

# Willkommen in der Realität der Machtverhältnisse

Kooperativ soll das Category Management sein. Aber nur so viel wie nötig, meint der Handel. So viel wie möglich, möchte die Industrie. Berater und Insider Alexander Ehrl kennt die Praxis.

## Herr Ehrl, wie steht es aus Beratersicht um das Thema Category Management?

Kooperative CM-Projekte zwischen Industrie und Handel nehmen seit Jahren ab. Der Handel führt CM meist alleine durch, was auch seine originäre Aufgabe ist. Er verfügt dazu über das Know-how, die Datenhoheit und inzwischen auch über die entsprechend qualifizierten Mitarbeiter. Die Industrie darf gerne aktuelle Shopper-Insights für die jeweilige Warengruppe beitragen oder beim Umbau helfen. Aber wäre das an sich nicht auch Aufgabe des Handels?

## Was heißt das im Alltag?

Der idealtypische CM-Prozess, gemeinsam auf Augenhöhe zusammenarbeiten, wird eher auf Bühnen als in der Praxis gelebt. Als grundlegender Orientierungsrahmen ist der 8-Stufen-Prozess aber nach wie vor absolut sinnvoll, da er die gemeinsame Perspektive herstellt. Kooperiert wird meist nur in ausgewählten Prozess-Schritten und dort stark verkürzt. Das Industrie-CM hat sich zu einem Inhouse-Consulting für den Vertrieb entwickelt.

## Muss das schlecht sein?

Insbesondere der klassische LEH tut sich schwer, die CM-Taktiken flächendeckend in den Märkten umzusetzen. Meist liest man von Einzelinitiativen selbstständiger Kaufleute und von Hersteller-Konzepten, die auf ausgesuchte Filialunternehmer abzielen. Vollsortiments-Zentralen scheitern zum Teil an der Umsetzung



FOTO: KUPICOO/ISTOCK

**Regalmanagement:** Händler bestücken und kontrollieren ihre Regale gerne selbst.

in den eigenen Regionen. Der Discount nutzt hier seine Durchgriffsvorteile, wie vor allem Lidl und nun auch vermehrt Aldi demonstrieren.

## Verpufft also der Aufwand der Industrie?

Nein, aber klassisches CM zu betreiben, macht oft nur für marktführende Unternehmen Sinn. B- und C-Marken haben häufig nicht ausreichend Potenzial und Ressourcen für CM mit dem Handel und wären besser beraten mit gutem Brand Management und Shopper Marketing ihre Ziele zu erreichen.

## Fehlt es auch an den großen Visionen der Hersteller?

Die wesentlichen Fragen zur strategischen Ausrichtung des eigenen CM-Ansatzes müssen vor dem Start geklärt sein. Alle internen Stakeholder, insbeson-



FOTO: STEFAN HROBEK

»Das strategische Potenzial ist fraglos vorhanden«

dere Vertrieb und Marketing, sollten dazu die gleiche Sichtweise haben – sonst besteht die Gefahr, dass CM sein großes strategisches Potenzial nicht ausfüllen kann und eine zu operative Rolle einnimmt. Ohne eigene Strategie kann der vielseitige Nutzen von CM nicht sichtbar werden.

## Aber viele verfügen doch über qualifizierte Abteilungen.

Eine standardisierte Grundausbildung wie z.B. die Zertifizierung durch die GSI ist generell positiv zu sehen. Insbesondere um eine einheitliche Sichtweise auf das Thema CM zu schaffen und es in die Breite zu transportieren. Man kann aber kaum ein so komplexes Berufsbild in nur wenigen Tagen vermitteln. Erfolgreiches CM benötigt neben den Basics zwingend fundiertes Tiefenwissen und viel Praxis.

Erfolgreiche CM-Abteilungen leiten auf Basis von Shopper-Insights wertschöpfende Konzepte ab und setzen diese am POS um. Hierzu sollten Category Manager neben zahlreichen anderen Qualifikationen vor allem auch Experten in Sachen Panel- und Shopper-Insights sein. Nur durch die Verknüpfung der Perspektiven lassen sich Potenziale identifizieren, Ursachen bzw. Zusammenhänge ganzheitlich analysieren und Lösungen für die jeweilige Kategorie ableiten.

## Warum funktioniert es dann nicht besser?

Nach wie vor wird – gerade in der Industrie – die Bedeutung von CM unterschätzt und zu häufig auf rein operative Tätigkeiten reduziert. Zudem wird die Position der Category Manager immer noch als Ausbildungs- oder Durchlaufstelle gesehen

und auch so bemessen. Das führt dazu, dass Category Manager die Stelle durchschnittlich nur 2,5 Jahre besetzen und dann lieber ins Key Account Management oder Marketing wechseln. Das wird weder der strategischen Bedeutung noch der herausfordernden Tätigkeit von CM beziehungsweise der dafür benötigten Qualifikation gerecht. Die hohe Fluktuation führt so zu massivem Know-how-Verlust, insbesondere dem Handel gegenüber, der hier auf Kontinuität setzt.

## Wohin soll die CM-Reise gehen?

Die Realitäten und Anforderungen im CM haben sich nachhaltig geändert. Der Handel geht den Weg zunehmend alleine und erwartet von der Industrie Analysen mit Mehrwert und einen fundierten Blick in die Zukunft der Kategorie. Wenn das Hersteller-CM sein fraglos vorhandenes großes strategisches Potential ausschöpfen will und intern mit Marketing und Vertrieb beziehungsweise extern mit dem Handel auf Augenhöhe agieren will, muss es seinen Nutzen besser darstellen, neue Handlungsfelder besetzen und sich schleunigst emanzipieren. Sonst sehe ich die Gefahr, dass es sich mittelfristig selbst abschafft. *bb/lz 38-25*

## plan + impuls

**Alexander Ehrl** ist Geschäftsführer des Münchner Beratungs- und Marktforschungsunternehmens, das Shopper Insights und praxisorientiertes Category Management verknüpft. In Trainings und Seminaren geben die CM-Experten ihre Praxis-Erfahrung weiter.