Universität Bayreuth

Rechts- und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät

PROF. DR. HEYMO BÖHLER

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre III

- MARKETING –

Seminar zur speziellen Betriebswirtschaftslehre

„Betriebliche Absatzwirtschaft und Handelsbetriebslehre“

im

WS 1998/99

Thema 4:

Betriebswirtschaftliche Grundlagen, Ausprägungsformen, praktische Umsetzung des Efficient Consumer Response-Ansatzes

Vorgelegt von: Abgabetermin:

Melanie Fischer

Donndorferstr. 73

95447 Bayreuth

Tel. 0921 / 61204

Mat.-Nr.: 0797534

7. Semester BWL

15.12.1998

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung: Ausgangssituation

2. Begriffsabgrenzung und Kerngedanke des ECR-Ansatzes

3. Eckpfeiler des ECR-Ansatzes

3.1 Efficient Replenishment

3.2 Efficient Assortment

3.3 Efficient Promotion

3.4 Efficient Product Introduction

4. Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren

4.1 Organisatorische Voraussetzungen

4.2 Informationstechnische Voraussetzungen

4.3 Human Ressource Management

4.4 Change Management

5. Status quo des ECR-Ansatzes

6. Fazit und Ausblick

Abkürzungsverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
EAN	Europäische Artikelnumerierung
ECR	Efficient Consumer Response
EDI	Electronic Data Interchange
f.	folgende (Seite)
ff.	fortfolgende (Seiten)
POS	Point of Sale
u.a.	und andere
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung: Ausgangssituation

Durch die Realisierung der Europäischen Gemeinschaft und die kurz bevorstehende Währungsunion sind wir einem vereinigtem Europa wesentlich näher gekommen und damit auch der zunehmenden Liberalisierung des internationalen Warenaustausches. Die Globalisierung, aber auch der technische Fortschritt mit raschen technologischen Veränderungen bringen ein Vielfaches der bisherigen Produkte und eine immense Markenvielfalt in die Regale des Handels, was zwangsweise zu einer zunehmenden Verknappung des Regalplatzes führt. Da der Handel stagnierenden, oft auch rezessiven Märkten gegenübersteht, befinden sich die scharf konkurrierenden Produkte in einem harten Verdrängungswettbewerb. Der Handel seinerseits ist an maximalen Renditen interessiert und wird deshalb ein strengeres Auswahlverfahren heranziehen, um die Produkte zu bestimmen, die die Angebotsfläche ausfüllen sollen. Wachstum wird auf diesen gesättigten Märkten immer weniger durch die Einführung neuer Produkte erreicht. „Die Bedarfsstrukturen sind weitgehend bekannt. Änderungen im Verbraucherverhalten, sei es die Umwelt-, Gesundheits- oder light-Orientierung, können heute besser mit Relaunches vorhandener Marken oder mit Dachmarkenstrategien abgedeckt werden.“[1] Die Machtstrukturen haben sich grundlegend geändert: Während vor noch nicht allzu langer Zeit die Hersteller durch Produktneueinführungen, die sie im Markt erfolgreich positionieren konnten das Zepter in der Hand hatten, ist es nun der Handel, der Produkte auswählt und damit die Machtposition einnimmt. Die Konsumindustrie steht in dieser wettbewerbsintensiven Situation enorm unter Druck: Es reicht nicht mehr aus, nur starke Marken zu produzieren. Die ständige Reizüberflutung und die Markeninflation führen zu abnehmender Markentreue und Orientierungslosigkeit.[2]

Zudem setzt der Handel auf die Strategie der Handelsmarken, die sich zunehmender Beliebtheit erfreuen, und deren Aufschwung der Handel explizit forciert. Auch auf der Konsumentenseite hat sich ein Wandel vollzogen. Das Einkaufsverhalten hat sich der abnehmenden Kaufkraft und den negativ geprägten Zukunftserwartungen angepaßt und äußert sich in einem scharf kalkulierten Konsumbudget. Insbesondere in der Konsum- und Nahrungsmittelwirtschaft zeichnet sich keine Verbesserung der schlechten konjunkturellen Lage ab, während auf andere Branchen, wie Dienstleistung, Freizeit

[1] Vgl. Münzberg, H. (1995), S. 35.
[2] Vgl. o.V. (1995), S. 35-38

und Touristik die so gewonnenen Einkommensteile verwandt werden. Hier zeichnen sich auch deutlich Gewinne ab, so daß Hersteller und Handel die schlechte Ertragslage ihrerseits nicht auf die konjunkturelle Lage zurückführen können. Insbesondere die Industrie steht somit unter Kostendruck. „Um von zu hohen Fixkostenbelastungen wegzukommen und brachliegende Effizienzpotentiale zu erschließen, reichen die klassischen Maßnahmen, wie Kostenschnitte, Arbeitsplatzabbau und Sortimentsbereinigungen offenbar nicht mehr aus.“[3]

Es ist an der Zeit neue Erfolgspotentiale zu erschließen. Mit neuen Ansätzen prüfen die Hersteller nun alteingesessene Gewohnheiten und Strukturen. Schon vor einigen Jahren hatte man den Ernst der Lage begriffen und versuchte den scharfen Wettbewerbsbedingungen mit Reengineering, Lean Management oder Total Quality Management zu begegnen.[4]

Angesichts der beschriebenen Marktlage gelangten Industrie und Handel im Laufe der Zeit zu der Überzeugung, daß insbesondere vor dem gemeinsamen Oberziel der Gewinnerzielung, nur durch partnerschaftliche Kooperation Kosten gesenkt und Erträge gesteigert werden können.[5]

Bereits vor zehn Jahren haben amerikanische Hersteller und Händler, die damals in etwa die gleiche Ausgangssituation zu bewältigen hatten wie wir heute, nach neuen Formen der Zusammenarbeit gesucht. Angeregt durch diese Entwicklungen in den USA entdeckt nun auch die europäische Wirtschaft die Vorteile des ECR-Ansatzes.[6]

In den unterschiedlichen Bereichen des wirtschaftlichen Geschehens entwickelten die Marktteilnehmer neuere Ansätze, um der veränderten Wettbewerbssituation entgegenzutreten. Während einerseits die DV-Technik völlig neue Möglichkeiten offeriert, änderten sich in den letzten Jahren die Auffassungen über Managementstrukturen und Führungsverhalten grundlegend. Viele Unternehmen erkennen ihre funktionalen Barrieren und bemühen sich um prozeßorientiertes Denken.

Diese Entwicklungen laufen nun alle zusammen und werden im Rahmen des ECR zu einem ganzheitlichen Optimierungskonzept kombiniert.[7]

„Neben gemeinsamen strategischen Vereinbarungen in den Kernhandlungsfeldern Logistik und Marketing geht es um viele kleine Detailverbesserungen in der Prozeßkette.“[8]

[3] Vgl. Münzberg, H. (1995), S. 35.
[4] Vgl. Kaleck, P. (1995), S.28-30, Hanitz, A., Müller, P. (1998), S. 1-4
[5] Vgl. Kaleck, P. (1995), S. 28-30, Zellekens, H.-J. (1997), S. 4-11.
[6] Hanitz, A., Müller, P. (1998), S. 1-4.

2. Begriffsabgrenzung und Kerngedanke des ECR-Ansatzes

Grundsätzlich ist man sich in der Literatur über die Definition des Begriffes „Efficient Consumer Response“, was wörtlich übersetzt „Effiziente Reaktion auf die Kundennachfrage“ bedeutet, was die allgemeine Beschreibung betrifft, relativ einig. Meiner Meinung nach gibt Andreas von der Heydt mit seiner Definition das Wesen des ECR-Ansatzes am besten:

„Efficient Consumer Response (ECR) ist eine gesamtunternehmensbezogene Vision, Strategie und Bündelung ausgefeilter Techniken, die im Rahmen einer partnerschaftlichen und auf Vertrauen basierenden Kooperation zwischen Hersteller und Handel darauf abzielen, Ineffizienzen entlang der Wertschöpfungskette unter Berücksichtigung der Verbraucherbedürfnisse und der maximalen Kundenzufriedenheit zu beseitigen, um allen Beteiligten jeweils einen Nutzen zu stiften, der im Alleingang nicht zu erreichen gewesen wäre.“[9]

ECR impliziert eine Wertschöpfungspartnerschaft, im Idealfall vom Zulieferer über den Hersteller, den Handel bis hin zum Kunden. Um eine engere Verzahnung entlang der Versorgungskette zu erreichen, sind detaillierte Kenntnisse über die Arbeitsabläufe der Parteien notwendig. Durch gegenseitiges Verständnis werden Möglichkeiten zur Kostenreduzierung entlang der Wertschöpfungskette aufgedeckt. Wichtig ist dabei, daß diese als „Mannschaftsspiel“ begriffen wird und Problemlösungen gemeinsam gesucht werden.[10]

Das zentrale Instrument, um ineffiziente Prozesse, die keine Wertschöpfung mit sich bringen, zu eliminieren ist Efficient Replenishment. Neben diesem logistischen Aspekt des ECR-Ansatzes gilt es auch bei sämtlichen Marketingaktivitäten zu kooperieren, um neue Umsatzpotentiale zu erschließen. Ziel ist es, auf Veränderungen des Kundenverhaltens schneller reagieren zu können und Warenbeschaffung, Bestandsführung, aber auch Sortimente (Efficient Assortment), Werbung (Efficient Promotion) und Produkteinführung (Efficient Product Introduction) firmenübergreifend zu optimieren.[11]

---

[7] Merkel, H. (1998), S. 35-40.
[8] Kilimann, J., Schlenk von, H., Tienes, E.-C. (1998), S. VIIf.
[9] Heydt von der, A. (1997), S. 41
[10] o.V. (1995), S. 58-63.
[11] Heydt von der, A. (1997), S. 38-41.

Über die genaue Gestaltung, die Basisstrategien und Erfolgsfaktoren ist man sich in der Literatur noch nicht einig. Die Mehrzahl der Autoren vertritt jedoch die Auffassung, daß sich die wesentlichen Gestaltungsfelder in Logistik und Marketing auf die oben genannten vier Basisstrategen beziehen, während die informationstechnischen Voraussetzungen als Erfolgsfaktoren betrachtet werden, die ECR unterstützen und zur vollen Entfaltung bringen, jedoch keine K.O.-Kriterien darstellen.

Andererseits gibt es aber auch Autoren, die die Ansicht vertreten ECR setze sich aus drei Ebenen, Basistechnologien, Warennachschub und Nachfragemanagement zusammen.[12]

Hier wird die Implementierung informationstechnischer Möglichkeiten, wie Scannerdaten, Electronic Data Interchange etc. ebenso stark gewichtet, wie notwendige Maßnahmen in den Bereichen Logistik und Marketing.

Um die Überlegungen des ECR, unter anderem auch die vier Basisstrategien erfolgreich implementieren zu können, sind einige Erfolgsfaktoren Voraussetzung:

Zum einen sind dies organisatorische Voraussetzungen, wie der Übergang vom isolierten, funktionsorientierten Denkens hin zur Prozeßorientierung und der Schaffung kooperationsfördernder Strukturen.

Zum anderen handelt es sich um informationstechnische Voraussetzungen, wie Scanning und EDI, die als strategische Wettbewerbsfaktoren gelten und dem ECR-Ansatz als wichtige Stütze dienen.[13]

Im Mittelpunkt dieses Reengineering-Ansatzes steht jedoch der Konsument. Die starke Zielausrichtung dieser Konzeption auf den Endverbraucher wird bereits durch den Begriff Efficient Consumer Response deutlich. Das verbraucher- und reaktionsorientierte System soll durch den Einsatz von POS-Daten den Kundenbedarf erkennen und so die individuelle Nachfrage decken. Der Konsument bestimmt also die Produktion durch die Nachfrage am Point of Sale. Seine Bedürfnisse sollen durch ein verbessertes Leistungsangebot, das sich in optimal zusammengestellten Produktsortimenten, dem bestmöglichen Preis-Leistungsverhältnis und einem ausgezeichneten Dienstleistungsspektrum äußert, besser befriedigt werden. Auf diesem Weg soll die Kundenzufriedenheit maximiert werden.[14]

[12] Kalmbach, U. (1998), S. 22-23.
[13] o.V. (1995), S. 58-63, Heydt von der, A. (1997), S. 38-41.
[14] Höper, U., Schmidt, C. (1997), S. 68-72, Hanitz, A., Müller, P. (1998), S. 1-4, Tietz, B. (1995), S. 529f.

Zudem sind die Mitarbeiter in den Veränderungsprozeß mit einzubeziehen, die durch ausführliche Schulungen, systematisches Coaching und ein prozeßorientiertes Denken an veränderte Strukturen herangeführt werden müssen.

Den entgültigen Erfolg dieser Anstrengungen macht man in erster Linie von Personen abhängig. Entscheidend sind weniger Technologien und Strategien, sondern das Committment des Top-Managements.[15]

Das Hauptziel des ECR-Ansatzes besteht in der Besserstellung aller an der Wertschöpfungskette teilnehmender Parteien, die die durch ECR-Aktivitäten entstehenden Vorteile gemeinsam nutzen. Die Schaffung des zusätzlichen Kundennutzens soll zu höheren Marktanteilen und Umsatzsteigerungen führen, auch zum Vorteil von Hersteller und Handel.

Durch die Verbesserung der zwischenbetrieblichen Kooperation können Kosten reduziert und die Flexibilität am Markt erhöht werden.[16]

3. Eckpfeiler des ECR-Ansatzes

Um die aufgezeigte Zielsetzung zu erreichen, verlangt der umfassende ECR-Ansatz die Umsetzung der Restrukturierung auf zwei Seiten: Einen Schwerpunktbereich stellt die Organisation des Warennachschubs (Logistik) dar, die unter anderem Administration, Bestellwesen und Rechnungsverkehr umfaßt.

Der zweite Hauptgestaltungsbereich liegt in der Optimierung der Nachfrageseite (Marketing).

Betrachtet man diese Aspekte wird deutlich, daß Marketing und Logistik Teilbereiche eines Kreislaufes und folglich nicht zu trennen sind.

Die beiden Schwerpunkte offerieren verschiedene Ansatzpunkte zur Realisierung des ECR-Kerngedankens. Im Bereich der Logistik ist dies Efficient Replenishment, das durch Supply Chain Management ergänzt wird und Cross Docking, sowie Efficient Unit Loads umfaßt.

Auf der Nachfrageseite bieten Efficient Assortment, Efficient Promotion und Efficient Product Introduction umfassende Lösungen bezüglich des Absatzbereiches. Diese Ansatzpunkte werden als die vier Basisstrategien des Efficient Consumer Response betrachtet.

[15] Heydt von der, A. (1997), S.
[16] o.V. (1995), S. 18-20, Hebler, M. (1998), S.11-13, Töpfer, A. (1995/96), S.189ff.

3.1 Efficient Replenishment

Efficient Replenishment, auch als Contious Replenishment Programm (CRP) bezeichnet, greift im Bereich Informationswesen und Logistik und umfaßt Konzepte, zur Optimierung der Versorgungskette vom Zulieferer bis zum Markt. Die Idee der Optimierung logistischer Prozesse an sich ist nicht neu, wurde jedoch bisher von Handel und Hersteller unabhängig voneinander in ihren eigenen Bereichen durchgeführt, was oftmals zu Interessenkonflikten führte, da sich die Optimierungsziele widersprachen.[17]

Die Analyse der Wertschöpfungskette zeigt oft Ineffizienzen, hohe Lagerbestände und damit verbundene Kosten.

Die Lagerhaltung hat verschiedene Ursachen. Zum einen sind es Sicherheitsbestände, die aus Vertrauens- und Informationsdefiziten gehalten werden, um die eigene Handlungsautonomie zu wahren und auf allen Stufen anfallen. Zum anderen führen Preisvorkäufe und das Ausreizen von LKW-Konditionen ebenfalls zu übermäßig hohen Lagerbeständen. Lagerhaltungskosten, zusätzlich benötigtes Personal und der hohe Verwaltungsaufwand bilden einen nicht unerheblichen Kostenblock, der den Produkten aufgeschlagen wird, worunter wiederum die Wettbewerbsfähigkeit leidet. Trotz der hohen Lagerbestände kommt es jedoch aufgrund mangelnder Kommunikation und des stockenden Informationsflusses immer wieder zu Out of Stock-Situationen, die Ware ist nicht verfügbar. Gerade bei Produkten mit niedriger Kundenbindung können diese Situationen zum Produktwechsel führen.[18]

Betrachtet man diese Aspekte wird deutlich, daß hier große Potentiale zur Kosten- und Zeiteinsparung liegen, die durch Efficient Replenishment realisiert werden sollen.

Hierzu dient das Supply Chain Management, das vor allem darauf bedacht ist, die Einsparungspotentiale der gesamten Wertschöpfungskette aufzudecken und deren Verlauf zu optimieren, was nur durch partnerschaftliche Zusammenarbeit zu erreichen ist. Der Optimierungsansatz beschreibt eine termin- und bedarfsgerechte Nachschubversorgung, die auf der Bereitstellung von Scannerdaten des Handels basiert. „Durch einen kontinuierlichen Warennachschub sollen Fehlbestände und Bestandslücken vermieden, die Bevorratung optimiert und die Belieferung beschleunigt und zeitnah gestaltet werden.“[19]

[17] Kempcke, T. (1995), S. 40-42.
[18] O.V. (1995), S. 58-63, Schmid, P. (1996), S. 1ff.
[19] Höper, U., Schmidt, C. (1997), S. 70.

Noch immer werden die am Point of Sale gewonnenen Abverkaufsdaten in vielen Handelsunternehmen ausschließlich zur Rationalisierung der Preiserfassung und der Minimierung von Fehlerquellen verwendet, dabei sind die hier gewonnenen Daten extrem wichtig, um den Warennachschub kundenorientiert zu steuern und die Verfügbarkeit der Waren zu sichern. An dieser Stelle sollte auch die Rollenverteilung der Distribution überdacht werden. Im Rahmen des CRP überträgt der Handel dem Hersteller täglich die Abverkaufs- und Lagerbestandsdaten.[20]

Der Hersteller kann seine Produktverfügbarkeit besser überblicken. Mittels der ihm übersandten Daten ist es ihm möglich seine Kapazitäten anpassen, und so Produktionsschwankungen zu vermeiden, damit seine Absatzkurve kontinuierlicher verläuft. Die bei Nachfragespitzen auftretenden hohen Produktionslose fordern überflüssige Produktionskapazitäten, die jetzt vermieden werden können. Die nun gegebene Berechenbarkeit der künftigen Produktion erlauben dem Hersteller seine Lagerbestände ebenfalls zu senken, obwohl sich der Lieferservice verbessert, da die Produkte zum richtigen Zeitpunkt, in der richtigen Menge beim Handel eintreffen. Die tägliche Übertragung der Abverkaufs- und Lagerbestandsdaten signalisiert dem Hersteller die Unterschreitung des Mindestbestandes eines Produkts und er veranlaßt die Bestellung. Im Rahmen der vollautomatischen Disposition kann diese auch vom Rechner ausgelöst werden. Die Bestellung wird mit den Beständen des Herstellers abgeglichen und löst bei diesseitigem Unterschreiten eines definierten Bestandes die Produktion aus. Die Verlagedaten der beim Hersteller zur Versendung bereiten Lieferung können dem Handel per EDI als Lieferankündigung übertragen werden. Dort können nun bereits Vorbeitungen bezüglich der Warenannahme getroffen werden. Der Handel übernimmt bezüglich der Disposition zum Teil nur noch eine Kontrollfunktion.[21]

Aus der Gesamtbetrachtung beider Wertschöpfungsstufen können Hersteller und Handel beide Vorteile ziehen. Der Hersteller, der die Disposition des Handels übernommen hat kann die Produktion gleichmäßiger gestalten, wobei teuere Überstunden oder Wochenendschichten entfallen. Lagerbestände, die ursprünglich dem Ausgleich der Diskontinuitäten dienten sind somit nicht mehr nötig. Da er eine betriebswirtschaftliche Funktion des Handels übernommen hat, kann er seinen Kunden enger an sich binden. Die so entstehende Partnerschaft und das wachsende Vertrauen können eine solide

[20] Schmid, P. (1996), S.1ff; o.V. (1995), S.58-63.
[21] Schmid, P. (1996), S. 1ff; Kaleck, P. (1995), S. 28-30, Töpfer, A. (1995/96), S. 191-192.

Basis für weitere ECR-Projekte darstellen. Zudem wird es ihm möglich, die Transportkapazitäten optimal zu nutzen, weil er Transportbehältnisse und Palettenhöhe genau kennt und auf LKW-Kapazitäten abstimmen kann.

Bestellungen, Lieferscheine und Rechnungen können jetzt ohne Reibungsverluste schneller bearbeitet werden und weisen aufgrund fundierter Sachkenntnis weniger Fehler auf. Auch Reklamationen und fehlerhafte Lieferungen werden reduziert, weil weniger Mißverständnisse auftreten.[22]

Auch der Handel profitiert von der Zusammenarbeit mit dem Hersteller. Den wohl größten Vorteil zieht er aus der Lagerbestandsreduktion. Aufgrund der Wertschöpfungspartnerschaft kann sich der Handel darauf verlassen, daß die richtigen Produkte in der richtigen Menge rechtzeitig verfügbar sind. Die Sicherheitsbestände können daher wesentlich geringer gehalten werden, was die Kapitalbindungsdauer deutlich reduziert und niedrigere Lagerhaltungskosten impliziert. Durch den Verzicht auf überhöhte Lagerhaltung und die kontinuierlichen Lieferungen des Herstellers, erreichen die Produkte den Konsumenten in frischerem Zustand, die Verfügbarkeit am Point of Sale wird erhöht. Außerdem können auch Umsatzsteigerungen verzeichnet werden, da die Verkaufsorte mit der höchsten Warenpräsenz bevorzugt werden. Out of Stock-Situationen werden nahezu ausgeschlossen, da der Hersteller jederzeit über die Bestände des Handels informiert ist, die Bestellungen teilweise automatisch eingeleitet werden und die Prozeßzeiten von der Bestellung bis zum Wareneingang des Handels auf ein Minimum reduziert werden. Da die Disposition entfällt, kann der Handel durch die effiziente Verwaltung, automatischer Bestandsführung und elektronischen Datenaustausch den administrativen Aufwand stark reduzieren.[23]

Dies ist allerdings nicht immer ganz unproblematisch. Gerade bei der elektronischen Datenerfassung und -übertragung kann es zu Fehlern kommen. Wird nicht jedes einzelne Produkt über den Scanner gezogen, sondern von der Kassiererin zusammengefaßt, obwohl die Artikel zum Beispiel in verschiedenen Geschmackssorten vorliegen, werden völlig falsche Informationen weitergegeben und es folgen so auch falsche Lieferungen.

[22] Schmid, P. (1996), S. 1ff, Strüber, H. (1998), S. 53-64.
[23] Schmid, P. (1996), S. 1ff, Strüber, H. (1998), S. 53-64.

Diesen Fehlerquellen kann man vornehmlich nur mit intensiven und ausführlichen Schulungen begegnen, um jedem Angestellten die Bedeutung seiner Mitarbeit zu verdeutlichen.[24]

Des weiteren stellt Cross Docking ein Instrument des Efficient Replenishment dar, das die Möglichkeit eröffnet, die Produktlieferungen direkt vom Hersteller zur Verkaufsstelle des Handels zu bringen. Dabei handelt es sich zumeist um Produkte mit hoher Umschlagshäufigkeit oder Lebensmittel mit niedrigem Mindesthaltbarkeitsdatum, die unter Frischeaspekten schnellstmöglich zur Filiale gebracht werden sollen.

Die bestellte Ware wird vom Hersteller nicht mehr in Distributionszentren oder Zentrallager eingelagert, sondern dort direkt auf LKW's des Handels verladen Statt weniger großer Lieferungen versorgt der Hersteller die Handelsfiliale mit kontinuierlichen kleineren bedarfsangepaßten Lieferungen. Die Produkte kommen nun mit geringem zeitlichen Vorlauf und längeren Haltbarkeitsdaten in der Handelsfiliale an. Hierdurch kann der Handel auf Zwischenlager verzichten, die Kapitalbindungsdauer sinkt und damit einhergehend steigt die Liquidität. Insbesondere bei verderblichen Nahrungsmitteln ist dieser zeitsparende Liefervorgang von Vorteil, um dem Kunden frische Produkte anbieten zu können.[25]

Ferner wird Efficient Replenishment auch durch die Verpackungsoptimierung Efficient Unit Load (Effizienz durch optimierte Verpackungen) unterstützt, deren Gegenstand die Harmonisierung von Transportverpackungen und die Optimierung der Lagerkapazitäten ist. Durch die Entwicklung und den Einsatz von Standards, wie beispielsweise die Europalette und durchgängig verwendbarer Behältnisse werden Reibungsverluste aufgrund inkompatibler Verpackungen an den Schnittstellen vermieden. Die Lieferungen müssen nicht umgepackt werden und LKW-Kapazitäten können besser genutzt werden.[26]

Abschließend ist zu bemerken, daß die Logistik ein großes Differenzierungspotential birgt, durch das Marktanteile gewonnen werden können. Damit hat das logistische Leistungsvermögen die klassischen Wettbewerbsdimensionen Preis und Produktqualität relativiert. Dazu gehört beispielsweise auch die Produktverfügbarkeit. Gerade bei technologisch ausgereiften und schwerlich zu verbessernden Produkten ist die Kundenbindung geringer. Der Konsument wird nicht auf die Glühbirne von Phillips warten, die gerade ausverkauft ist, wenn er die von Osram gleich erhalten kann.

[24] Heydt von der, A. (1997), S. 76-78; Hebler, M. (1998), S. 23-29.
[25] Höper, U. (1997), S. 68-72; Heydt von der, A. (1997), S. 70-71.

Eine weitere Differenzierungsmöglichkeit besteht in der Entsorgungslogistik. Die Kunden wünschen sich eine bequeme Gestaltung bezüglich der Rückgabe von Altprodukten.

Sämtliche logistische Aktivitäten, die längst zum kritischen Erfolgsfaktor geworden sind, müssen jedoch dem Konsumenten einen wahrnehmbaren Zusatznutzen stiften, was durch geeignete Marketinginstrumente zu erreichen ist.[27]

3.2 Efficient Assortment

Mit Efficient Assortment soll die Sortimentsgestaltung und die zur Verfügung stehende Regalfläche optimiert werden. Dazu werden unter Einbezug von Scanner- und demographischer Daten des Verkaufsbezirks die Instrumente des Category Managements genutzt. Die Regal-und Flächenoptimierung wird unter den Gesichtspunkten des Space-Managements von Hersteller und Handel gemeinsam vorgenommen. Durch den Austausch von Informationen, indem der Hersteller seine Konsumentenkenntnisse und der Handel eine Beschreibung seiner Kunden einbringen, können Produkte effektiver aufgenommen bzw. ausgelistet werden. Die Betreuung des Sortiments wird nicht mehr nur als die Aufgabe des Händlers betrachtet, sondern in Zusammenarbeit mit dem Hersteller vollzogen.[28]

Das Category Management nimmt bezüglich des ECR-Ansatzes eine Sonderrolle ein.

Zum einen ist CM der strategische Rahmen und die organisatorische Struktur innerhalb derer die ECR-Basisstrategien implementiert werden. In der Literatur ist man sich hinsichtlich der inhaltlichen Beschreibung und Begriffsabgrenzung noch nicht einig. Es wird zum Teil der Standpunkt vertreten, Category Management beinhalte die Installation der Infrastruktur, die Optimierung der Produkteinführung, die Sortimentsoptimierung und die Optimierung von Aktionen.

Zum anderen ist Category Management ein Instrumentarium des Efficient Assortment, um Sortiments- und Flächenoptimierung vorzunehmen.

Hauptsächlich ist man jedoch der Auffassung, daß Category Management als Strategie zur erfolgreichen Umsetzung des Efficient Assortments verwandt wird.[29]

Grundsätzlich beschreibt Category Management die gemeinsame Pflege von Warengruppen durch Hersteller und Händler, die diese als strategische

[26] Höper, U., Schmidt, C. (1997), S. 68ff; Ritter, S. (1997), S. 18ff, Hanitz, A., Müller, P. (1998), S. 1-4.
[27] Wildemann, H. (1998), S. 8-11.
[28] Höper, U., Schmidt, C. (1997), S. 68-72; Heydt von der, A. (1997), S. 78-83.
[29] o.V. (1995), S. 18-20; Simens Nixdorf, (), Heydt von der, A. (1997), S. 78-83.

Geschäftseinheiten führen. Dabei unterstützen die Scanner-Daten Entscheidungen hinsichtlich Sortimentstiefe und -breite, Preisgestaltung, Aufnahme neuer Produkte und der Plazierung der Produkte.[30]

Die Notwendigkeit eines umfassenden Category Management ist zum einen durch die riesige Artikelzahl gegeben. Diese unübersichtliche Artikel- und Markenvielfalt kann vom Handel kaum optimal bewirtschaftet werden. Aufgrund unzähliger Substitutionsmöglichkeiten ist es fast nicht möglich die Produkte so zu selektieren, daß sie dem Konsumenten den bestmöglichen Nutzen stiften und er vorfindet, was er erwartet.

Zudem sind die Produkte oft unübersichtlich im Regal positioniert, der Kunde muß Produkte, die eigentlich zusammengehören, wie beispielsweise Nudeln und die Napoli-Sauce in entgegengesetzter Richtung suchen. Der Kunde findet sich in Läden, die eintönig und farblos gestaltet sind, wieder.[31]

Zum anderen fordern funktionale Störungen einen Wandel hin zur Prozeßorientierung, um „funktionale Sprachlosigkeit“ zu beseitigen. Auch hier bietet das Category Management einen umfassenden Lösungsansatz. Die traditionelle Organisationsstruktur in Form von Einkauf und Verkauf als eigenständige und unabhängige Abteilungen führt zu Störungen des Informationsflusses zwischen Hersteller und Einkauf einerseits und Einkauf und Vertrieb andererseits. Wichtige Entscheidungen werden somit auf der Basis unzureichender Kenntnisse und ohne Konsultation anderer Abteilungen getroffen, was zu Ineffizienzen oder fehlerhaften Prozessen führen kann. Auch der Verantwortungsbereich bezüglich Sortiments- und Preisgestaltung, Promotion und Aktionsplanung ist oft nicht klar abgesteckt. Es wirken zuviele Personen mit. Abgesehen vom zeitaufwendigen Abstimmungsprozeß, trägt niemand die Konsequenzen eines eventuellen Fehlschlags, womit sich auch die Chance schmälert aus Fehlern zu lernen.[32]

Zur erfolgreichen Umsetzung fordert Category Management die Bündelung aller Funktionen, die ein Sortiment betreffen, im Sinne eines Warengruppenmanagement. Es sollte eine konsequente Prozeßorientierung verfolgt werden, in der der Category Manager die ungeteilte Entscheidungskompetenz und Ergebnisverantwortlichkeit über sein gesamtes Sortiment, das er als Profit-Center führt.[33]

[30] Töpfer, A. (1995/96), S.193-195, o.V. (1995), S. 18-20.
[31] Hebler, M. (1998), S. 11-22, Heydt von der, A. (1997), S. 80ff, 90ff.
[32] Kilimann, J., Schlenk von, H. (1998), S. 1-10; Schaden, T. (1998), S. 91-99.
[33] Tietz, B. (1995), S. 529f, Möhlenbruch, D. (1997/98), S.113-117.

Die Verschmelzung dieser Funktionen ist nur eine der notwendigen strukturellen Veränderungen zur Umsetzung des Category Management-Prozesses. Daneben ist eine breite Informationsbasis erforderlich, um die gewünschte kundenorientierte Optimierung der gesamten Prozeßkette sicherzustellen. Vor allem werden die Scanner-Daten des Handels benötigt, die den Hersteller näher an den POS herankommen lassen und so dessen Beratungsqualität verbessern.[34]

Die Verwendung der Scannerdaten, die die tagesgenaue Verfolgung der Verkäufe erlauben, bieten dem Hersteller die Möglichkeit effizient auf das Verhalten und die Wünsche der Kunden zu reagieren. Weniger begehrte Produkte können rechtzeitig aus dem Programm genommen werden, Trendartikel dagegen forciert werden.

Der Handel ist der Komplexität seiner Aufgaben nicht mehr gewachsen. Er hat Schwierigkeiten aus der riesigen Produktvielfalt die richtigen Produkte auszuwählen, kann heterogene Warengruppen schlecht vergleichen und kann aufgrund zentraler Organisationen nur mäßig auf regionsspezifisches Kundenverhalten eingehen. Somit ist es auch für den Handel vorteilhaft dem Hersteller als Marktforscher einzusetzen, der sich in seiner Produktpalette genau auskennt und ihm auf dieser Basis die Scanner-Daten zur Verfügung zu stellen. Der Hersteller verwendet außerdem externe Daten von Marktforschungsinstituten oder von Lieferanten, die sich unter anderem auch zur Konkurrenzanalyse und zur Beseitigung von Sortimentslücken eignen. Ist es ergänzend dazu auch möglich Kundendaten heranzuziehen sind Hersteller und Handel in der Lage standortspezifische Sortimente zu generieren.[35]

An die informationstechnischen Voraussetzungen wird die Anforderung gestellt aktuellste Daten permanent für den Category Manager on-line zur Verfügung zu stellen. Diese gemeinsame Nutzung der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien ist notwendig, um die Absatzchancen beim Endverbraucher optimal abzuschöpfen. Das kundenorientierte Sortiment, das richtig plaziert und positioniert ist erzielt eine größere Nachfrage und suggeriert damit eine völlig neue Wertschöpfung.[36]

Als Categories bezeichnet man die Warengruppen des Handels, eine Mehrzahl in bestimmter Weise zusammengehöriger Produkte. Bei der Sortimentsausrichtung orientiert man sich in erster Linie an den Bedürfnissen und Wünschen des Kunden.

Neben Verwendungszusammenhängen und Substitutionsbeziehungen zwischen den Produkten, sollte das Suchverhalten der Kunden am POS berücksichtigt werden. Auch

[34] o.V. (1995), S. 18-20, Möhlenbruch, D. (1997/98), 113-117.
[35] Hebler, M. (1998), S. 22-33; Heydt von der, A. (1997), S. 80-93.

logistische Erfordernisse spielen bei der Warengruppenbildung eine Rolle. Um eine konsequente Kundenausrichtung in die Sortimentsgestaltung einzubringen, ist es vorteilhaft unterschiedliche Bedarfsarten, demographische und psychographische Kriterien zu analysieren und das Kaufverhalten zu beobachten. Auf diese Weise können in den Geschäften Erlebnisbereiche kreiert werden.

Zur endgültigen Abgrenzung einer Kategorie sind jedoch neben dem Konsumenten auch Hersteller und Handel zu berücksichtigen. Die unterschiedlichen Sichtweisen müssen sinnvoll aufeinander abgestimmt werden.[37]

Gerade das Kundenverhalten zeigt sich problematisch, da es dynamischen Veränderungsprozessen unterliegt, so daß die Sortimentsgestaltung nicht als einmaliger Aufwand zu verstehen ist, sondern als kontinuierlicher Entscheidungsprozeß. Schon die Zusammengehörigkeit von Produkten ist oft sehr schwierig, da die Wahrnehmung dieser zielgruppenabhängig ist, bzw. je nach Einkaufsanlaß variiert.

Ebenfalls können Schwierigkeiten entstehen, wenn die Sortimentsstruktur des Herstellers nicht mit der Abteilungsgliederung des Handels übereinstimmt. Die Änderung der Warenbündelung erfordert erhebliche organisatorische Anpassungsmaßnahmen. Hier wird die Bedeutung und Notwendigkeit der partnerschaftlichen Zusammenarbeit besonders deutlich.[38] Für diese Sortimente ist der Category Manager verantwortlich. Da er die Bereiche Einkauf, Logistik, Merchandising, Marketing und Finanzen einer Warengruppe übernimmt, werden äußerst hohe Anforderungen an Ihn gestellt. Als interner Dienstleister, berät er die Fachabteilungen des Handels und überwindet damit die Unternehmensgrenzen. Oft übernehmen auch multifunktionale Teams diese Aufgaben, die sich aus Fachleuten der Logistik, des Einkaufs, Verkaufs, der Datenverarbeitung und der Marketing-Abteilung zusammensetzen.[39]

Es liegt nun am Category Manager, Warengruppen bzw. Sortimente zu optimieren. Die Geschäftsleitung gibt in der Regel eine Generallinie vor, an die der Category Manager die zielorientierten und langfristig angelegten Sortimentsstrategien anpaßt. Ziel ist es, Stabilität, Sicherheit und Effizienz in der Sortimentspolitik gewährleisten zu können, da der ECR-Ansatz die Kontinuität der Waren- und Informationsflüsse fordert, was auch ein beständigeres Marketing impliziert. In der Preispolitik bedeutet dies beispielsweise,

[36] Möhlenbruch, D. (1997/98), S. 115-117, Hebler, M. (1998), S. 22-33.
[37] Hahne, H. (1997), S. 72-76, Möhlenbruch, D. (1997/98), S. 118-119.
[38] Möhlenbruch, D. (1997/98), S. 115-117.
[39] Schaden, T. (1998), S. 91-104; Möhlenbruch, D. (1997/98), S. 118-121.

daß auf Aktionitis verzichtet und statt dessen eine Dauerniedrigpreisstrategie umgesetzt wird. Teilweise tritt der Preis auch ganz in den Hintergrund, da die Serviceleistungen im Vordergrund stehen.[40]

Aber auch Warenkorbanalysen, Rentabilitäts- und DPR-Analysen, Bestandsmanagement und die Analyse von Logistik und Serviceleistungen zählen zu seinen Aufgaben.

Auch hier stellen die einzelnen Aktivitäten keine neuen Verfahren dar, da sie jedoch in die kooperative Prozeßkettenoptimierung eingebunden und durch neueste technologische Möglichkeiten unterstützt werden, bewegt man sich doch eher auf fremden Kooperationsterrain.

Mit dem Einsatz von Category Management lassen sich für beide Kooperationspartner, Vorteile realisieren. Durch die Leistungen des Category Manager, der oft aus den Industrieunternehmen stammt und der intensiven Nutzung von Scannerdaten kann schneller und präziser auf veränderte Kundenwünsche reagiert werden. Folglich kann der Marktanteil ausgedehnt werden. Aufgrund des intensiven Facing steigt am Point of Sale die Umschlagshäufigkeit, was deutliche Umsatzsteigerungen bedeutet. Da die Artikelvielfalt reduziert wird, können Kapitalbindungs-, Administrations- und Logistikkosten gesenkt werden Der Konsument hat ein größeres Einkaufserlebnis. Dabei wird auch auf die Präferenzstrukturen verschiedener Konsumentengruppen eingegangen.[41]

Der Category Management-Ansatz birgt jedoch bei der Umsetzung Probleme, an denen noch gearbeitet werden muß. Zur Steuerung der Warengruppen als Profit-Center muß der Category Manager Entscheidungskompetenz erhalten, da mit reiner Beratungsfunktion das Konzept nicht konsequent durchgesetzt werden kann. In diesem Fall ergeben sich zwangsweise Kompetenzüberschneidungen mit Filial- bzw. Abteilungsleiter.

Zudem besteht die Gefahr, daß dem Handel Anpassungs- und Dispositionsflexibilität verloren gehen, sollten allein die Category Manager für die Sortimente verantwortlich sein.

[40] Tietz, B. (1995), S. 529f, Schaden, T. (1998), S. 93-95, Möhlenbruch, D. (1997/98), S. 120-121.
[41] Möhlenbruch, D. (1997/98), S. 123-130, Heydt von der, A. (1997), S. 91-93.

Trotz aller genannter Vorteile, die eine Partnerschaft bietet, bereitet das einzubringende Vertrauen doch Schwierigkeiten. Der Handelsbetrieb gibt mit der Weitergabe von Scannerdaten seine Informationsvorsprünge im Vertikalwettbewerb preis.[42]

Das Category Management, als vorrangiges Konzept zur Umsetzung des Efficient Assortment wird durch das Space Management unterstützt, das die Regal-und Flächenoptimierung zum Gegenstand hat.
Dieser Ansatz besteht in der Abkehr der Verkaufsflächenzuteilung, die sich am Umsatzpotential orientiert. Beim Space Management steht nicht mehr nur die Bedarfserfüllung, die von Vergangenheitsdaten abgeleitet wird , sondern in erster Linie die Schaffung von Bedarf im Mittelpunkt. Deshalb erhalten bestimmte Produkte mehr Verkaufsfläche, als sie durch den Anteil am Gesamtumsatz zugeteilt bekommen würden, um mit geeigneten Maßnahmen Wettbewerbsvorteile und Ertragssteigerungen zu realisieren. Zu diesen Maßnahmen gehören unter anderem die Präsentation gleichmäßiger Bestände und ein verkaufswirksames Regalbild, das gleichbleibende Ordnung zeigt. Die optimale Sortimentsbreite und –tiefe wird durch die Auslistung unrentabler Produkte bzw. Sortimentsergänzungen vorgenommen.
In diesem Zusammenhang spiegelt sich wiederum die Bedeutsamkeit der Scannerdaten, die die Entscheidungen des Space Managements erheblich vereinfachen. Eine weitere Voraussetzung für das erfolgreiche Praktizieren von Space Management stellt die Direkte Produkt -Rentabilität dar.[43]

3.3 Efficient Promotion

Die Kommunikationspolitik eines Unternehmens mit dem Ziel der Produkt- bzw. Angebotsprofilierung umfaßt die Werbung als klassisches Basisinstrument, sowie Public Relations, Direct Marketing als auch Sponsoring. Ihre Aufgabe besteht darin beim Kunden einen hohen Bekanntheitsgrad und ein möglichst unverwechselbares Image aufzubauen. In diesem Bereich greift Efficient Promotion, das derzeit noch auf Verkaufsfördermaßnahmen fixiert ist, jedoch die gesamte Kommunikationspolitik umfassen sollte. In der ECR-Diskussion wird Efficient Promotion bisher nur unzureichend Beachtung geschenkt und zunächst noch als Basisstrategie des ECR-Ansatzes beschrieben, die Ineffizienzen bei der Verkaufsförderung beseitigen soll. Ziel

[42] Möhlenbruch, D. (1997/98), S. 123-130.
[43] Heydt von der, A. (1997), S. 94-99.

ist es starke Mengenschwankungen in der Bevorratung des Handels aufgrund von Aktionskäufen zu beseitigen. Bei genauerer Analyse der Promotion-Prozesse kann festgestellt werden, daß Produktvorkäufe des Handels zu Aktionspreisen nur anfänglich einen Wettbewerbsvorteil einbringen, der jedoch durch die zunehmende Komplexität der Verkaufsfördermaßnahmen und die Lagerkosten der hohen Bestandsmengen wieder kompensiert wird.

Darüber hinaus fordert Efficient Promotion die Vermeidung verkaufsfördernder Sonderverpackungen, wie beispielsweise Produktproben, die an der Aktionsware befestigt ist, da diese Schwierigkeiten bei der Um- und Transportverpackung bereiten. Dies impliziert eine stärkere Einbindung des Handels in verkaufsfördernde Maßnahmen. Auch hier löst eine partnerschaftliche Zusammenarbeit von Hersteller und Handel die traditionell vom Markenartikelhersteller betriebene Kommunikationspolitik ab, wobei der Handel zuverlässiges Datenmaterial und der Hersteller das Marktwissen einzubringen haben.

Das Praktizieren von Efficient Promotion wird durch Werkzeuge unterstützt, die die neuen technischen Möglichkeiten offerieren, wie beispielsweise elektronische Marketingprogramme. Besondere Aufmerksamkeit sollte hierbei dem Activity Based Costing als notwendige Voraussetzung des Efficient Promotion und wirkungsvolles Hilfsmittel geschenkt werden. Mittels Activity Based Costing werden nicht nur die direkten Produktionskosten betrachtet, sondern auch die indirekten Kosten einbezogen. Insbesondere der stark gestiegene Gemeinkostenanteil wird berücksichtigt, womit eine objektivere und zielgerichtetere Entscheidungsfindung hinsichtlich Preispolitik, Produktmix, etc. gegeben ist.

Die gemeinschaftliche Kooperation hinsichtlich Efficient Promotion ist für Hersteller und Handel gleichermaßen von Nutzen. Durch die gemeinsame Koordination der Verkaufsförderung steigt die Effizienz der Aktion, womit Personalaufwendungen sinken und Zeit gespart wird. Die anschließende Auswertung und Analyse der Ergebnisse verschiedener Verkaufsförderungsarten erlaubt den Partnern die wirkungsvollste Technik zu identifizieren und in künftigen Aktionsplanungen zu forcieren. Dem Hersteller ist die Reduktion der Aktionsware und der damit verbundenen Kosten möglich, womit er sich eine präzisere Planungsgrundlage schafft. Ihm steht der Handel gegenüber, der vor dem Hintergrund der partnerschaftlichen Zusammenarbeit die Bestandsmengen bis auf Sicherheitsbestände eliminieren kann und somit hohe Kapitalbindungskosten vermeidet.

Doch gerade die Kooperation bereitet oft Schwierigkeiten, da die konfliktären Zielvorstellungen der Partner schwer zu vereinen sind. Während der Hersteller auf ein beständiges Marketing und Endverbraucherwerbung setzt, um den Imageaufbau seiner Produkte zu fördern, ist der Handel an attraktiven Aktionen interessiert, um seine Einkaufsstätte zu profilieren. Der Kunde reagiert zudem schneller auf Sonderangebote, als auf Werbemaßnahmen in den Funk- und Printmedien.[44]

3.4 Efficient Product Introductions

Bei Efficient Product Introductions handelt es sich um die partnerschaftlichen Anstrengungen von Industrie und Handel gemeinsam Produkte zu entwickeln und einzuführen, um auf diese Weise die damit verbundenen Kosten zu senken und gleichzeitig dem Konsumenten qualitativ hochwertige Produkte anzubieten, die an seine Bedürfnisstruktur angepaßt sind.

Zweifelsohne stellt der gemeinschaftliche Produktentwicklungsprozeß eine der schwierigsten Aufgaben der Hersteller- Handel-Beziehung dar.

Produktinnovationen bilden vor allem für den Markenartikelhersteller ein strategisches Instrument im Wettbewerb. Er ist gezwungen in kürzester Zeit ständig neue Produkte auf den Markt zu bringen, um sich von aggressiven Wettbewerbern zu differenzieren. Sie stehen damit jedoch einem nicht unerheblichen Risiko mangelnder Nachfrage, sowie dem restriktiven Aufnahmeverhalten des Handels gegenüber, der die Flut der Produktneueinführungen in Verbindung mit der Regalplatzknappheit nicht absorbieren kann. Beschränkte Verkaufsflächen und ebenso begrenzte organisatorische, wie personelle Gegebenheiten zwingen den Handel zu strengeren Auswahlverfahren.

Die Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Listung neuer Produkte erfordert eine gefestigte Vertrauensbasis, die im Idealfall durch eine Partnerschaft auf anderen Kooperationsfeldern bestätigt wurde.

Die gemeinsame Produktneueinführung hat hauptsächlich die Produktions- und Bestandsoptimierung zum Gegenstand. Neben einer vorteilhaften Verpackungs- und Palettengröße wird der optimale Preis erarbeitet, den grundsätzlich der Hersteller vorgibt, wobei der Handel durch die Beurteilung der preislichen Wettbewerbsfähigkeit Hilfestellung gibt.[45]

[44] Heydt von der, A. (1997), S. 118-120.
[45] Heydt von der, A. (1997), S. 118-120.

Weiterhin müssen die Abverkaufszahlen geschätzt werden, um die einzelnen Prozesse auf den Stufen der Versorgungskette zu planen. Der Verkaufserfolg ist in der Regel unbekannt, doch auch hier bietet die Technik in Form von intelligenter Software bereits Lösungsansätze. Daten über Entwicklungen der Vergangenheit, die ähnliche Strukturen aufweisen wie die bevorstehende Produktneueinführung werden herangezogen und auf den Forecast des neuen Produkts übertragen. Auf diese Weise erhält der Hersteller sichere Anhaltspunkte, um die gesamte Kette hinsichtlich des einzuführenden Artikels effizient zu gestalten.

Wie bei vorausgegangenen Betrachtungen zeigt sich auch hier die enge Verflechtung zu den anderen Basisstrategien, auf die die Grundlagen der Produktneueinführung abgestimmt werden müssen. Für das neue Produkt müssen Umsatz-, Profit-, Frequenz- und Imageziele festgelegt werden, die dann auf das Efficient Promotion abgestimmt werden, um eine möglichst hohe Potentialausschöpfung in der Werbung zu erreichen. Im Rahmen des Efficient Assortment wird über Space Management der Verkaufsraum, der dem Produkt zur Verfügung stehen soll geplant und optimiert.[46]

Einen weiteren Ansatzpunkt zur Zusammenarbeit bietet die Entwicklung neuer Produkte. An dieser Stelle müssen die Kooperationspartner ihre Geschäftsprozesse völlig offenlegen, was ein hohes Maß an Offenheit und Integrität erfordert. Der Hersteller gewährt dem Handel Einblick in seine Produktentwicklungsprozesse und geht damit ein nicht geringes Risiko ein, bei Bekanntwerden der Pläne den Innovationsvorsprung zu verlieren. Dieses Risiko wird durch das Interesse des Handels seine Eigenmarkenpolitik zu forcieren noch verstärkt. Schließlich muß der Handel, durch das Überlassen von Daten aus elektronischen Marketingprogrammen und Scannerdaten, die Aufschluß über Kundenstruktur und deren Konsumverhalten geben, auf den Hersteller zugehen.

Durch die Zusammenarbeit bei Produktentwicklung und -einführung können die Beteiligten erheblich profitieren. Mit der gemeinsamen Analyse der Bedarfsstruktur gelingt es, den Markt besser zu interpretieren, die Produkte präziser auf Kundenwünsche abzustimmen und auch künftige Trends schneller aufzuspüren. Simulationen und Testumgebungen erlauben es rechtzeitig Korrekturen vorzunehmen, um das Produkt konsumentengerecht zu gestalten. Die Einbindung des Handels sichert dem Hersteller die spätere handelsseitige Akzeptanz, womit ein großer Risikofaktor

[46] Sperrle, R. (1998), S. 80-81; Heydt von der, A. (1997), S. 118-120.

eliminiert wird, außerdem ist dieser eine wichtige Stütze bei der Ausarbeitung der Einführungsstrategie. Das Zusammenspiel der exakten Produktkenntnis des Herstellers und das über die Zeit kumulierte Erfahrungspotential des Handels versprechen eine erfolgreiche Implementierung.[47]

Eine weitere Ebene, die eine Kooperation und damit verbundene Vorteile möglich macht ist die Handelsmarkenpolitik. Die Eigenmarken des Handels bieten ihm vor allem eine vorteilhafte Wettbewerbsstellung, da diese eine Preisalternative zu Discountern und eine verbesserte Handelsspanne offerieren. Die Produkte unterliegen keinem direkten Preisvergleich, decken unterschiedliche Sortimente ab und dienen zum Aufbau von Präferenzen.

Bisher war die Industrie noch skeptisch, doch künftig wird die Mehrzahl der Hersteller Handelsmarken produzieren, da durch diese auch die Industrie besser gestellt wird. Die Profilierung gegenüber dem Handel als ganzheitlicher Problemlöser führt zu engerer Kooperation und einer besseren Beziehung zum Handel. Die Produktion von Handelsmarken hat zudem eine Verbesserung der gesamten Kostenstruktur zur Folge, da die Produktionskosten besser verteilt werden können. Schließlich ist die Industrie auch an der Abschöpfung der gesamten Nachfrage, so auch am unteren Markt interessiert.[48]

Die beiden Bereiche Marketing und Logistik sind eng miteinander verknüpft und beeinflussen sich gegenseitig. So benötigt die Kontinuität der Waren- und Informationsflüsse auch ein beständiges Marketing, da es im Falle einer Preisgestaltung, die auf Sonderangebote und Aktionen setzt immer zu Nachfragespitzen und so zu Produktions- und Lieferspitzen kommt.[49]

Andererseits können marketingpolitische Maßnahmen nicht greifen, wenn durch mangelnde logistische Organisation Fehlbestände und Bestandslücken (Out of Stocks) auftreten.

Zudem kann man mit logistische Leistungen nur dann eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern erreichen, wenn sie für den Konsumenten einen wahrnehmbaren Nutzen darstellen. Dies muß dem Kunden durch geeignete Instrumente des Marketing verdeutlicht werden.[50]

[47] O.V. (Gablers Magazin 11-12/95), S. 60-62.
[48] Heydt von der, A. (1997), S. 118-120.
[49] Tietz, B. (1995), S. 529f, Figgen, B. (1998), S. 115ff.
[50] Wildemann, H. (1998), S. 8-11.

4. Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren

4.1 Betriebswirtschaftlich administrative Voraussetzungen

Die Partnerschaft zwischen Industrie und Handel benötigt zur Realisierung des ECR-Ansatzes kooperationsfördernde Strukturen. Die Schnittstellen der beteiligten Unternehmen müssen überarbeitet und enger miteinander verzahnt werden, um die Zusammenarbeit zu fördern. Insbesondere bedarf die Kommunikationsschnittstelle zwischen Key Account Manager und dem Einkäufer des Handels der Restrukturierung. Einen möglichen Lösungsansatz bietet hier das Category Management, das die Funktionen Einkauf, Verkauf und Marketing bündelt und dem Category Manager die Entscheidungskompetenz für das ganze Sortiment überträgt. Grundlage und damit wesentliche Voraussetzung des Category Management ist der Übergang von der funktionalen Unternehmensstruktur zur Prozeßorientierung.

Die funktionale Arbeitsteilung führt zu starren Hierarchiestrukturen und vernachlässigt die Belange des Kunden. Bei Mitarbeitern wird das Ressortdenken gefördert und sie können wenig Verständnis für gesamtunternehmensbezogene Prozesse und Problemfelder entwickeln. Prozeßorientierte Organisationsformen ermöglichen dagegen ein übergreifendes Problemverständnis und Problemlösungen. Da der Unternehmenserfolg auf der Fähigkeit basiert, sich am Kunden zu orientieren, muß in vom Kunden ausgehenden Prozessen gedacht werden.

Der ausgeprägte Verdrängungswettbewerb durch aggressive Preispolitik und rasche Innovationzyklen betonen zusätzlich den Bedarf an der Überarbeitung unternehmensinterner Strukturen, um die Unternehmensprozesse flexibel und dynamisch zu gestalten und so das Unternehmen erfolgreicher zu machen.[51]

Schließlich zählt auch die Prozeßkostenrechnung zu den wesentlichen Grundvoraussetzungen, um ECR erfolgreich implementieren zu können. Die betriebliche Kostenstruktur hat sich durch die technologische Weiterentwicklung, was niedrigere Lohnkosten zur Folge hat und veränderte Tätigkeitsfelder verschoben.

Durch vor allem planende, steuernde und überwachende Tätigkeiten in den verschiedenen Funktionsbereichen der Unternehmung hat sich der Gemeinkostenanteil wesentlich erhöht und muß bezüglich der Kostenrechnung genauer betrachtet werden, da eine unzureichende Verrechnung der Gemeinkosten zu Verzerrungen und Fehlentscheidungen führen kann.

[51] Kilimann, J., Schlenk von, H. (1998). S. 10, Heydt von der, A. (1997), S. 140-143.

Hier greift die Prozeßkostenrechnung, die die Gemeinkostenbereiche in sachlich zusammengehörige kostenstellenübergreifende Prozesse strukturiert und die Kosten darauf verrechnet. Die Prozeßkosten werden nun den Produkten und Leistungen zugerechnet, die diese Prozesse in Anspruch nehmen. Durch die Prozeßkostenrechnung soll die Inanspruchnahme der Ressourcen transparenter werden und die Prozesse hinsichtlich Qualität, Zeit und Effizienz optimiert werden. Die prozeßorientierte Kalkulation gibt Impulse zur Sortimentsbereinigung und Beeinflussung künftiger Produktkosten in der Frühphase der Produktentwicklung. Die praktische Umsetzung der Prozeßkostenrechnung wird durch moderne Kostenrechnungssysteme unterstützt, die prozeßorientierte Kostenrechnung ermöglichen.
Die Prozeßkostenrechnung dient in erster Linie dem Hersteller, doch auch dem Handel zur Quantifizierung und Bewertung von ECR-Ergebnissen.[52]

Human Ressource Management. Mit den Veränderungen die der ECR-Ansatz im Unternehmen fordert, wird auch an die Gesamtbelegschaft neue Anforderungen gestellt. Der Übergang von der funktionalen Unternehmensstruktur hin zur Prozeßorientierung verlangt die Neuverteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Von allen Beteiligten wird gefordert, alte Denkweisen aufzugeben, den Unternehmensprozess ganzheitlich zu betrachten und damit ihren Arbeitsbereich prozeßorientiert auszurichten, wobei der Kunde immer im Mittelpunkt stehen soll. Von der Unternehmensspitze wird in erster Linie erwartet, diese Restrukturierung des Unternehmens umzusetzen. Diese kann nicht abrupt umgesetzt werden, sondern ist als kontinuierlicher Veränderungsprozeß zu verstehen, der die Schaffung horizontaler und vertikaler Informationsflüsse, sowie eine konsumentenorientierte Unternehmensstruktur zum Ziel hat. Partizipative Entscheidungsfindungsprozesse dienen dazu, Konfliktpotentiale auszuräumen und führen zu einer verstärkten Identifikation der Mitarbeiter mit genannten Veränderungen. Zudem sollten die Führungskräfte persönlich überzeugen und durch effektives Führungsverhalten motivieren. Dies geschieht vor allem durch Kommunikation, durchaus auch in Risikodialogen, als auch durch die Übernahme von Verantwortung. Die Anspruchsgruppen sind in alle Überlegungen mit einzubeziehen, denn nur so kann von ihnen konsequente Umsetzung verlangt werden.

[52] Horváth,P.; Kieninger, M.; Mayer, R.; Schimank, C. (1993), S. 609ff; Coenenberg, A.; Fischer, T. (1991), S. 21ff.

Des weiteren muß die Verhaltensweise des Unternehmens zu seinen Marktpartnern überarbeitet werden. Dabei ist es notwendig, daß die Führungsebene das Wesen des ECR-Ansatzes verstanden hat und die zentralen Basisstrategien beherrscht. Eine Möglichkeit zur flexibleren Umsetzung des ECR-Ansatzes kann in der Ernennung von ECR- Mentoren liegen. Hierbei wird für jede Basisstrategie ein Verantwortlicher aus dem Top Management ausgewählt, der hinsichtlich aller ECR-relevanten Probleme Entscheidungsbefugnis erhält. Dieser muß vor allem ganzheitliches Denken beweisen, um Interdependenzen zu erkennen und bei der ECR-Umsetzung zu berücksichtigen.

Den ECR-Mentoren stehen idealerweise ein multifunktionales Team, das aus Fachleuten der verschiedenen Abteilungen besteht. So kann das Fachwissen des gesamten Unternehmens eingebracht werden. Die Mitarbeiter müssen auf ihrem Gebiet Spezialisten sein, Teamfähigkeit und soziale Kompetenz einbringen.

Nicht zu unterschätzen ist das Anforderungsniveau an die übrigen Mitarbeiter, das erheblich steigen wird und damit Aus- und Fortbildungen, sowie intensive Schulungen unverzichtbar machen. Die Weiterbildungsmaßnahmen müssen vor allem auch die Managementfähigkeiten der Mitarbeiter entwickeln, so zum Beispiel Kommunikationsfähigkeit und Fähigkeit zur Konfliktlösung. Keinesfalls sollten nur ausschließlich nur funktionsspezifische Inhalte vermittelt werden.

Doch auch die technischen und methodischen Kenntnisse der Mitarbeiter müssen verstärkt ausgebildet werden. Bereits bei der Implementierung und Nutzung neuer Informations- bzw. Scannersysteme ist der Einbezug der Mitarbeiter sehr wichtig, da die Technik durch diese bedient werden muß. Insofern müssen Ausbildung und Schulungen erste Priorität genießen, um den Mitarbeitern die Methoden der Datenaufbereitung und –analyse und Interpretationsformen nahe zu bringen, auf deren Basis die notwendigen Entscheidungen getroffen werden.[53]

Change Management. Ständige Umweltveränderungen und Entwicklungssprünge, der erhöhte Wettbewerbsdruck und das kritische Kundenverhalten bedingen Diskontinuitäten, auf die ein Unternehmen frühzeitig reagieren muß, um die Entwicklungen und Trends am Markt aufzunehmen. Zur langfristigen Erhaltung des Unternehmenserfolgs ist eine permanente Weiterentwicklung, im Sinne der Beseitigung von Schwächen und dem Aufbau von Stärken notwendig, die durch ein

[53] o.V. (1995), S.18ff; Viehof, E., Jüsche, E., Gerling, M. (1996), S. 102ff; o.V. (1995), S. 45ff; Heydt von der, A. (1997), S.151ff.

systematisches und zielgerichtetes Management des Wandels unterstützt wird. Nur so kann das Unternehmen interne Planungs- und Umsetzungseffizienz erzielen, um auf externe Veränderungen wirkungsvoll eingehen zu können.

Dieser Wandel bedeutet für viele Mitarbeiter die Aufgabe bisher bewährter Arbeitsweisen, die ein völlig neues Denken erfordert. Die Angst vor Veränderungen ist durchaus nachzuvollziehen, da diese oft auf Rationalisierungen beruhen, so daß ein Kompetenzverlust oder sogar um den Arbeitsplatz gefürchtet wird.[54]

Die Widerstände und Ängste der mit ECR einhergehenden Veränderungen müssen aufgelöst werden, alte Denkweisen und Verhaltensmuster überwunden werden. Hierin liegt die eigentliche Herausforderung des Optimierungsansatzes ECR.

Die Aufgabe des Change Managements besteht nun darin, der Belegschaft eine offene und positive Einstellung bezüglich Neuerungen und Veränderungen zu vermitteln und ihnen deutlich zu machen, daß diese für den langfristigen Erfolg des Unternehmens unverzichtbar sind. Damit stehen speziell die Einstellung, Verhaltensweisen und Motivation der Mitarbeiter im Vordergrund, durch deren Beeinflussung ein kooperatives und kollegiales Unternehmensklima geschaffen werden soll.[55]

Diese Zielsetzung setzt eine flexible Organisationsstruktur und die Überzeugung des Top Managements voraus. Die Führungsebene muß hinter dem ECR-Gedanken stehen, und den Mitarbeitern starke sichtbare Unterstützung bieten. Zudem wird eine höhere Qualität der Führung erwartet, unter anderem die Förderung der Mitarbeiter, Bildung von Teams und Konfliktlösungen, die auf einem höherem Argumentationsniveau und niedrigerem Machtniveau basiert.[56]

Als Grundlage eines leistungsorientierten, motivierenden Arbeitsklima müssen die interpersonellen Beziehungen zwischen Mitarbeitern, Vorgesetzten und Führungsebene harmonieren.

Bereits zu Beginn des Veränderungsprozesses sind die Mitarbeiter auf allen Ebenen in Kenntnis zu setzen und aktiv mit einzubeziehen, damit sie sich als Teil des Unternehmens fühlen können und sich mit dessen Vorstellungen und Zielen identifizieren können.

[54] Kaleck, P. (1995), S. 28ff.
[55] Hanitz, A., Müller, P. (1998), S. 1ff; Kilimann, J., Schlenk von, H. (1998), S. 10, Kaleck, P. (1995), S. 29f.
[56] Kalmbach, U. (1998), S. 22f; o.V. (1995), S. 49.

Abschließend ist anzumerken, daß die beteiligten Personen eine entscheidende Rolle übernehmen, da diese durch ziel- und kundenorientierte Arbeit eine positive Entwicklung des gesamten Geschäfts sichern.[57]

4.2 Informationstechnische Voraussetzungen

Neben den organisatorischen Belangen sind auch die informationstechnischen Einrichtungen eine wichtige Voraussetzung, um die Potentiale des ECR-Ansatzes voll auszuschöpfen.

Einen bedeutenden Erfolgsfaktor stellt das Scanning dar. Scanning beschreibt die exakte Datencodierung der Produkte und die Auswertung der Massendaten am Point of Sale. Die gewonnenen Daten werden augenblicklich noch vor allem dazu genutzt, die Kassenproduktivität zu steigern, aber auch zur Regaloptimierung und Aktionsanalyse. Auf dieser Basis wird über Auslistungen entschieden und die Rentabilität neuer Produkte wird beobachtet.

Die Scannerdaten eröffnen heute weitere Potentiale, die man künftig erschließen wird, wie im Bereich des Direktmarketing und der artikelgenauen Bestandsführung und Disposition, sowie Preisentscheidungen.[58]

Durch die Barcodes, die durch die EAN- Nummersysteme weltweit standardisiert werden sollen, werden quantifizierbare Rationalsierungserfolge an der Kasse erreicht , Eingabefehler vermieden und die aufwendige Kontrolle der aktuellen Preise entfällt. Somit können repetitive Tätigkeiten größtenteils verdrängt werden, um sich stärker auf qualitative Aufgaben zu konzentrieren.

Die an der Ladenkasse gewonnenen Informationen ermöglichen zum einen die automatische Disposition, indem die Verkaufsdaten und zentrale Lagerbestände an den Hersteller übermittelt werden. Mittels Aktualität der detaillierten Informationen ist es diesen möglich Absatzprognosen zu erstellen und einen Belieferungsvorschlag zu machen, den der Handel Bestätigt oder modifiziert.

Zum anderen führen die Scannerdaten über intelligente Entscheidungssysteme zu standortspezifischen Sortimentsoptimierung. Es ergeben sich also für die ganze Distributionskette interessante Nutzungspotentiale. Damit kann Scanning als strategischer Wettbewerbsfaktor und Erfolgsdeterminante bezeichnet werden..[59]

---

[57] Kalmbach, U. (1998), S. 22f; Heydt von der, A. (1997), S. 115ff.
[58] Hallier, B., (1995)
[59] Ritter, S. (1997), S.18ff, Hallier, B. (1995), S. 104ff, Viehof, E., Jüsche, E.; Gerling, M. (1996), S. 102ff, Jansen, H. (1995), S. 11ff.

Als weitere Informationstechnische Grundlage betrachtet man Electronic Data Interchange (EDI). Es handelt sich hier um die unternehmensübergreifende Kommunikation, die durch das Übertragen genormter, formatierter Daten per Datenfernübertragung oder Datenträgeraustausch ermöglicht wird. Man ist darum bemüht, den Weltstandard EANCOM einzuhalten, um eine weltweit standardisierte Datenübermittlung zu gewährleisten. Der heute noch fehlende einheitliche Standard wird als Hemmnis der raschen EDI-Verbreitung betrachtet. Dies ist auch der Grund, weshalb sich die Unternehmensvernetzung oft auf One to one-Projekte beschränkt. Die Einbindung anderer Unternehmen ist aufgrund der individuellen Lösungen oft schwierig.

Die Übertragung der Kommunikationsprozesse per EDI impliziert eine schnellere, präzisere Informationsübermittlung, sinkende Logistikkosten und einen verbesserten Servicegrad. EDI bildet im Zusammenhang mit Scanning die Grundlage der automatischen Disposition, was dem Personal mehr Zeit zur Verfügung steht, die Artikel intensiver zu beobachten, bei denen häufig Über- oder Fehlbestände auftreten.[60]

5. Status quo des ECR-Ansatzes in der Praxis

Die ersten Ansätze der ECR-Entwicklung finden sich in den USA, wo 1992 die Efficient Consumer Response Working Group gebildet wurde, in der bezüglich Kundenzufriedenheit, Kommunikation und Distribution diskutiert wurde, um verbesserte Ergebnisse zu erzielen. Die Resultate der ersten Pilotprojekte wurden in best practices reports der Kurt Salmon Associates veröffentlicht. Insbesondere haben Wal Mart und Procter &Gamble die Aufmerksamkeit auf sich gelenkt, indem Procter & Gamble unbeschränkten Zutritt zu den Lager- und Bestandsdaten von Wal Mart erhielt. Auch andere führende Unternehmungen entwickelten in den Pilotprojekten ECR-Prinzipien und Techniken, die zur Verbesserung des Warenflusses, der Warenpräsentation, der Produktentwicklung und der Standardisierung von Abläufen führten.[61]

Eine weitere Publikation der Kurt Salmon Associates, die insbesondere beim Lebensmittelhandel erhebliche Einsparungen bei nicht wertschöpfenden Kosten durch die Implementierung von ECR und der zusätzlich stark verringerten Prozeßzeiten

[60] Höper, U.; Schmidt, C. (1997), S. 68ff; Ritter, S. (1997), S.18ff; Jansen, H. (1995), S. 11ff; Heydt von der, A. (1997), S. 145.

beschreibt, führte zur intensiven Auseinandersetzung mit ECR in den USA und gab schließlich auch den Impuls für die europäische Lebensmittellandschaft, sich eingehend mit ECR zu beschäftigen.

In Anlehnung an das amerikanische Vorbild wurde im Juli 1994 das ECR Europe Executive Board gegründet, das sich aus führenden europäischen Handelshäusern und Herstellern zusammensetzt und von anerkannten Unternehmensberatungsgesellschaften Unterstützung findet. Die Organisation hat es sich zur Aufgabe gemacht die ECR-Implementierung in Europa zu beschleunigen und mit der Aufstellung von Grundsätzen, Techniken und Standards Hilfestellung zu leisten.[62]

Eines der ersten Unternehmungen, die sich mit ECR beschäftigten ist der Keks- und Snackshersteller Bahlsen , der mit Coop Dortmund kooperiert. Das erste Projekt beschränkte sich anfangs auf gegenseitige Besuche, der Besichtigung und Analyse der Abläufe. Bereits durch das gewonnene gegenseitige Verständnis war es möglich erste Ineffizienzen zu beseitigen. Um eine wirkungsvolle Zusammenarbeit zu initiieren mußte an der mangelnden Kommunikation gearbeitet werden. Die immer wieder für Störungen sorgte. Die Lösung bestand in einer Zugangsberechtigung für Bahlsen zum Rechner der Coop Dortmund. Auf dieser Basis war es Bahlsen möglich die Bestellvorgänge zu organisieren, Transportgefäße zu optimieren und die Prozeßzeiten drastisch zu verkürzen.

Diese Erfolge schafften eine verläßliche Partnerschaft und gegenseitiges Vertrauen, so daß der nächste Schritt, der das Category Management zum Gegenstand hatte, umgesetzt werden konnte.[63]

Die Vorgehensweise der ECR-Implementierung bei Bahlsen spiegelt die typische Richtlinie zur ECR-Umsetzung wieder. Die Logistik bietet hier ideale Einstiegsmöglichkeiten, da Erfolge relativ schnell sichtbar werden und sich besser messen lassen. Deshalb beginnen viele Unternehmen ihre Projekte mit Continious Replenishment oder EDI, die zudem den Vorteil haben, sich dem Partner noch nicht uneingeschränkt öffnen zu müssen.

Die gemeinsamen Erfolge und die Bestätigung einen zuverlässigen Partner gefunden zu haben, bilden schließlich die Basis die Nachfrageseite zu optimieren. In der Regel folgt die Implementierung des Category Managements.

[61] Kilimann, J.; Schlenk von, H. (1998), S.6f; Töpfer, A. (1995/96), S.188f.
[62] Kilimann, J., Schlenk von, H. (1998), S. 9; Heydt von der , A. (1997), S. 50.
[63] Hebler, M. (1998), S. 11ff.

Insbesondere mit dem Thema der Einführung des Category Managements hat sich die Julius Meinl AG in Wien beschäftigt.

Die Optimierung eines jeden Sortiments wird durch einen beratenden Partner unterstützt, der sorgfältig unter den Herstellern ausgewählt wurde.

Die Julius Meinl AG und der jeweilige kooperierende Partner beginnen das Category Management mit der Überarbeitung des Sortiments. Beide Seiten beschäftigten sich mit dem Regalplan der Meinl AG und diskutierten im folgenden Treffen die Vorschläge. Gemeinsam erarbeitet man sinnvoll zusammengefaßte Warengruppen, deren zugehörige Produkte in einem Layout-Plan positioniert werden. Hier können bestimmte Vereinbarungen greifen, wie zum Beispiel die Plazierung der Eigenmarken in Augenhöhe.[64]

Die höchsten Anforderungen stellt Efficient Product Introduction, das die Offenlegung aller Prozesse bedingt und deshalb eine gefestigte Vertrauensbasis fordert.

Ein vielzitiertes Beispiel der gemeinsamen Produktentwicklung und –einführung stellt die Zusammenarbeit des belgischen Handelsunternehmen Delhaize „Le Lion“ und des Lebensmittelherstellers Hot Cuisine dar. Durch ein gegenseitiges Abkommen, das eine exklusive Belieferung Delhaizes durch Hot Cuisine und die ausschließliche Präsenz der Hot Cuisine-Produkte bezüglich dieser Technologie im Produktprogramm von Delhaize sicherte. Die gemeinsame Produktentwicklung basiert auf dem neuartigen Produktionsverfahren vacuum cooking, den Kapazitäten und der langjährigen Erfahrung von Hot Cuisine, die aufgrund eigener Marktforschungsaktivitäten Produkte entwickelten und auf dem Vermarktungs-Know how von Delhaize, die die Verpackung entwickeln und die Einführung planen.

Die Zusammenarbeit mit Delhaize, die die Produkte bezüglich Preis, Qualität und Kundengerechtigkeit beurteilen, sichert Hot Cuisine die handelsseitigen Akzeptanz und den Erfolg beim Konsumenten. Damit konnte in kürzester Zeit eine Vielzahl neuer Produkte entwickelt und erfolgreich eingeführt werden.[65]

Allgemein ist zur Implementierung des ECR-Ansatzes anzumerken, daß es kein Patentrezept gibt. Die Unterschiede bezüglich der Kultur, den Zielvorstellungen, der Infrastruktur etc. zwischen den einzelnen Unternehmen machen ein einheitliches Vorgehen nicht möglich. Deshalb muß jedes Projekt für sich betrachtet werden,

[64] Schaden, T. (1998), S. 91ff.
[65] o.V. (1995), S. 60f, Heydt von der, A. (1997), S. 128f.

vorhandene Strukturen und Prozesse analysiert werden und darauf aufbauend Verbesserungen angestrebt und Ziele formuliert werden. Dennoch können einige Orientierungspunkte helfen ECR erfolgreich umzusetzen.

Noch bevor ein ECR-Projekt begonnen wird, muß als Grundvoraussetzung die richtige Einstellung zur Kooperation gefunden werden. Die Notwendigkeit tiefgreifender Veränderungen muß erkannt und die Bereitschaft zu deren Umsetzung signalisiert werden, nicht nur auf der Führungsebene, vielmehr muß das ganze Unternehmen diesbezüglich in Einklang stehen. Daneben muß in eine Partnerschaft vor allem Vertrauen eingebracht werden. Insbesondere die Darlegung eigener Interessen und Absichten, die Bereitschaft Konflikte konstruktiv zu lösen, die Bindung durch Investitionen, vor allem aber der vertrauliche Umgang mit erhaltenen Informationen schaffen ein Vertrauensverhältnis.[66]

Die Beziehungsqualität der Partner spielt hier eine zentrale Rolle, um die ECR-Potentiale voll ausschöpfen zu können. Demzufolge müssen mögliche Kooperationspartner sorgfältig analysiert und ausgewählt werden. Die Partnerbewertung kann im Rahmen der ECR-Implementierung als eigenständiges Projekt betrachtet werden. Grundsätzlich kann zur Bewertung einer Partnerschaft das eingebrachte Unternehmenspotential beider Partner herangezogen werden, um es hinsichtlich externer Faktoren nach Stärken und Schwächen zu beurteilen, da insbesondere die aus der Zusammenarbeit resultierenden Synergieeffekte bzw. Kosteneinsparungen zur Partnerschaft motivieren. Das Kräfteverhältnis und die eingebrachten Ressourcen der beiden Unternehmen sollten sich in etwa entsprechen. Dementsprechend sind die Leistungsfähigkeit, Innovationskraft und Infrastruktur zu betrachten. In einem unausgewogenen Verhältnis wird der marktstärkere Partner Bedingungen bezüglich Techniken und Strategien diktieren, die eingesetzt werden müssen, damit eine Partnerschaft in Frage kommt.[67]

Weiterhin muß die strategische Zielsetzung des eventuellen Partners mit der eigenen abgestimmt werden. Da die Kooperationsziele im Laufe der Zeit veränderlich sind, muß auch die Gesamtstrategie des Unternehmens betrachtet werden. Schließlich muß die Kompatibilität der Kulturen und Wertvorstellungen beider Unternehmen geprüft werden, da heterogene Unternehmenskulturen Reibungsverluste zwischen den Mitarbeitern der jeweiligen Partner hervorrufen können, was die Zielerreichung der

[66] Heydt von der, A. (1997), S.189f; Kilimann, J., Schlenk von, H. (1998), S.18; o.V. (1995), S. 61.
[67] Helm, R., Strohmayer, M. (1997), S. 241; Klein, h., Lachhammer, J. (196), S. 62f.

Kooperationspartner gefährden kann. Natürlich sollte der künftige Partner über elementare ECR-Kenntnisse verfügen, idealerweise bereits Erfahrungen gemacht haben.

Auch das gemeinsame Projekt ist sorgfältig auszuoählen. Dabei kann die erste Zusammenarbeit als frühzeitiger Lernprozeß aufgefaßt werden. Als vorteilhaft zeigen sich Projekte, die hohe Erfolgschancen versprechen, kurzfristig gut sichtbare Ergebnisse erzielen und dabei ein möglichst geringes Konfliktpotential bergen. Der gemeinsame Projekterfolg, der neben materiellen Vorteilen auch gegenseitiges Verständnis und Vertrauen schafft, fördert eine dauerhafte Zusammenarbeit, motiviert die Mitarbeiter und erhöht die Akzeptanz kreativer und visionärer Lösungen.

Die Produkte als Gegenstand eines ECR-Projekts, sollten eine kontinuierliche Nachfrage und hohe Umschlagshäufigkeit aufweisen. Es eignen sich speziell kurzlebige, verderbliche Güter, die eine geringe Markentreue aufweisen.[68]

Um das geplante Projekt mit dem Partner erfolgreich durchführen zu können ist die Schaffung prozeßorientierter Strukturen nötig. Dazu zählen die Bildung und Steuerung von Teams mit Fachleuten aller Unternehmensfunktionen und das Training der Mitarbeiter, um die Kommunikationsschnittstelle zwischen Industrie und Handel kooperativer zu gestalten. Auf diesem Weg kann der gesamte Sachverstand des Unternehmens eingebracht werden und trotzdem ein Maximum an Flexibilität erreicht werden.

Die Unternehmenspartner sollten im Rahmen der Gestaltung und Führung des Kooperationsprozesses frühzeitig die Zielsetzung klar konkretisieren und operationalisieren, Verantwortliche bestimmen, Kompetenzen übertragen und sich über die Aufteilung des Kooperationsgewinns in Form von Kosteneinsparungen und Effizienzsteigerungen einigen, um einen Verteilungskampf zu vermeiden.[69]

Bei der Umsetzung dieses Erneuerungsansatzes zur Optimierung der Wertschöpfungskette treffen Industrie und Handel immer wieder auf Barrieren, die hinsichtlich der ECR-Implementierung Probleme bereiten.

Man kann insbesondere interne und externe Barrieren der Realisierung von ECR unterscheiden.

Externe Barrieren beschreiben die Schwierigkeiten der Kooperationspartner ihre unterschiedlichen Standpunkte und Auffassungen einander anzupassen. Das

[68] o.V. (1995), S. 58ff; Höper, U., Schmidt, C. (1997), S.68ff; Töpfer, A. (1995/96), S. 199.
[69] O.V. (1995), S. 58ff; Heydt von der, A. (1997), S. 206ff; Töpfer, A. (1995/96), S. 198.

Hauptproblem besteht in der Überwindung alter Denkstrukturen und Verhaltensmuster. Da der Partner jahrelang als Gegner betrachtet wurde und die gegenseitige Beziehung ein starkes Konfliktverhalten aufwies, überwiegen oft noch die Vorbehalte sich einer Partnerschaft völlig zu öffnen, wobei das gegenseitige Vertrauen die größte Hürde darstellt. „Sowohl Händler als auch Hersteller zögern, sich durch Investitionen langfristig an einen Partner zu binden und befürchten, durch liberaleren Austausch von Informationen Wettbewerbsvorteile zu verschenken."[70]

Diese eingeschränkte Kooperationsbereitschaft ist oft der Grund, weshalb implementierte Basisstrategien wie Continious Replenishment oder Efficient Assortment nicht immer zum Erfolg führen.

Daneben befindet sich der Handel zusätzlich in der konfliktären Situation, ein Warengruppenmanagement, das auf dem Austausch von Informationen beruht zu betreiben dennoch die eigene Handelsmarkenpolitik forcieren zu wollen.[71]

Hinzuzufügen ist, daß Hersteller und Handel den ECR-Ansatz beide oft nicht hinreichend ernst nehmen und die Idee, die dahinter steht noch nicht für sich zu nutzen wissen. Durch das ECR-Konzept soll aufgrund der unternehmensübergreifenden Prozeßoptimierung eine echte win-win-Situation für beide Parteien entstehen. Damit ist ECR weder ein Mittel zur Erzielung von Konditionszugeständnissen, noch die Optimierung des eigenen Teils der Wertschöpfungskette. Oft werden auch die traditionellen Tätigkeiten unter neuem Namen unverändert fortgeführt. So heißt der Verkäufer nun Category Manager und der Verantwortliche in der Logistik Supply Chain Manager. Ohne Überzeugung, der Bereitschaft zu tiefgreifenden Veränderungen und einem schlüssigen Konzept können allerdings die oft hoch gesteckten Ziele nicht erreicht werden.[72]

Ebenso bereiten innere Barrieren Probleme, die aus unterschiedlichen Zielsetzungen verschiedener Funktionsbereiche des Unternehmens resultieren. Die Zusammenarbeit verschiedener Stufen der Wertschöpfung führt insbesondere dann zu Differenzen, wenn sich Verantwortlichkeiten oder Kompetenzen überschneiden. Weitere Hemmnisse der ECR-Umsetzung stellen die eingeschränkte Verfügbarkeit der Ressourcen für ECR und das mangelnde Wissen der Mitarbeiter dar, da die Erfordernisse des ECR-Konzeptes häufig unterschätzt werden.

[70] Klein, H., Lachhammer, J. (1996), S. 62.
[71] Heydt von der, A. (1997), S. 92.
[72] Hebler, M. (1998), S. 32; Schaden, T. (1998), S.106.

Daneben stellen aber auch technische Probleme Stolpersteine bei der ECR-Realisierung dar, die jedoch leichter handzuhaben sind. Hier sind es die mangelnde Datenstandardisierung, der ungenügende Einsatz der Scannertechnologie, selbst grundlegende Verfügbarkeiten wie EDI, die den Unternehmen Schwierigkeiten bereiten. An der datentechnischen Infrastruktur und ihrer Nutzung muß zwar noch gearbeitet werden, um die Potentiale voll ausschöpfen zu können, diese Probleme stellen jedoch keine Gefährdung der ECR-Implementierung selbst dar.[73]

In Deutschland wurden bereits erste Projekte durchgeführt, im Gegensatz zu den USA steht man jedoch noch am Anfang. Insbesondere die großen Unternehmen haben die Vorreiter-Rolle eingenommen und beginnen das ECR-Konzept umzusetzen, dabei können diese von den Erfahrungen, die in den USA gemacht wurden profitieren. Inhaltliche, konzeptionelle und informationstechnische Fortschritte können als Best Practices und Orientierungshilfe dienen. Durch die Erfahrungen bereits realisierter Projekte führender Unternehmen in Deutschland dürfte die Umsetzung von ECR beschleunigt werden, da diese in der Regel große Beachtung finden und als Impulsgeber dienen. Zudem werden das ECR Europe Executive Board und die CCG durch verstärkte Öffentlichkeitsarbeit die Unternehmen in der ECR-Einführung unterstützen. Auch kleinere Herstellerunternehmen unternehmen bereits Anstrengungen um mitzuhalten, während deren Zielsetzung insbesondere die Bindung des Handels betrifft, stehen bei den großen Unternehmen, sowohl beim Handel als auch beim Hersteller die Einsparungen im Vordergrund. Weitere Ziele sind die Prozeßbeschleunigung und die Prozeßfehlerfreiheit. Auf die stärkere Orientierung an Kundenbedürfnissen konzentriert man sich in der Praxis allerdings weniger.

In der Praxis wurden bereits Erfolge mit Continious Replenishment realisiert, so konnten im Handel Bestandslücken verringert werden, Lieferzeitpunkte und –mengen weisen einen kontinuierlichen Verlauf auf. Bestellungen werden zum Teil auch schon vom Hersteller ausgelöst, wobei jedoch immer die Bestätigung des Handels notwendig ist. Die Übertragung der uneingeschränkten Konpetenz und Verantwortung der Distribution hat heute noch keine Bedeutung. Auch der Umsetzungsgrad bezüglich des elektronischen Austausch von POS-Daten ist noch sehr gering. Die Übertragung der Scannerdaten an den Hersteller stellt den gegenwärtigen Engpaßfaktor dar.

[73] Kalmbach, U. (1998), S. 22f; Homburg, C., Grandinger, A., Krohmer, H. (1996), S. 92; Hanitz, A., Müller, P. (1998), S. 3.

Am stärksten werden die POS-Daten zur effizienten Sortimentsgestaltung genutzt, dabei werden die Sortimente auch herstellerübergreifend optimiert. Wenig Bedeutung hat allerdings die individuelle Sortimentsgestaltung für die einzelne Handelsfiliale. Verkaufsförderungsaktivitäten und die effiziente Produktentwicklung wurden bisher kaum realisiert, auch die Vorauskäufe des Handels konnten kaum reduziert werden. Hier wird deutlich, daß man sich in Deutschland am Anfang des ECR-Umsetzungsprozesses befindet. Die Unternehmen beginnen ihre Erfahrungen mit der Optimierung des Bestellprozesses in der Logistik zu sammeln und dieser augenblicklich große Bedeutung zu, während die gemeinsame Produktentwicklung, als anspruchsvolle der Basisstrategien noch wenig Beachtung findet.[74]

6. Fazit und Ausblick

Kritisch betrachtet ist ECR keine neugeschaffene Strategie, es handelt sich vielmehr um einzelne Optimierungsansätze, die schon länger praktiziert werden, jetzt aber zu einem Ganzen zusammengeführt werden.

Diese Form der Zusammenarbeit existiert schon länger, etwa in der Beziehung von Zulieferern und Herstellern, die durch synchronisierte Produktion oder Just in Time die Versorgungskette optimieren. Auch bei Herstellern und Händlern herrschen Spannungskräfte, die eine Reihe neuerer Ansätze zu überwinden versuchten. Hierzu zählt beispielsweise das Quick-Response-System, Total Quality Management oder Business Progress Reengineering.

ECR vereint nun die Optimierung der Logistik und Strategien und Techniken zur Steigerung der Effizienz auf der Nachfrageseite. Die fortgeschrittene Technologie, die den elektronischen Informationsaustausch, die logistische Koordination und auf Marktdaten gestützte Entscheidungen bezüglich der Sortimentsgestaltung erlaubt, macht den ECR-Ansatz im Rahmen des vertikalen Marketing, zu einem wirkungsvollen Instrument, um sich am Markt durchzusetzen.

ECR kann nicht alle Defizite beseitigen und es mußten durchaus auch bereits Enttäuschungen hingenommen werden, da die versprochenen Effekte nicht realisiert werden konnten. Dennoch ist ECR mehr als ein Stohfeuer. In den nächsten Jahren wird ECR eine starke Forcierung erfahren, zum einen durch öffentliche Organisationen, zum anderen durch die Orientierung an führenden Unternehmen, im Rahmen des Benchmarking.

[74] o.V. (1995), S. 20; Ritter, S. (1997), S. 20; Homburg, C., Grandinger, A., Krohmer, H. (1996), S. 86ff.

Während sich Continious Replenishment heute weitgehend nur auf Produzenten und Handelslager bezieht, geht der Trend dahin vertikale Netze zu schaffen, in die auch Vorproduktthersteller einbezogen werden und zu den Verkaufspunkten reichen. Der Handel wird sich auf einige wenige Kernlieferanten beschränken, die seinen Forderungen gerecht werden. Dies werden hauptsächlich die Marktführer sein.

Eine besondere Rolle spielt bei Continious Replenishment die exakte Verkaufsvoraussage, um die Bestellmengen zu optimieren. Diese wird sich künftig noch stärker auf POS-Daten stützen und durch die weiterentwickelte Informationstechnologie zur vollen Ausreifung gebracht werden. Außerdem werden administrative Aufgaben wie Auftragsannahme und die Aggregation verschiedener Aufträge für den Key Account Manager entfallen, der sich dann intensiv um den persönlichen Kundenkontakt, die Regalpflege und die Artikelpräsentation kümmern kann. Die Zusammenarbeit mit dem Handel bezüglich der Sortimente wird durch Team Meetings erfolgen, an denen Mitarbeiter unterschiedlicher Fachabteilungen teilnehmen.

Nachdem auf diesen Gebieten ausreichend Erfahrung gesammelt worden ist, werden auch die anspruchsvolleren Basisstrategien Efficient Promotion und Efficient Product Introduction verstärkt zur Anwendung kommen.[75]

In Zukunft werden die bestehenden Anwendungen weiter vertieft werden, da die regionalen und standortbezogenen Daten zunehmend an Bedeutung gewinnen. Besonders für das Micromarketing sind die Daten wichtig, die man durch den Aufbau von Kundendatenbanken und den Einsatz von Kundenkarten detailliert. Schließlich wird die Kooperation von Industrie und Handel bei der Datennutzung noch verstärkt werden, der Konsument wird zum zentralen Informationsgeber.

[75] Homburg, C., Grandinger, A., Krohmer, H. (1996), S. 86ff; Schmid, P. (1996), S. 4; Heydt von der, A. (1997), S. 76, 93, 118ff.

Literaturverzeichnis

Atzberger, M./ Gerling, M. (1997): Kollege Computer disponiert, in: Dynamik im Handel, Juli 1997, S. 4-6.

Atzberger, M./ Gerling, M. (1997): Warenwirtschaft von der Stange, in: Dynamik im Handel, Juli 1997, S. 8-10.

Bell, R./ u. a. (1997): The Changing Structure of Food Retailing: The Implications for Stragety, in: Long Range Planning, Vol.30 December 1997, S. 853-861.

Burbach, F./ Thometzki, G. (1997): Up to date mit Datenfunk, in: Dynamik im Handel, Juli 1997, S. 24-26.

Coenenberg, A./ Fischer, T. (1991): Prozeßkostenrechnung – Strategische Neuorientierung der Kostenrechnung, in: Die Betriebswirtschaft, Januar 1991, S. 21-38.

Figgen, B. (1998): Category Management – das Kaufverhalten im Blick, in: Kilimann, J./ Schlenk von, H./ Tienes, E. (Hrsg.) Efficient Consumer Response, Stuttgart 1998, S. 115-140.

Friedrich, S./ Hinterhuber, H./ Rodens, B. (1995): Partnerschaft für den Konsumenten, in: Gabler's Magazin, November/Dezember 1995, S. 58-63.

Gerling, M. (1995): ECR erfordert neue Strukturen, in: Dynamik im Handel, April 1995, S. 18-20.

Gerling, M. (1996): Mehr Ertrag auf gleicher Fläche, in: Dynamik im Handel, Februar 1996, S. 102-107.

Gerling, M. (1997): Mehr Zeit für das Wesentliche, in: Dynamik im Handel, Juli 1997, S. 12-16.

Gerling, M./ Jansen, H. (1997): Informationstechnik: Perspektiven und Profile, in: Dynamik im Handel, Februar 1997, S. 12-15.

Griffith, D./ Krampf, R. (1997): Imerging Trends in U.S. Retailing, in: Long Range Planning, Vol. 30 December 1997, S. 847-851.

Hallier, B. (1995): Der Handel auf dem Weg zur Marktführerschaft, in: Absatzwirtschaft, März 1995, S. 104-107.

Hahne, H. (1997): Interface zum Handel, in Absatzwirtschaft, März 1997, S. 72-76.

Hanitz, A./ Müller, P. (1998): Das will der Kunde, in: Management Berater, Februar 1998, S. 1-4.

Hebler, M. (1998): Der steinige Weg zur Partnerschaft, in: Kilimann, J./ Schlenk von, H./ Tienes, E. (Hrsg.) Efficient Consumer Response, Stuttgart 1998, S. 11-33.

Helm, R./ Strohmayer, M. (1997): Bewertung von Kooperationspartnern für Category Management und Efficient Consumer Response, in: Marktforschung und Management, Juni 1997, S. 240-245.

Heydt von der, A. (1997): Efficient Consumer Response (ECR), Frankfurt/M. 1997.

Höper, U./ Schmidt, C. (1997): ECR bei Milchfrischprodukten, in: Dynamik im Handel, Oktober 1997, S. 68-72.

Homburg, C./ Grandinger, A./ Krohmer, H. (1996): Erfolg durch Kooperation mit dem Handel, in: Absatzwirtschaft, Oktober 1996, S. 86-92.

Horváth, P./ Kieninger, M./ Mayer, R./ Schimank, C. (1993): Prozeßkostenrechnung – oder wie die Praxis die Theorie überholt, in: Die Betriebswirtschaft, Mai 1993, S. 609-628.

Jansen, H. (1995): Direkter Draht vom Leser zum Verleger, in: Dynamik im Handel, Juli 1995, S. 11-14.

Kaleck, P. (1995): Unternehmensgrenzen überwinden, in: Gabler's Magazin, März 1995, S. 28-30.

Kalmbach, U. (1998): Innovative Ansätze der Liefer- und Leistungsverflechtung zwischen Industrie und Handel durch ECR, in: Thexis, Januar 1998, S. 22-23.

Keh, H./ Park, F. (1997): To Market, to Market: The Changing Face of Grocery Retailing, in: Long Range Planning, Vol. 30 December 1997, S. 836-846.

Kempcke, T. (1995): Optimierung des Lagernachschubs, in: Dynamik im Handel, Juli 1995, S. 40-42.

Klein, H./ Lachhammer, J. (1996): Die Aufgaben des Beziehungsmanagements, in: Absatzwirtschaft, Februar 1996, S. 62-66.

Kilimann, J./ Schlenk von, H. (1998): Die ECR-Bewegung – mehr Verständnis für den Kunden, in: Kilimann, J./ Schlenk von, H./ Tienes, E. (Hrsg.) Efficient Consumer Response, Stuttgart 1998, S. 1-10.

Lechler, T. (1997): Die Bedeutung der Personen für den Projekterfolg, in: Marktforschung und Management 1997, S. 228-233.

Merkel, H. (1998): Firmenübergreifendes Prozeßdenken – ein lohnender Ansatz, in: Kilimann, J./ Schlenk von, H./ Tienes, E. (Hrsg.) Efficient Consumer Response, Stuttgart 1998, S. 35-52.

Möhlenbruch, D. (1997/98): Kundenorientierung durch Category Management, in: Handelsforschung 1997/98, S. 113-134.

Münzberg, H. (1995): Wertschöpfung durch Kooperation, in Gabler's Magazin, Januar 1995, S. 35-35.

Recht, P., Zeisel, S. (1997): Das Conjoint Modell im Vertriebscontrolling, in: Zeitschrift für Planung 1997, S. 99-117.

Redel, W./ Müller, H. (1995): Unternehmensgrenzen überwinden, in: Gabler's Magazin, März 1995, S. 45-49.

Ritter, S. (1997): ECR und CCG, in: Dynamik im Handel, Juli 1997, S. 18-21.

Schaden, T. (1998): Category Management – Neue Organisationsform für den Handel, in: Kilimann, J./ Schlenk von, H./ Tienes, E. (Hrsg.) Efficient Consumer Response, Stuttgart 1998, S. 91-114.

Serex, P. (1998): Supply Chain Management bei Mc Donald's, in: Thexis, Januar 1998, S. 24-29.

Sperle, R. (1998): Supply Chain Management, in: Kilimann, J./ Schlenk von, H./ Tienes, E. (Hrsg.) Efficient Consumer Response, Stuttgart 1998, S. 69-90.

Strüber, H. (1998): Die neue Logistik (1), Hebel für mehr Effizienz, in: Kilimann, J./ Schlenk von, H./ Tienes, E. (Hrsg.) Efficient Consumer Response, Stuttgart 1998, S. 53-68.

Tietz, B. (1995): Efficient Consumer Response, in: WiSt., Oktober 1995, S. 529-530.

Töpfer, A. (1995/96): Efficient Consumer Response – Bessere Zusammenarbeit zwischen Handel und Hersteller, in: Handelsforschung 1995/96, S. 187-200.

Wildemann, H. (1998): Trends in der Marketing-Logistik, in: Thexis, Januar 1998, S. 8-11.