersteller und Handel investieren wie noch nie in die Ausbildung Hunderter neuer Category Manager. Eine vergleichsweise kleine Zahl

sehr erfahrener Praktiker mischt sich mit einer sehr großen Zahl neuer Talente. Traditionelle Arbeitsweisen und Instrumente werden durch neue Methoden und Möglichkeiten ergänzt und teilweise verdrängt. Das CM wird dynamischer und besser. Die Anforderungen steigen. Alexander Ehrh sagt dazu: „Es gibt heute kaum komplette Category Manager in der Praxis. Sie sind stark gesucht und

food hotel
DAS SUPERMARKT-THEMENHOTEL



Tagungen · Übernachtungen · Firmenevents · Familienfeiern



Kundenorientierte und individuelle Eventplanung für Ihre Veranstaltung, Ihre Meetings und Fortbildungen.

Ihre Anfrage: bankett@food-hotel.de | 0 26 31 - 8 252 452

food hotel Neuwied GmbH · Langendorferstr. 157 · 56564 Neuwied
Tel.: 02631 - 8252 - 0 · info@food-hotel.de · www.food-hotel.de



Scannen und mehr erfahren!

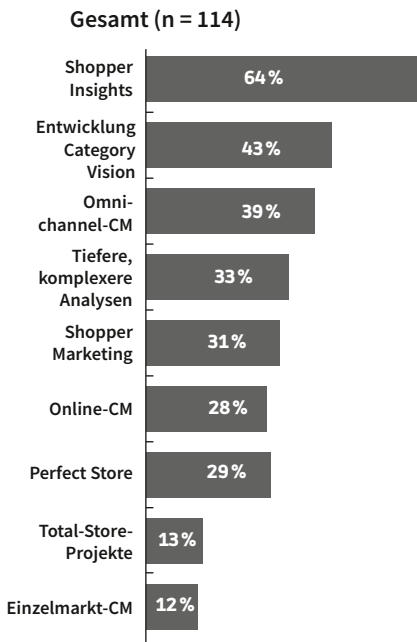




ZAHLEN

Shopper Insights sind das Top-Thema für die kommenden Jahre

Welche der hier genannten Trends/Themen erachten Sie in Ihrem Unternehmen in den kommenden Jahren in Verbindung mit CM als besonders relevant? (MFN)



Quelle: © Plan + Impuls GmbH

Branche Category Management



Es gibt heute kaum komplette Category Manager in der Praxis. Sie sind stark gesucht und machen häufig (zu?) schnell Karriere im Vertrieb.



Alexander Ehrl
Plan + Impuls

› machen häufig (zu?) schnell Karriere im Vertrieb“. Es ist daher zu erwarten, dass die Möglichkeiten der Qualifizierung zunehmen. Birgit Schröder bestätigt dies von Seiten der GS1 Germany: „Wir arbeiten aktuell gemeinsam mit den Händlern und Herstellern an einem modularen CM Mastery Training für Category Manager.“

Ein präziserer rechtlicher Rahmen

Eine der Säulen des Category Managements ist jedoch unbestritten die Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Handel. Zum Schutz des Wettbewerbs sind dieser Zusammenarbeit aber klare, kartellrechtliche Grenzen gesetzt. Das Verhalten der Marktteilnehmer muss sich insbesondere im Rahmen der für vertikale Vereinbarungen geltenden Gruppenfreistellungsverordnung („Vertikal-GVO“) sowie der Regelungen zum Informationsaustausch in den Horizontal-Leitlinien bewegen. Beide Regelungen wurden beziehungsweise werden im Jahr 2022 aktualisiert und präzisiert. „Mit der Aktualisierung des Wettbewerbsrechts wird der rechtliche Rahmen für Category Management nicht wesentlich verändert, aber präziser formuliert“, erklärt der auf das Kartellrecht spezialisierte Rechtsanwalt Dr. Nils Gildhoff von EY Law.

Für das Category Management gelte, dass sowohl das vertikale Verhältnis zwischen Category Advisor/Hersteller und Händler als

auch die jeweiligen Wettbewerbsbeziehungen zu anderen Herstellern und Händlern in jedem Einzelfall kritisch zu würdigen sind. Dr. Nils Gildhoff sieht vor allem die Gefahr, dass es zu einem unzulässigen Informationsaustausch zwischen konkurrierenden Herstellern kommen könnte, etwa bezüglich künftiger Preise, Verkaufsförderungsmaßnahmen oder Werbekampagnen. Vor diesem Hintergrund ist es ein Gebot der Vorsicht, bestimmte Sicherungsmaßnahmen (etwa Firewalls) zu implementieren, um das Risiko eines kartellrechtswidrigen Informationsaustausches und generell der Kollusion zu minimieren.

Strategischer, digitaler und wirksamer

Die Evolution des Category Managements bringt die Notwendigkeit der Verbesserung für alle mit sich. Wer bei Shoppern Erfolg haben will, wird sich nur mit wirksamem State-of-the-Art-CM durchsetzen können. Das gilt vor allem für jene, die ihren Erfolg in hohen Marktanteilen messen. Wer Erfolg dagegen in der Nische sieht, wird ein professionelles CM selten profitabel einsetzen können. Ein Mittelständler oder Nischenanbieter wird es meist schwerer haben, eine Rolle als Advisor im CM einzunehmen, als ein marktführendes Unternehmen.

Auch GS1-Expertin Birgit Schröder erlebt dies immer wieder: „Der Handel ist in der komfortablen Situation, in den meisten Kate-



Mit der Aktualisierung des Wettbewerbsrechts wird der rechtliche Rahmen für Category Management nicht wesentlich verändert, aber präziser formuliert.

Rechtsanwalt Dr. Nils Gildhoff
EY Law



Markentrainer Category Management

Professionelles Wissen für erfolgreiches und wertschöpfendes Verkaufen im Lebensmittelhandel vermittelt auch der Grips&Co-Markentrainer von GS1.



△ Am Point of Sale kommt es vor allem darauf an, dass interessierte Kunden die gesuchten Produkte schnell finden.

gorien seinen Category Advisor unter mehreren Herstellern wählen zu können. Dabei zählen zu den Auswahlkriterien nach wie vor vorhandene Insights, Daten und Tools auf Herstellerseite, die Vertrauenswürdigkeit und Neutralität sowie die CM-Expertise des potenziellen CM-Kooperationspartners.“

„Aber auch der Hersteller sollte sich genau überlegen, bei welchem Händler er seine begrenzten CM-Ressourcen einsetzt“, so Schröder weiter. „Natürlich bei einem Händler, der Wachstumspotenzial aufweist, aber eben auch da, wo eine dauerhafte Zusammenarbeit und die Implementierung von CM-Maßnahmen machbar erscheint.“ Die Entscheidung für ein Category Management ist daher eine strate-

gische Entscheidung. Eine CM-Abteilung ist kein „Nice-to-have“, sondern ein Instrument der marktorientierten Unternehmensführung. CM muss dafür organisatorisch zielgerecht eingebunden sein. Gerade auf Herstellerseite darf die Rolle des CMs nicht zu der Karriere-Sackgasse werden, wie es teilweise gerade den Anschein hat.

Weg von der „Vertriebsklammer“

Alexander Ehrl leitet aus seiner Studie klare Empfehlungen für ein CM auf Herstellerseite ab: In vielen Fällen muss sich das CM aus der „Vertriebsklammer“ lösen und emanzipieren. Das bedeutet organisatorisch, dass modernes CM oft besser direkt an der Geschäftsleitung oder im Marketing angesiedelt >

GETRÄNKE Impuls TAGE

2023

15. - 18. JANUAR
IN SAALFELDEN-LEOGANG

Vorsprung nutzen

Lernen von den Besten

DAS JAHRES KICK-OFF, IMPULS- UND NETZWERK-SUMMIT
FÜR UNTERNEHMER, FÜHRUNGSKRÄFTE, MANAGER
UND UNTERNEHMERNACHWUCHS

INFOS UND ANMELDUNG:
getraenke-impulstage.de

Powered by



Veranstalter



Medienpartner

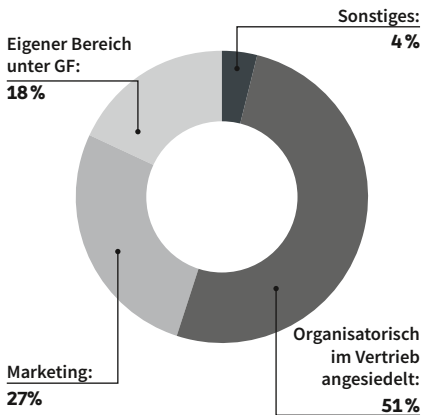




ZAHLEN

Die organisatorische Anbindung am Vertrieb erschwert die neutrale Zusammenarbeit mit dem Handel.

Wo ist die CM-Abteilung organisatorisch angebunden?



Quelle: © Plan + Impuls GmbH

Branche Category Management



64%

der **Befragten** sehen in **Shopper Insights** das Top-Thema für die kommenden Jahre.

Quelle: Studie „WakeUpCM“, Plan + Impuls

ist. Das bedeutet strategisch: Forschung, Analyse und Strategie müssen noch mehr die Shopper und die Kategorie, nicht aber eigene Produkte in den Fokus nehmen. Die Category Manager müssen genug Ressourcen haben. Sie benötigen mehr Durchsetzungsqualitäten. Erst dann werden sie in der Lage sein, den Mehrwert für das Unternehmen zu entwickeln, der die Wertschätzung für das CM steigert.

Alexander Ehrl stellt aber auch klar: „Ein Unternehmen muss nicht das ganze CM-Spektrum selbst leisten. Schon heute wird rund ein Viertel der CM-Arbeit von externen Dienstleistern übernommen.“ Sie sind ein

wichtiger Baustein für eine effiziente Arbeit und helfen, den Anteil operativen Abarbeitens zugunsten der strategisch-visionären Arbeit zu reduzieren. Der Category-Management-Prozess wird sich auch dadurch insgesamt weiterentwickeln.

Ausbildung ist entscheidend

Und: Neue digitale CM- und CRM-Tools und die Evolution von Omnichannel-Strategien speziell für FMCG werden dies beeinflussen. Die Entwicklung des Studiums und der Ausbildung zukünftiger Category Manager in „Breite“, „Tiefe“ und als „Zusatzqualifikation“ trägt dazu bei, die Prinzipien des CM bei Herstellern und Händlern auf allen Ebenen

▽ Für den Handel gilt es, relevante Konsumtrends und unterschiedliche Absatzkanäle stets im Blick zu behalten.



▽ Forschung, Analyse und Strategie müssen in Sachen Category Management verstärkt die Shopper und die Kategorie fokussieren.





△ Wenn die Regalstruktur der Logik des Shoppers entspricht, findet sich dieser besser zurecht und trifft eher eine Kaufentscheidung.

zu verankern. So können CM-Maßnahmen in Zukunft noch effizienter und präziser umgesetzt werden. Schon heute ist klar: Category Management wird in Zukunft weit über kurzfristige Listungsentscheidungen hinaus wirken und eine regelrechte „Category Vision“

erfordern. Und damit wird es weitere Impulse für neue Produktentwicklungen und Innovationen, kreative Omnichannel-Vermarktungsstrategien, optimierte Wertschöpfungsketten und insgesamt mehr Erfolg im Wettbewerb bringen. □



INFO

Category Management: Das verlangt der Handel

Mehr Tiefe in der Analyse der verschiedenen Datenquellen.

Konsequenter Warengruppenfokus, mehr neutrale „On-Top“-Themen und weniger Produktorientierung.

Mehr Strategie und Zukunftsorientierung mit größerem, unkonventionellerem Denken und von der Strategie abgeleiteter Taktik.

Eine stärkere Händlerperspektive für das Category Management. Auch der Wettbewerb von Händlern und Handelsorganisationen untereinander soll im CM Berücksichtigung finden.

MR. BROWN COFFEE DRINK



Ab 2022 mit Pfand

✓ bewährter Geschmack ✓ ungekühlt haltbar ✓ aufmerksamkeitsstarke Regalpräsenz