

Category Management erfindet sich neu

Disziplin wird zum integrativen Steuerungsinstrument zwischen Marke, Handel und Konsument / Von Alexander Ehrl

In vielen Herstellerunternehmen lässt sich aktuell ein klarer Trend beobachten: Category Management wird neu gedacht, nicht mehr isoliert, sondern als Teil eines vernetzten, bereichsübergreifenden Ansatzes.

Zwar werden Category Management, Sales Development und Trade Marketing in der Praxis häufig als getrennte Abteilungen organisiert, jedoch zeigt sich immer deutlicher, dass diese Disziplinen nicht mehr losgelöst voneinander funktionieren. Category Management ist längst mehr als die Optimierung einzelner Produkte im Regal. Es entwickelt sich zum verbindenden Element zwischen Daten, Shopper-Verständnis und kommerzieller Umsetzung. Gemeinsam mit Sales Development und Trade Marketing entstehen integrierte Ansätze, die auf einer Datenbasis aufbauen und konsequent an den Bedürfnissen der Shopper ausgerichtet sind.

Diese Entwicklung kommt nicht von ungefähr. Ein zentraler Treiber ist der technologische Fortschritt, insbesondere der Einsatz von KI. Die Verfügbarkeit von Daten hat sich in den vergangenen Jahren massiv ausgeweitet: von klassischen Marktforschungszahlen über Consumer- und Shopper-Insights bis hin zu E-Commerce- und Retail-Media-Daten. KI ermöglicht es, diese Daten nicht nur effizient zu verarbeiten, sondern auch Muster zu erkennen und Prognosen abzuleiten. Die eigentliche Herausforderung liegt heute daher weniger im Zugang zu Informationen als in deren intelligenter Verknüpfung und Interpretation.

Gleichzeitig sehen sich Industrie und Handel zunehmend dynamischen und komplexen Shopper-Bedürfnissen gegenüber, die stark durch Soziale Medien geprägt sind. Trends entstehen und verbreiten sich enorm schnell. Das erfordert eine deutlich höhere Reaktionsgeschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit.

Vor diesem Hintergrund reicht es nicht mehr aus, Kategorien lediglich zu verwalten und zu optimieren. Category Management verändert sich grundlegend, organisatorisch, in seinem Rollenverständnis und in seiner inhaltlichen Ausrichtung, wie auch jüngst die Diskussionen beim auch von Handelsseite stark frequentierten Kongress des Netzwerks Uplift, ein Zusammenschluss von 18 Dienstleistern, in München belegen.

Ein zentraler Hebel dieser Transformation liegt in der Organisation selbst. Insights werden in vielen Unternehmen noch immer isoliert generiert und genutzt. Wissen verbleibt in einzelnen Abteilungen, während ähnliche Fragestellungen parallel bearbeitet werden. Das führt zu Ineffizienzen und verhindert, dass vorhandene Erkenntnisse ihr volles Potenzial entfalten. Gefragt sind daher integrierte Arbeitsweisen, sodass Studien- und Analyseergebnisse für verschiedene Bereiche nutzbar werden. Gleichzeitig gilt es, bestehende Insights systematisch zu hinterfragen und breiter verfügbar zu machen.

Dafür müssen klassische Abteilungsgrenzen aufgebrochen werden. Es braucht fließende Übergänge zwischen Trade Marketing, Category Management, Marktforschung und Vertrieb, eine engere Verzahnung interner und externer Stakeholder sowie mehr Zusammenarbeit über Funktionsgrenzen hinweg.

Damit wandelt sich auch das Rollenverständnis von Category Management grundlegend. War CM lange Zeit vor allem eine datengetriebene Servicefunktion mit enger Anbindung an Vertrieb oder Marketing, entwickelt es



Im Wandel: Category Management entwickelt sich immer mehr zum verbindenden Element zwischen Daten, Shopper-Verständnis und kommerzieller Umsetzung.

sich zunehmend zu einem integrativen Steuerungsinstrument zwischen Marke, Handel und Konsument.

Am Beispiel Kneipp wird diese Transformation besonders deutlich: Category Management hat sich dort von einer unterstützenden Funktion, salopp gesagt vom „Dienstleister“ zu einer eigenständigen organisatorischen Schnittstelle auf Augenhöhe mit Marketing und Vertrieb entwickelt. „Früher lag der Fokus von CM bei Kneipp auf Datenanalyse und Bereitstellung. CM agierte als Lieferant für Vertrieb und Marketing. Heute arbeiten wir vermehrt als inhaltlicher Sparringspartner und dritte Säule“, beschreibt Felix Vetter, Head of Consumer Insights & Category Sales Development.

Auch inhaltlich verändert sich die Arbeit im Category Management deutlich. Die Ausrichtung am Shopper ist zwar kein neues Konzept im CM, wird heute jedoch konsequenter und tiefer umgesetzt. Gerade in beratungsintensiven Kategorien wie Wein zeigt sich, was das konkret bedeutet: Am Regal treffen sehr unterschiedliche Shopper-Typen mit stark variierendem Wissensstand aufeinander. Das Sortiment muss daher zwei Anforderungen gleichzeitig erfüllen: Es darf weder überfordern noch unterkomplex sein und muss eine klare, intuitive Struktur bieten, die sich an der Suchlogik der Shopper orientiert.

Diese Anforderung gewinnt zusätzlich an Bedeutung durch strukturelle Veränderungen im Handel. Fachkräftemangel und steigende Personalkosten führen dazu, dass persönliche Beratung am POS immer seltener verfügbar ist. Die Orientierungsleistung verlagert sich damit zunehmend auf das Regal selbst. Gleichzeitig wird deutlich, dass Shopper nicht überall gleich ticken. Maßgeschneiderte Lösungen, die regionale und standortspezifische Unterschiede berücksichtigen, werden zunehmend wichtiger. Im Weinsegment etwa hat die Herkunft des Produkts in klassischen Weinregionen einen deutlich höheren Stellenwert als in anderen Märkten.

Um dieser Komplexität gerecht zu werden, reicht der Blick auf einzelne Datenquellen nicht mehr aus. Gefragt ist ein integrierter 360-Grad-Blick, der verschiedene Perspektiven zusammenführt: Consumer Insights, Shopper-Verhalten am POS, die Realität im Handel sowie klassische Marktdaten und KPIs. Diese ganzheitliche Sicht verän-

Die klassische Logik, wonach Marketing für den Consumer und Category Management für den Shopper verantwortlich ist, lässt sich kaum noch aufrechterhalten

dert auch die Abgrenzung zwischen Shopper und Consumer, nicht zuletzt auch, da beide Rollen in der Realität häufig in einer Person zusammenfallen. Die klassische Logik, wonach Marketing für den Consumer und Category Management für den Shopper verantwortlich ist, lässt sich unter diesen Bedingungen kaum noch aufrechterhalten.

Mit der veränderten Rolle des Category Managements wandelt sich auch die Zusammenarbeit mit dem Handel grundlegend. Hersteller treten nicht mehr nur als klassische Berater für operative Themen wie Sortimentsgestaltung oder Regalstruktur auf, diese Kompetenzen liegen zunehmend beim Handel selbst. Stattdessen verschiebt sich der Fokus der Zusammenarbeit hin zu zukunftsgerichteten Impulsen.

Die neue Aufstellung der Hersteller eröffnet dabei insbesondere Chancen in der Entwicklung von Category Visions: Sie liefern fundierte Insights zur zukünftigen Entwicklung der Kategorie, identifizieren Wachstumstreiber und zeigen auf, wohin sich Konsumentenbedürfnisse und Märkte bewegen. Damit unterstützen sie den Handel weniger im „Wie“ der Umsetzung, sondern vielmehr im „Wohin“ der strategischen Ausrichtung. Gleichzeitig entstehen neue Potenziale für differenzierte Beratungsansätze, insbesondere im Hinblick auf selbstständige Händler. Diese profitieren verstärkt von maßgeschneiderten, praxisnahen Konzepten, die über standardisierte Lösungen hinausgehen und individuelle Anforderungen berücksichtigen.

Erfolgreiches Category Management basiert damit zunehmend auf partnerschaftlicher Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Voraussetzung hierfür ist ein hohes Maß an Vertrauen, insbesondere beim Austausch sensibler Daten und strategischer Perspektiven. Leitgedanke bleibt dabei der Triple-Win-Ansatz, bei dem Handel, Hersteller und Shopper gleichermaßen profitieren.

Entscheidend ist dabei: Es geht weniger darum, ideale Prozesse oder vollständig aufgelöste Organisationsstrukturen abzuwarten, sondern darum, Entwicklung aktiv voranzutreiben. Gerade kleine Erfolge spielen dabei eine wichtige Rolle. Sie machen Fortschritte sichtbar, schaffen Akzeptanz im Unternehmen und tragen dazu bei, die Relevanz von Category Management als strategische Funktion weiter zu stärken. *Iz 23-26*

Der Autor: Alexander Ehrl ist Geschäftsführer bei Plan + Impuls, Gesellschaft für Marktforschung und Beratung am POS in München.

Verbraucher kaufen vielfach auf Vorrat

Viele Menschen in Deutschland legen Wert auf eine gute Bevorratung. Das zeigt der Konsumentenreport der Initiative Digitale Handelskommunikation (IDH). 80 Prozent der Befragten besorgen demnach mindestens einmal pro Monat bewusst Vorräte. Mehr als jeder Dritte (38 Prozent) kauft laut eigener Aussage (wesentlich) mehr als noch vor zwei Jahren, 47 Prozent kaufen gleich viel. Knapp 70 Prozent legen Vorräte für eine bis mehrere Wochen an. Bei Lebensmitteln besonders hoch im Kurs stehen dabei Nudeln und Reis (73 Prozent), Kaffee und Tee (65 Prozent) und Konserven (60 Prozent).

Drei von vier Befragten nannten einen attraktiven Preis als entscheidenden Auslöser zum Einkaufen von Vorräten. 37 Prozent wiederum wollen mit einem guten Vorrat steigende Preise vermeiden. Für neun von zehn Befragten sind Angebote und Preisaktionen (sehr) wichtig. Bei der Angebotskommunikation zählen für Verbraucher, die Vorräte einkaufen wollen, unterschiedliche Faktoren. Etwa 60 Prozent der Befragten legen Wert auf transparente Preise, gefolgt von verlässlicher Verfügbarkeit (46 Prozent), klaren Laufzeiten der Angebote (41 Prozent) und einfacher Vergleichbarkeit (30 Prozent). Etwa die Hälfte

(51 Prozent) will sich mit Vorratskäufen auf Versorgungspässe oder Schlechtwetterlagen vorbereiten. Besonders oft landen deswegen Wasser und lange haltbare Lebensmittel im Einkaufswagen der hiesigen Verbraucher (78 Prozent), gefolgt von Toilettenpapier und Dingen für die Hausapotheke (76 Prozent), Batterien und Akkus (66 Prozent).

Die anhaltenden Preissteigerungen zwingen zudem viele Menschen zum Sparen. 58 Prozent der mehr als 1000 Befragten gaben Ende April in einer Forsa-Umfrage im Auftrag der Fernsehsender RTL/NTV an, sich zuletzt im Alltag eingeschränkt zu haben. 41 Prozent sagten dagegen, ihr Verhalten habe sich nicht wesentlich verändert.

Besonders häufig sparen demnach Jüngere unter 30 Jahren sowie Menschen mit geringerem Einkommen. Wer weniger Geld ausgibt, tut das meist in mehreren Bereichen gleichzeitig. Am häufigsten wird beim Essen gehen gespart: 76 Prozent der Betroffenen nennen diesen Punkt. Jeweils 69 Prozent reduzieren Ausgaben für Neuschaffungen und Lebensmittel, 65 Prozent beim Kraftstoff. Auch bei Energieverbrauch, Urlaub und Freizeitaktivitäten schränken sich die Bürger demnach ein. *Iz 23-26*

Taste analysiert KI-Werbewirkung

Die in Offenbach ansässige Werbeagentur Taste hat ein Whitepaper mit dem Titel „KI in der Food-Werbung“ herausgebracht. Die mit Concept M Research und Consulting erstellte Analyse zur Werbewirksamkeit generativer KI will Fragen wie „Was kann KI in der Food-Werbung leisten?“ oder „Wie sieht der künstliche Burger lecker und nicht steril aus?“ und „Welche Spielregeln in Sachen Kommunikation sind wichtig?“ beantworten. Eine Erkenntnis daraus: Aus einem ungenügenden Briefing oder einer schwachen Idee wird auch mit KI keine gute Kommunikation. Die Auswertung steht unter [Taste.de](https://www.taste.de) zum Download. *Iz 23-26*

