

2. Managementkonzepte

2.1. Category Management

Im Zusammenhang mit der durch Käufermärkte verstärkten Ausrichtung der Unternehmensführung an die Marktgegebenheiten wird das Konzept des Category Managements (CM) im Rahmen der marktorientierten Sortimentsführung diskutiert (vgl. *Kloth (1998)*, S. 1, *Seifert (2001)*, S. 181). CM wird dabei als ein gemeinsamer Prozess von Händlern und Herstellern verstanden, mit dem Ziel der Erhöhung des Kundennutzens, der positiv mit dem Unternehmensergebnis korreliert (vgl. *Seifert (2001)*, S. 147). Dazu werden die Warengruppen als strategische Geschäftseinheiten (SGE) geführt, die Ergebnisverantwortung tragen und für die entsprechende Ressourcen zur Vermarktung der Categories bereitgestellt werden (vgl. *Schröder / Großweischede (2000)*, S. 5). Bei der Bildung der Categories wird von *Nielsen (1992)* der Aspekt der Anpassungsnotwendigkeit von Sortimentsgestaltungsmaßnahmen an die lokalen Marktgegebenheiten betont: „Boiled down to basics, category management is a process that involves managing product categories as business units and customizing them on a store-by-store basis to satisfy customer needs“ (*Nielsen (1992)*, S. 9). Da die Bestimmung standortspezifischer Sortimente mit einem hohen Aufwand verbunden ist, werden sie von den Handels- bzw. Herstellerunternehmen bisher kaum betrieben.

Als Ursprung des Category Managements gilt ein Reorganisationsansatz bei *Procter & Gamble*, der unter Beteiligung des US-Handelskonzerns *Wal-Mart* 1985 von dem Beratungsunternehmen *The Partnering Group* entwickelt wurde (vgl. *Holzschläger (1999)*, S. 45). Nach *Harris* ist CM ein aus drei Dimensionen bestehendes Konzept, die sich gegenseitig beeinflussen (vgl. *Barth (1999)*, S. 181, *Seifert (2001)*, S. 145).¹¹

¹¹ Dr. Brian Harris ist Mitbegründer des Beratungsunternehmens *The Partnering Group* und gilt als der geistige Vater von Category Management (siehe http://www.thepartneringgroup.com/bios/bio_view.asp (Abruf am 2.11.2002)).

Die Elemente sind (siehe *Seifert (2001)*, S. 145 f):

- Die **Philosophie**: CM dient dem strategischen Management des Geschäftes eines Händlers oder Lieferanten, bei dem die Warengruppen als strategische Geschäftseinheiten geführt werden. Als Ziel wird in der Regel die optimale Befriedigung der Bedürfnisse des Konsumenten definiert, wodurch eine Steigerung der Abverkäufe und eine Erhöhung des Gewinns erreicht wird.
- Der **Prozess**: CM gekennzeichnet die gemeinsame Planung und Ausführung durch Handel und Hersteller. Dabei ist das Ziel die Verbesserung der Warengruppenleistung zum gegenseitigen Vorteil.
- Das **organisatorische Konzept**: CM beinhaltet die Zusammenlegung der Verantwortung von Einkauf und Vertrieb in das CM, mit dem Ziel der Verbesserung des Return on Investments (ROI). Auf Herstellerseite unterstützen Key Account Manager den Einsatz von CM Techniken beim Handelspartner, wofür sie entsprechendes Wissen und Ressourcen erhalten.

Eine Category kann dabei als Gruppe von Artikel aufgefasst werden, die nach unterschiedlichen Kriterien gebildet werden können, z. B. nach produktionsbezogenen oder logistischen Aspekten, oder auch nach dem Hersteller (vgl. *Holzkömmper (1999)*, S. 68). Da beim CM der Kunde im Mittelpunkt der Betrachtung steht, zeichnet sich hier eine Category dadurch aus, dass die enthaltenen Artikel aus der Sicht des Kunden als zusammengehörig betrachtet werden (vgl. *Holzkömmper (1999)*, S. 69). Ausgehend von Bedarfsanlässen bzw. Verbundwirkungen (siehe Kapitel 3.4) werden die Artikel in eine Category zusammengefasst, die zur Befriedigung additiver Kaufwünsche dienen (vgl. *Seifert (2001)*, S. 151). Hierbei ist der Steuerungsaspekt der gebildeten Category zu beachten, um eine **zielgruppengerechte Kundenansprache** zu ermöglichen, wodurch gleichzeitig Chancen zur Sortimentsprofilierung im Wettbewerb eröffnet werden (vgl. *Hahne (1998)*, S. 11 f., *Seifert (2001)*, S. 151).

Die Begriffe Category und Warengruppe, bzw. Category Management und Warengruppenmanagement werden in dieser Arbeit synonym verwendet, obwohl einige Autoren hier unterschiede machen. So merkt *Hahne (1998)*, S. 12, an, dass im Handel Warengruppen auch nach beschaffungsorientierten Kriterien gebildet werden, während im CM die Verbraucherorientierung konstitutives Merkmal der Gliederung ist. Im Vordergrund dieser Arbeit steht allerdings nicht das CM als solches, sondern Sortimente, die auf Ba-

sis einer Sortimentsgliederung in Teilsortimente unterschieden werden. Die operative Sortimentsplanung setzt auf den gebildeten Teilsortimenten auf und versucht hieraus, optimale Regalsortimente auf der Ebene einzelner Verkaufsstellen zu bestimmen (siehe Kapitel 1.3.2 und 1.3.3). Die Verwendung des neutralen Begriffs Teilsortiment macht deutlich, dass die Art der Gliederung und weiterer Zusammenfassungen oder Aufteilungen des Sortimentes im Rahmen dieser Arbeit eine untergeordnete Rolle spielen.

So ergeben sich die Category-Definitionen im CM auch nicht zwangsläufig durch eine idealtypische Vorgehensweise, sondern es treten vielfältige Schwierigkeiten bei der Operationalisierung auf. Neben der Feststellung von Bedarfszusammenhängen, die selbst bei identischen Personen je nach Stimmungslage unterschiedlich sein können, müssen Zugeständnisse im Zusammenhang mit technischen Voraussetzungen wie Kühlung, als auch hinsichtlich der Kosten gemacht werden (vgl. *Holzkämper (1999)*, S. 69).¹² Im nachfolgenden Kapitel wird dieser Punkt noch einmal aufgegriffen.

2.1.1 Planungsprozess

Der Category Management-Planungsprozess beschreibt die **Ablauforganisation** des CM mit dem Ziel der Sicherstellung einer strukturierten Implementierung (vgl. *Holzkämper (1999)*, S. 69, *Seifert (2001)*, S. 174). Wie in Abbildung 4 dargestellt, handelt es sich bei dem Planungsprozess um eine dauerhafte Aufgabe, bei denen die Teilaufgaben in einzelnen Schritten nacheinander durchgeführt werden, um schließlich wieder erneut zu beginnen (vgl. *Nielsen (1992)*, S. 12).

Der von *The Partnering Group* in den USA entwickelte „Best Practice Process“ ist für das *ECR Europe* gemeinschaftlich von der Unternehmensberatung *Roland Berger und Partner* und *The Partnering Group* auf die europäischen Verhältnisse angepasst worden und als „Best Practice Report“ veröffentlicht (vgl. *Kalmbach (1999)*, S. 36). Der Prozess wird dabei aus neun aufeinanderfolgenden Schritten gebildet, wie in Abbildung 4 dargestellt ist. Dabei ist der erste Schritt von so grundsätzlicher Bedeutung, dass er nicht bei jeder Iteration erneut durchgeführt und so der Prozess in der Literatur meistens

¹² Als Beispiele führt *Holzkämper (1999)*, S. 69, die Bedürfnisse „Frühstücken“ und „Nachmittags-snack“ an. Für die Befriedigung beider Bedürfnisse ist Milch notwendig, einmal zum Frühstücksmüsli und zum anderen für das Kuchenbacken. Da zumindest die frische Milch Kühlung erfordert, sind konsequenterweise entweder die Kategorien zu denen Milch gehört um die Kühltruhe zu gruppieren, oder Milch wird in vielen kleinen Kühltruhen mehrfach platziert. Neben der allgemeinen Regalplatzknappheit sind in diesem Beispiel die Grenzen durch die Kosten zusätzlicher kleiner Kühltruhen oder der mangelnden Platzierungsfläche neben einer Kühltruhe gesetzt.

durch die verbleibenden acht Stufen charakterisiert wird. Im verbleibenden Teil des Kapitels werden die einzelnen Planungsschritte kurz erläutert.

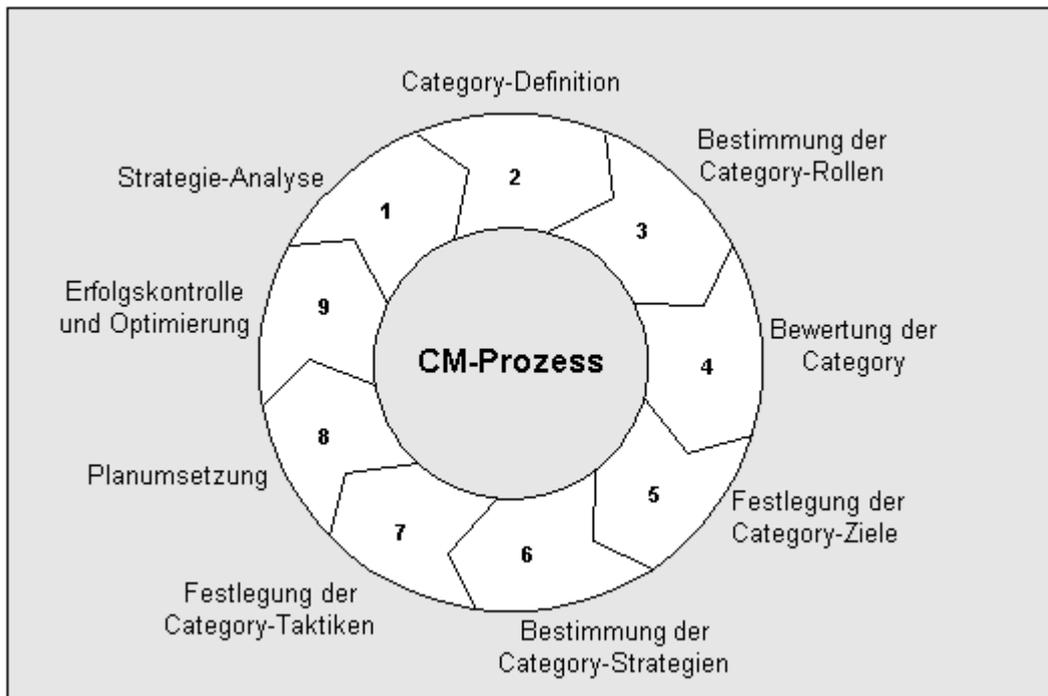


Abbildung 4: Category Management-Planungsprozess

Quelle: In Anlehnung an Holzkämper (1999), S. 68.

Im Planungsschritt der **Strategie-Analyse** stehen die Unternehmensziele, die eigene Wettbewerbsposition und das gegenüber den Konsumenten vorhandene Unternehmensimage im Mittelpunkt (vgl. Seifert (2001), S. 175). Ausgehend von der Beurteilung der Eigensituation werden am Erfolg orientierte Marktbearbeitungsstrategien entwickelt, die sich u. a. in Form einer Sortiments-, Vermarktungs- und Preisstrategie sowie deren Messgrößen wie Käuferreichweite und Bedarfsdeckungsquote manifestieren (vgl. Seifert (2001), S. 175).

Die **Category-Definition** wird in gemeinsamer Projektarbeit vom Handelsunternehmen und Hersteller durchgeführt und ist von kritischer Bedeutung (vgl. Seifert (2001), S. 176 f.). Neben den bereits angedeuteten Problemen der Einhaltung von Restriktionen bei der Umsetzung, die beispielsweise in technischer oder kostenmäßiger Art vorhanden sein können, liegt die Schwierigkeit darin, den Kaufentscheidungsprozess des Konsumenten möglichst genau nachzuempfinden. So wird mit Hilfe von Kaufentscheidungsbäumen versucht, das Verbraucherverhalten abzubilden. Diese können für die Bildung der Warengruppenstruktur, sowie weiteren Segmenten und Untersegmenten herangezogen werden (siehe Abbildung 5) (vgl. Holzkämper (1999), S. 70). Das Ergebnis ist mit

der bekannten Sortimentspyramide vergleichbar (siehe Kapitel 1.3.2), mit der Besonderheit, dass hier der Aufbau aus der Perspektive des Kunden erfolgt (vgl. *Holzkämper (1999), S. 70*).¹³

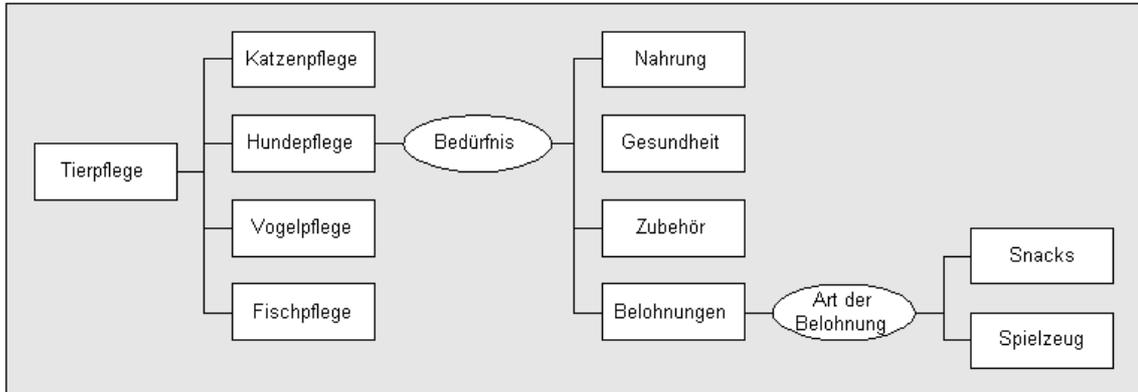


Abbildung 5: Category-Struktur

Quelle: Vgl. *Holzkämper (1999), S. 71*

Über die Festlegung der **Category-Rollen** erfolgt auf Warenebene eine Bestimmung darüber, wie die übergeordneten Unternehmens- und Marketingziele, z. B. das angestrebte Markt- oder Einkaufsimage, sowie die Einkaufsstätten- und Vertriebslinienprofilierung, eines Handelsunternehmens erreicht werden können (vgl. *Seifert (2001), S. 180*). In der Category-Rolle kommt die Bedeutung der Category für das Handelsunternehmen zum Ausdruck, an die sich die Verteilung der Unternehmensressourcen orientiert (vgl. *Holzkämper (1999), S. 71*). Mit fallender Gesamtbedeutung werden die Rollen Profilierung, Pflicht, Impuls bzw. Saison und Ergänzung unterschieden (siehe Tabelle 1). Category-Rollen stellen einen Ansatz dar, sich gegenüber den Mitbewerber zu differenzieren, in dem eine andere, an den Verbraucherwünschen orientierte „Rollenverteilung“ erfolgt, als die bei den Mitbewerbern (vgl. *Seifert (2001), S. 180*).

¹³ In einem Supermarkt werden im allgemeinen zwischen 150 und 200 Kategorien gebildet, in einem Großmarkt bis zu 400 (vgl. *Holzkämper (1999), S. 70*).

Category-Rolle	Beschreibung der Aufgabe der Category-Rolle	Größenanteil
Destination (Profilierung)	<ul style="list-style-type: none"> - Der Händler soll als führender Anbieter dieser Artikel beim Kunden angesehen werden. - Die Category definiert maßgeblich das Profil des Handelsunternehmens bzw. der Vertriebschiene. - Die Category bietet dauerhaft ein überlegenes Preis-/Leistungsverhältnis. - Die Category ist führend hinsichtlich Umsatz, Marktanteil, Kundenzufriedenheit und Service-niveau beim Händler. 	5 – 7 % der Warengruppen
Preferred (Pflicht)	<ul style="list-style-type: none"> - Der Händler soll der bevorzugte Anbieter dieser Artikel beim Kunden sein. - Die Category trägt dazu bei, das Image bei der Zielkundschaft aufzubauen. - Die Category übernimmt eine wesentliche Rolle zur Generierung von Ertrag, Cash-Flow und Gesamtkapitalrendite. Der Gewinn entsteht dabei mehr aus hohem Umsatz als aus großen Margen. 	55 – 60 % der Warengruppen
Occasional / Seasonal (Impuls / Sai- son)	<ul style="list-style-type: none"> - Der Händler soll als der Hauptanbieter aus der Sicht des Kunden gelten. - Die Category soll das Image bei Kunden verstärken und einen hohen Verbrauchernutzen beim Zielkonsumenten schaffen. - Die Category spielt eine ähnliche Rolle bei der Verbesserung von Ertrag, Cash-Flow und Gesamtkapitalrendite, wie die Profilierungs-/oder Ergänzungs-Category 	15 – 20 % der Warengruppen
Convenience (Ergänzung)	<ul style="list-style-type: none"> - Dient dazu, beim Konsumenten als umfassender Anbieter angesehen zu werden (One-Stop-Shopping) - Die Category soll eine akzeptables Preis-/Leistungsverhältnis bieten. - Die Category sollte zum Gewinn beitragen, weniger zum Umsatz, aber viel zur Durchschnittsmarge. 	15 – 20 % der Warengruppen

Tabelle 1: Category-Rollen und deren Beschreibung

Quelle: In Anlehnung an Seifert (2001), S. 181 und Holzkämper (1999), S. 73

Der Planungsschritt der **Category-Bewertung** dient zur Bestimmung des Ist-Zustandes der Category. Mit der Aufdeckung strategischer Lücken zum Soll-Zustand werden Steuerungsmaßnahmen entwickelt, die in der Planungsstufe Beachtung finden müssen (vgl. *Holzkämper (1999)*, S. 75). Das Ziel ist, zunächst ein präzises Bild über das momentane Leistungsvermögen einer Category zu erhalten, was z. B. mit Hilfe einer Stärken- und Schwächenanalyse erfolgen kann (vgl. *Seifert (2001)*, S. 182). Eine Bewertung der entsprechenden Umsatz- und Gewinnpotentiale der Category geht damit einher (vgl. *Seifert (2001)*, S. 182).

Im Anschluss an die Category-Bewertung sind klare **Category-Ziele** festzulegen und mit einem Zeitplan zu hinterlegen (vgl. *Holzkämper (1999)*, S. 75). Dabei müssen die Zielvorgaben mit der Category-Rolle im Einklang stehen (vgl. *Seifert (2001)*, S. 183). Während sich die Ziele in einer Profilierungs-Category vor allem an Umsatz- und Marktanteilsgewinnen orientieren, gilt für eine Ergänzungs-Category primär der Beitrag zur Ertragssteigerung des Unternehmens (vgl. *Seifert (2001)*, S. 183).

Der nächste Planungsschritt sieht vor, für jede Rolle einer Category die möglichen **Category-Strategien** zuzuordnen und im Anschluss die Zuweisung einzelner Strategien zu den jeweiligen Artikeln vorzunehmen (vgl. *Holzkämper (1999)*, S. 76). Tabelle 2 gibt einen Überblick über typische Strategien, die absatzseitig – auf der „Demand-Side“ – zum Einsatz kommen. Gleichzeitig können Strategien der „Supply-Side“ additiv angewandt werden (siehe dazu Kapitel 2.2) (vgl. *Holzkämper (1999)*, S. 76). In der Zuordnung von Artikeln zu Strategien kommen in Abhängigkeit der Category-Rolle bestimmte Strategien bevorzugt zum Einsatz. Die Tabelle 3 zeigt auf, welche Strategien für welche Rollen durch das *ECR Europe* vorgeschlagen werden. Schließlich wird überprüft, ob die ausgewählten Strategien das Erreichen der gesteckten Zielvorgaben unterstützen (vgl. *Holzkämper (1999)*, S. 76).

Strategie	Beschreibung	Mittel zur Zielerreichung	Artikelmerkmale
Traffic Building (Frequenz erhöhen)	Kunden sollen in das Geschäft und im Geschäft gelenkt werden.	Attraktive Massenartikel anbieten	Großer Marktanteil Große Preissensibilität Hohe Penetrationsrate Große Kaufhäufigkeit
Transaction Building (Durchschnittsbond erhöhen)	Der Wert des durchschnittlichen Warenkorb soll für eine Category oder dem Geschäft erhöht werden	Verbundwirkung ausnutzen	Starke Verbundeffekte Typischer Familienbedarf Impulskäufe Zweitplatzierungsgeeignet
Profit Generating (Profit steigern)	Einige Artikel sollen den Gewinn erhöhen.	Steigerung der Spanne	Große Spanne Große Kundenloyalität Starke Verbundwirkung zu anderen profitablen Artikeln Geringe Preissensibilität
Turf Defending (Marktsegmente besetzen und verteidigen)	Wettbewerbsschutz des Händlers in einer Category durch aggressive Positionierung aufbauen	Mit der Konkurrenz mithalten	Kaufhäufigkeit durch strategische Zielkunden Starke Kundenpräferenz Hohe Preissensibilität Häufig durch Mitbewerber beworben
Excitement Creation (Erlebnis schaffen)	Gelegenheitskäufe initiieren	Kreative Neuheiten anbieten	Neue Artikel Saisonartikel Schell wachsende Märkte
Image Enhancing (Image aufbauen)	Dem Kunden das gewünschte Image des Händlers kommunizieren	-	Enge Beziehungen zu Dimensionen des Images (z. B. Frische, Bio, Gesundheit) Möglichkeiten Preis, Qualität oder Service nachzuweisen

Tabelle 2: Beispiele von Category-Strategien

Quelle: Vgl. Hahne (1998), S. 120, Holzkämper (1999), S. 77

	Traffic Building	Transaction Building	Turf Defending	Profit Generating	Excitement Creation	Image Enhancing
Destination	×	×	×		×	
Preferred		×		×		
Occasional / Seasonal	×			×	×	
Convenience		×		×		×

Tabelle 3: Zuordnung von Category-Strategien zu -Rollen

Quelle: In Anlehnung an Holzkämper (1999), S. 78

	Sortimentspolitik	Regalpräsentation	Preispolitik	Verkaufsförderung
Destination	Breites und tiefes Sortiment - beste Auswahl - Premium-Artikel	Sehr gute Lage im Geschäft - lange Kontaktstrecken - lange Kontaktzeit - hohe Kundenfrequenz	Hoch-Tiefpreis-Preisstrategie - preisaggressive Aktionen	Hohes Aktivitätsniveau - hoher Frequenz - unterschiedliche Werbeträger
Preferred	Breites Sortiment - wichtige Markenartikel - Eigenmarken	Durchschnittliche Lage im Geschäft - überall im Markt	Wettbewerbsfähig - konsistent, fair und transparent	Durchschnittliches Aktivitätsniveau - wöchentliche Handzettel
Occasional / Seasonal	Saisongerechtes Sortiment - wechselnde Lieferanten - wechselnde Themen	Gute Lage im Geschäft - aufmerksamkeitsstarke Flächen - hohe Kundenfrequenz	Wettbewerbsfähig / Saisonal - Premiumpreis bei exklusiven Artikeln	Unregelmäßiges Aktivitätsniveau - unterschiedliche Werbeträger - Promotion in den Verkaufsstellen - saisonaler Zeitraum
Convenience	Begrenztes Sortiment - relevante Marken	Verfügbare Lage im Geschäft - kleine Flächen in Nähe des korrespondierenden Hauptsortiments	Akzeptables Preisniveau - innerhalb eines Abweichungsintervalls von 15% zum Wettbewerb	Wenig bis keine Werbung - ausgewählte Werbeträger

Tabelle 4: Zusammenhang zwischen Category-Taktiken und -Rollen

Quelle: Vgl. Seifert (2001), S. 185

Mit der Festlegung von **Category-Taktiken** werden die Schritte zur Umsetzung der vorab definierten Category-Strategien weiter verfeinert, wobei die taktischen Maßnahmen die bestmögliche Implementierung der Category-Strategien unterstützen sollen, um die gesteckten Category-Ziele zu erreichen (vgl. *Seifert (2001)*, S. 184). Category-Taktiken beinhalten die Aktionsfelder Sortimentspolitik, Regalpräsentation, Preispolitik und Verkaufsförderung. Tabelle 4 zeigt exemplarisch den Zusammenhang zwischen Category-Taktiken und Category-Rollen.

Im Category Management-Prozessschritt der **Planumsetzung** folgen nun konkrete Maßnahmen für die Category, die sich auf die Sortimentssteuerung, die Regaloptimierung und die Aktionsplanung beziehen (vgl. *Seifert (2001)*, S. 185). Dabei sind neben einer exakten Terminplanung mit definierten Meilensteinen auch die Zuweisungen von Verantwortlichkeiten im Implementierungsplan vorzunehmen (vgl. *Seifert (2001)*, S. 185).

Der letzte Schritt des iterativen Prozesses ist die **Erfolgskontrolle und Optimierung**, in der eine kontinuierliche Überprüfung der Umsetzung, Messung der Zielerreichung und möglicherweise notwendig werdende Plananpassungen Gegenstand sind (vgl. *Seifert (2001)*, S. 186). Dabei werden Category Scorecards zur Unterstützung des fortlaufenden Controllings eingesetzt. Sie dienen dazu, den Umsetzungsstand der Aktivitäten im eigenen Unternehmen, aber auch in den verschiedenen Kooperationen zu bewerten.

2.1.2 Kooperationsaspekt

CM im Handel erfordert zur Auflösung gegensätzlicher Ziele im Ein- und Verkauf deren organisatorische Zusammenführung in die Personalunion des Category Managers (vgl. *Schröder / Großweischede (2000)*, S. 5). Alle Aktivitäten einer Category werden zu einer organisatorischen Einheit funktionsübergreifend zusammengefasst, so dass die Koordination zwischen Ein- und Verkauf verbessert und die verteilte Verantwortung für produktübergreifende Aspekte gebündelt wird (vgl. *Holzschläger (1999)*, S. 52 f.).

Obwohl die Sortimentsfunktion im wesentlichen die Hauptaufgabe des Handels darstellt und somit CM primär als Steuerungsinstrument von Sortimenten und Warenwirtschaft im Handel betrachtet werden kann, zeigt sich in der Praxis, dass gerade auch Hersteller sich mit diesem Konzept beschäftigen (vgl. *Hahne (1998)*, S. 13 f.). Hersteller, die im Rahmen des CM Aktivitäten für den Handel übernehmen, werden als „Category Cap-

tain“ oder „Category Leader“ bezeichnet (vgl. *Holzämper (1999)*, S. 54). Das kann bedeuten, dass der Hersteller Mitverantwortung über das eigene Produktportfolio hinaus für eine gesamte Warengruppe übernimmt. Hierdurch wird eine Angleichung der unterschiedlichen absatzpolitischen Ziele zwischen Industrie und Handel gefördert (vgl. *Hahne (1998)*, S. 14 f.). Abbildung 6 zeigt die Schnittstelle zwischen Hersteller und Handel, wobei in der traditionellen Form sich im wesentlichen Key Account-Manager bzw. Produktmanager und Einkäufer gegenüber stehen und vor allem Konditionen aushandeln, z. B. in Form von Jahresgesprächen (vgl. *Holzämper (1999)*, S. 57). Im Rahmen des Kooperationsgedankens von CM wird dagegen vorgeschlagen, weitere Funktionsbereiche in die Verhandlungen mit einzubeziehen, so dass die Kommunikation schließlich zwischen Teams stattfindet und dadurch die Abstimmung der beiden Seiten in weiteren Bereichen unterstützt wird (vgl. *Holzämper (1999)*, S. 57).

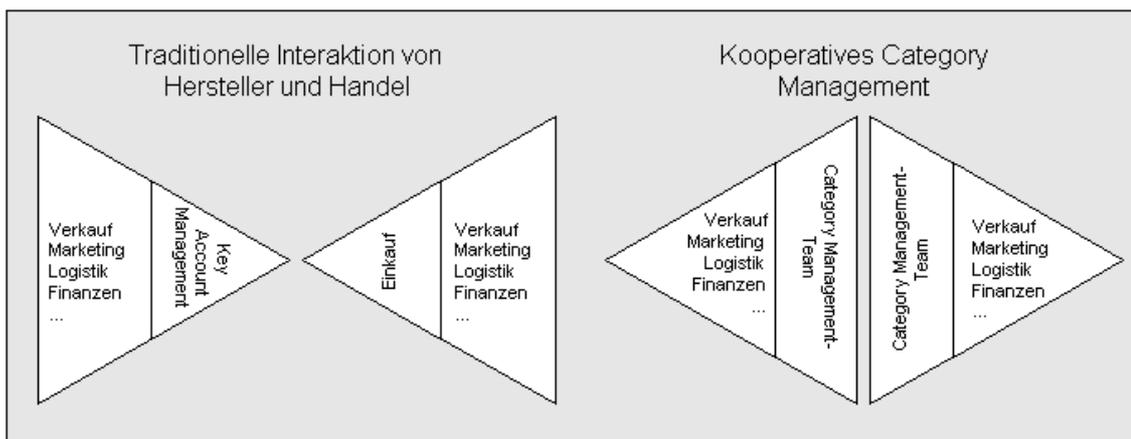


Abbildung 6: Schnittstellengestaltung zwischen Hersteller und Handel im Category Management

Quelle: Vgl. *Holzämper (1999)*, S. 58

Ein Überdenken der vorherrschenden Organisationsstrukturen auf Seiten der Industrie ist ebenfalls notwendig, auch wenn die Bildung einer Stelle des Category Managers nicht zwingend erforderlich ist (vgl. *Hahne (1998)*, S. 15). Als Gründe für die Übernahme von Aktivitäten durch den Hersteller im Rahmen des CM führt *Holzämper (1999)*, S. 56 f. an:

- Ein überlegendes Produkt- und Konsumentenwissen,
- der qualitative Vorsprung des Analyse-Know Hows und
- der quantitative Vorsprung der Analysekapazität.

So bietet die *Herlitz PBS AG* im Papier-, Büro- und Schreibwarensortiment die Übernahme umfangreicher Arbeiten für den Handel an, bis hin zur Komplettlösung mit Regalservice (siehe auch Kapitel 4.2).

Für die Funktion eines Category Captains eignen sich vor allem Hersteller mit starken Marken, die gemeinsam mit dem Handelspartner das Geschäft der Category verbessern wollen (vgl. *Figgen (1999)*, S. 192). Hat der Category Manager lediglich schwache Marken, ist er in der Verlegenheit, unter objektiver Betrachtung die eigenen Marken zu schwächen (vgl. *Figgen (1999)*, S. 192). „Category Management muss daher einhergehen mit einem starken Marken-Portfolio: durch Category Management werden starke Marken noch stärker, schwache Marken noch schwächer“ (vgl. *Figgen (1999)*, S. 192).

Abbildung 7 zeigt eine Einteilung nach den Formen von CM, die sich an der Führerschaft im Rahmen von CM zeigen. Beim herstellertreibenden CM ist der Hersteller Initiator für ein CM-Projekt und erstellt die Warengruppendefinition. Dabei bleiben handelspezifische Besonderheiten unbeachtet und eine Mitwirkung des Handels bei Verkaufsförderungen und Produktneueinführungen findet ebenfalls nicht statt. Herstellergetriebenes CM führt zu einer Herstellerexklusivität in der Category (vgl. *Schmickler (2001)*, S. 205).

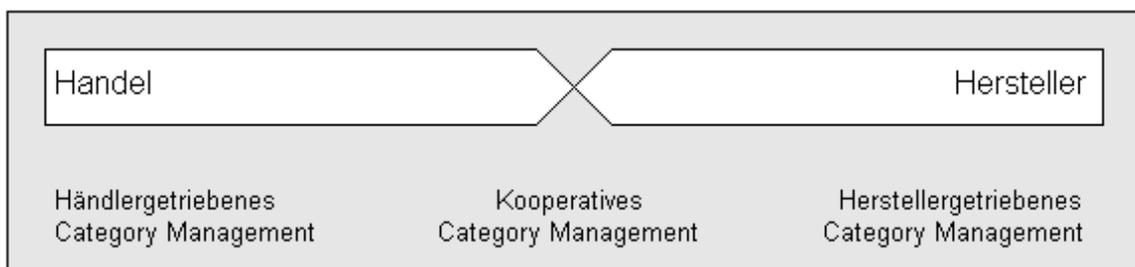


Abbildung 7: Formen des Category Managements

Quelle: In Anlehnung an *Schmickler (2001)*, S. 205

Umgekehrt verhält es sich beim händlergetriebenen CM. Hier wird die Warengruppendefinition vom Händler vorgenommen und zwar ohne Berücksichtigung von Interessen der Industrie. Entsprechend wird vor allem die Eigenmarkenentwicklung voran getrieben und die Exklusivität eines Herstellers in der Category erhält keine Priorität (vgl. *Schmickler (2001)*, S. 205). Das kooperative CM ist gekennzeichnet durch eine gemeinsame Planung von CM-Zielen und -Strategien. Neben einer gemeinsamen Definition der Warengruppen werden sowohl Handelsvorgaben berücksichtigt als auch Verkaufsförderungsaktionen gemeinsam geplant (vgl. *Schmickler (2001)*, S. 205).

Der kooperative Aspekt zwischen Industrie und Handel steht auch im Mittelpunkt des im folgenden Unterkapitel vorzustellenden Konzeptes Efficient Consumer Response. Zusätzlich zum CM, welches darin integriert ist, erfolgt eine Ausdehnung der Betrachtung auf die gesamte Wertschöpfungskette.

2.2. Efficient Consumer Response

Efficient Consumer Response wird als ein umfassendes Management-Konzept betrachtet, welches den Konsumenten in den Mittelpunkt aller Bemühungen stellt (vgl. *von der Heyd (1999)*, S. V). Zur schnelleren, besseren und kostengünstigeren Entsprechung der Kundenwünsche gilt es, die Effektivität und Effizienz entlang der Wertschöpfungskette zu optimieren (vgl. *Kloth (1998)*, S. 43, *Barth (1999)*, S. 181). Grundlegend dafür ist der Kooperationsgedanke zwischen Handel und Hersteller in Form einer **Wertschöpfungspartnerschaft**. Die interorganisationale Analyse, Planung und Steuerung der Marketing- und Logistikaktivitäten drückt sich in den ECR-Orientierungsrichtungen **Category Management** und **Supply Chain Management (SCM)** aus (vgl. *Seifert (2001)*, S. 50, *Kloth (1998)*, S. 43). Einen Überblick über die beiden Hauptkomponenten und deren zugehörige Basisstrategien gibt Abbildung 8.

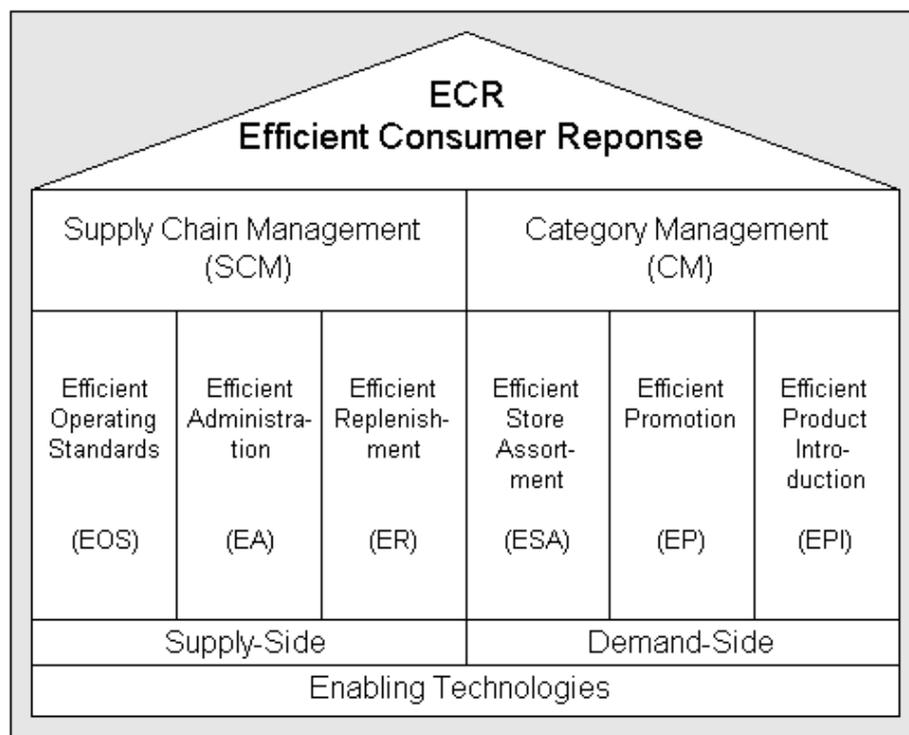


Abbildung 8: ECR-Basisstrategien als Säulen des ECR-Konzepts

Quelle: Vgl. Schröder / Großweischede (2000), S. 2, von der Heyd (1999), S. 5

Ziel von ECR ist eine „Win-Win-Win-Situation“ herzustellen, indem die Kosten der Wertschöpfungskette minimiert und die Kundenzufriedenheit maximiert wird (vgl. *Seifert (2001)*, S. 52 f.). Hersteller und Handel profitieren durch höhere Gewinne aufgrund von Kostensenkungen in der Prozesskette und Umsatzsteigerungen durch optimierte Vermarktungskonzepte; die Konsumenten vor allem durch ein verbessertes Preis-/Leistungs-Verhältnis (vgl. *Seifert (2001)*, S. 54). Vorläufer von ECR ist das für die Textilwirtschaft 1985 entwickelte Quick Response-Konzept (vgl. *Seifert (2001)*, S. 59, *Kloth (1998)*, S. 41). Aufgrund der verschärften Wettbewerbssituation im Lebensmitteleinzelhandel in den USA Anfang der 90er Jahre, mit sich wandelnden Märkten, veränderten Verbraucherverhalten und erhöhtem Erfolgsdruck, wurde die Unternehmensberatung *Kurt Salmon Associates (KSA)* vom *Food Marketing Institute (FMI)* mit einer Benchmark-Studie beauftragt, die 1993 veröffentlicht wurde (vgl. *Moll (2000)*, S. 396).¹⁴ Sie beinhaltet die wesentlichen Grundlagen von ECR, die Anlass waren, dass Branchenverbänden im selben Jahr das *Joint Industry Project on ECR (JIP)* gründeten, nach dessen Vorbild 1994 das *ECR Europe* entstand (vgl. *Moll (2000)*, S. 397). Als Mission wurde festgelegt: “Working Together to Fulfil Consumer Wishes Better, Faster and at Less Cost” (*ECR (2003)*).

Die Steuerung der Aktivitäten des *ECR Europe* bestimmen Vertreter aus Handel und Industrie paritätisch, wobei Vertreter der großen Verbände an den Sitzungen teilnehmen. Die wesentliche Arbeit besteht in der Durchführung von Projekten, deren Ergebnisse allen Interessierten zur Verfügung gestellt werden (vgl. *Kalmbach (1999)*, S. 26). Die einzelnen Projektgruppen setzten sich ebenfalls aus Herstellern und Händlern zusammen und werden in der Regel durch Beratungsunternehmen unterstützt (vgl. *Kalmbach (1999)*, S. 27 f.). Die Projekte beziehen sich dabei auf die Bereiche Demand-Side, Supply-Side und Enabling-Technologies (siehe Kapitel 2.2.1). Nach einer von *Coopers & Lybrand* im Auftrag des *ECR Europe* durchgeführten Studie ist ein Einsparungspotential von 6,1% des Einzelhandelsumsatzes in Europa möglich, wenn ECR-Konzepte über die gesamte Wertschöpfungskette, vom Vorlieferanten bis zum Handel, eingesetzt werden (vgl. *Kalmbach (1999)*, S. 31).

In vielen europäischen Ländern wurden nationale ECR-Initiativen gegründet; so entstand 1995 der *ECR-Lenkungsausschuss Deutschland*, mit der organisatorischen Anbin-

¹⁴ “Efficient Consumer Response: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry”.

dung an die *Centrale für Coorganisation* (CCG), der 1997 in die CCG eingegliedert wurde (vgl. *Hagen (1999)*, S. 41 f.). Die CCG wird gemeinsam getragen vom *Markenverband e. V.* und dem *EuroHandelsinstitut e. V.* und wurde 1974 mit dem Ziel der „Entwicklung partnerschaftlicher Lösungen für die Abwicklung informationstechnischer und logistischer Prozesse zwischen den Unternehmen“ (*CCG (2002)*) gegründet. Im Rahmen der deutschen Initiative liegt der Schwerpunkt in der Umsetzung von Enabling Technologies und deren Anwendung für Efficient Replenishment (vgl. *Kalmbach (1999)*, S. 39).¹⁵ So werden vor allem Empfehlungen für den Daten- und Warenverkehr erarbeitet, wie für Identifikations- und Codierungssysteme (ILN, EAN, NVE), Kommunikationssysteme (EDI, EANCOM / SEDAS), Logistiksysteme (MTV, Ladungsträgernormierung) und zentrale Dienstleistungen (SINFOS- und MADAKOM-Datenbanken) (vgl. *Moll (2000)*, S. 399).

2.2.1 Enabling Technologies

Im Rahmen der ECR-Konzeption werden die Enabling Technologies als zugrunde liegende Befähigung zur Teilnahme an ECR-Projekten verstanden (vgl. *BA Moosbach (2002)*). Ein schneller und fehlerfreier Austausch von Informationen zwischen den Partner entlang der gesamten Wertschöpfungskette ist eine wesentliche Voraussetzung für Effizienzsteigerung und damit einer erfolgreichen Implementierung der ECR-Basisstrategien (vgl. *Seifert (2001)*, S. 79).

Die unternehmensübergreifende Übermittlung von strukturierten und normierten Geschäftsdaten bezeichnet der Begriff **Electronic Data Interchange** (EDI) (vgl. *Hansen (1997)*, S. 109). EDI betrifft die Bereiche der Verbindung-/Übertragungswege, Übertragungsverfahren/-protokolle und der Übertragungsnetze sowie vor allem der Bereich der Datenaustauschformate, der die Kommunikationsregeln standardisiert (vgl. *Kloth (1998)*, S. 95). Für die Konsumgüterbranche ist der international gültige Datenformatstandard **EANCOM** (EAN COMMunications) vorhanden, der ein EDIFACT-Subset (EDI For Administration, Commerce and Transport) darstellt. EANCOM hat die von der CCG bereits 1977 entwickelte Norm **SEDAS** (Standardregelungen Einheitlicher Datenaustauschsysteme) abgelöst, die für den Rechnungsdatenaustausch zwischen Handel und Industrie der Konsumgüterwirtschaft in Deutschland eingesetzt wurde, heute aber

¹⁵ Ein Überblick über die ECR-Themen ist verzeichnet unter: URL: <http://www.ecr.de/Inhalt/e21> (Abruf am 13.11.2002).

nur noch geringe Bedeutung hat (vgl. *SEDAS (2002)*). Derzeit verwenden in Deutschland ca. 6000 Anwender EDI/EANCOM zum elektronische Geschäftsdatenaustausch (vgl. *WebEDI (2002)*). Mit Hilfe von EDI können Abläufe von der Scannerkasse im Supermarkt bis hin zur Bestellung von Rohstoffen beim Vorlieferanten ohne manuelle Eingriffe rationalisiert und beschleunigt werden (vgl. *WebEDI (2002)*).

Die Beseitigung von Informationsbrüchen durch elektronischen Datenaustausch über EDI macht eine Mehrfacherfassung obsolet, wobei dadurch, neben dem Wegfall der dafür notwendigen Kosten, auch ein geringeres Fehlerrisiko bei der Datenübernahme vorhanden ist. Die Aktualität der Daten trägt zudem zur Beschleunigung interner Abläufe bei, sowie zu einer höheren Flexibilität bei verändertem Konsumentenverhalten, einer schnelleren Reaktion auf Entstehung neuer Trends und einer verbesserten Mitarbeiterproduktivität durch Reduzierung manueller Routinearbeiten (vgl. *Seifert (2001)*, S. 83 f.).

Aufgrund der hohen Investitionskosten in eine EDI-Infrastruktur ist der Verbreitungsgrad bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) relativ gering. Großunternehmen versuchen allerdings das hohe Kostensenkungspotenzial in diesem Bereich auszuschöpfen, so dass EDI für KMUs zur Markteintrittsbarriere werden könnte (vgl. *Seifert (2001)*, S. 85). Um auch Unternehmen mit einem geringen Datenvolumen an EDI anzubinden, hat die CCG in Zusammenarbeit mit Experten aus Handel, Industrie und Logistikunternehmen eine EDI-Lösung über das World Wide Web (WWW) entwickelt, das **WebEDI** (vgl. *WebEDI (2002)*). Für WebEDI sind geringere Investitionen in Hard- und Software erforderlich und weniger EDI-Kenntnisse vonnöten (vgl. *WebEDI (2002)*). Allerdings ist ein manueller Aufwand vorhanden, so dass Unternehmen eine genaue Abwägung gegenüber einem vollautomatisierten EDI und damit einer rationelleren Abwicklung vornehmen müssen (vgl. *WebEDI (2002)*).

Mit der Schaffung einer überschneidungsfreien Identnummer, der **Europäischen Artikelnummer** (EAN) wurde eine wichtige Voraussetzung für den reibungslosen Austausch von Artikeldaten auf allen Handelsstufen geschaffen (vgl. *EAN (2002)*). Mit Hilfe des von der *International Article Numbering Association* verwalteten Identifikations- und Strichcodierungssystems ist eine einheitliche maschinenlesbare Codierung vorhanden, die den rationellen Einsatz automatischer Lese- und Steuerungssysteme ermöglicht (vgl. *Hansen (1997)*, S. 108, *EAN (2002)*). EAN ist heute *der* Standard für Identifikati-

onsverfahren in über 100 Ländern und beinhaltet im Kern die drei Nummern- und Codierungssysteme:

- Internationale Lokationsnummer (ILN),
- Internationale Artikelnummer (EAN) und
- Der Nummer der Versandeinheit (NVE), deren internationaler Name „Serial Shipping Container Code“ (SSCC) ist (vgl. *EAN / EDI (2002)*).

Für die EAN sind verschiedene Standards verabschiedet, wobei die EAN-13 (bzw. EAN-8 in der Kurzfassung) für Artikel vorgesehen ist (vgl. *Hansen (1997)*, S. 108). Sie besteht aus einer 13-stelligen Nummer deren ersten 7 bis 9 Stellen die Basisnummer darstellt und dann, in Abhängigkeit der Basisnummernlänge, 3 bis 5 Nummern zur Eigengenerierung durch den Lizenznehmer zur Verfügung stellt (vgl. *EAN (2002)*). Die letzte Stelle ist einer Prüfziffer vorbehalten (vgl. *EAN (2002)*). Die EAN wird neben dem elektronischen Datenaustausch auch als maschinenlesbare Zahlen (OCR-Schrift) und Balkenstrichcodes auf schriftlichen Belegen und Waren angebracht (vgl. *Moll (2000)*, S. 225). Sie ist damit ein wichtiger Baustein moderner Warenwirtschaftssysteme und Grundlage für die Verkaufsdatenerfassung beim Scanning im Handel (vgl. *EAN (2002)*).

Da sich hinter einer EAN-Nummer gleichfalls die Stammdaten eines Artikels im Warenwirtschaftssystem verbergen, ist deren Richtigkeit u. a. für den Lagerbetrieb, die Rechnungsprüfung und auch für ein reibungsloses Bestellwesen von großer Bedeutung (vgl. *Moll (2000)*, S. 224). Aufgrund der Vielzahl von Artikeln und Verpackungen ist eine strenge Disziplin bei der Stammdatenpflege notwendig, wobei in der Praxis eine Konsistenz über alle Stufen fast unmöglich ist (vgl. *Moll (2000)*, S. 224). 1991 hat die CCG mit dem Aufbau eines Stammdatenpools **SINFOS** für Artikel begonnen, um Stammdateninformationen zusammenzuführen und damit den multilateralen Austausch von Artikelstammdaten zu unterstützen (vgl. *Moll (2000)*, S. 224, *SINFOS (2002b)*). Hersteller sind dabei eigenständig für die Einstellung und Pflege ihrer Sortimente und damit die Aktualität und Richtigkeit der Daten verantwortlich (*SINFOS (2002b)*). Das Ziel ist, die Daten nur einmal im zentralen SINFOS-Pool zu pflegen, aber trotzdem allen angeschlossenen Interessenten automatisch mit Stammdateninformationen zu versorgen (*SINFOS (2002b)*). Mit EANCOM/PRICAT ist zugleich ein Nachrichtenstandard vorhanden, der den Teilnehmern einheitliche Strukturen in bezug auf Informations-

inhalt, sowie Nachrichten- und Datenformate garantiert (vgl. *SINFOS (2002a)*). Allerdings sind mit einem zentralen Datenpool auch Nachteile verbunden, weshalb das SINFOS-Projekt bisher wenig erfolgreich verlief (vgl. *Moll (2000)*, S. 224). Das liegt u. a. daran, dass sensible Informationen wie Preise und Konditionen nach wie vor nur zwischen den jeweiligen Partnern ausgetauscht oder Produktänderungen und -neueinführungen nicht vor Markteintritt publiziert werden (vgl. *Moll (2000)*, S. 224).

Die Entwicklung geschlossener **Warenwirtschaftssystemen** (WWS) und die Verbreitung der **Scanner-Technologie** stellen weitere wichtige Voraussetzungen für die Umsetzung von ECR-Konzepten dar. Unter einem geschlossenen WWS wird die mengen- und wertmäßige Erfassung des gesamten physischen Warenflusses von der Disposition bis hin zum Warenausgang verstanden, wobei die dabei gewonnenen Daten zielgerichtet weitergeleitet werden (vgl. *Kloth (1998)*, S. 87). Nach *Hansen (1997)*, S. 377, besteht ein WWS aus den Modulen Warenausgang, Wareneingang, Disposition- und Bestellwesen sowie einem Modul für Führungsinformationen. In Tabelle 5 werden die Funktionen der einzelnen Module aufgeführt.

Durch POS-Scannerkassen wird eine artikelgenaue Warenausgangserfassung möglich. Dabei wurde der Nutzen dieser Systeme anfänglich hauptsächlich bei der Produktivitätssteigerung am Check out und bei der Preisauszeichnung und -pflege gesehen (vgl. *Seifert (2001)*, S. 86). Die zunächst schleppende Verbreitung erfolgte in den letzten Jahren deutlich dynamischer; so erhöhte sich die Zahl der Scannerkassen-Installationen in Deutschland von knapp 1000 im Jahre 1986 auf 18.000 in 1996 (vgl. *Seifert (2001)*, S. 86). Mittlerweile wird ein wesentlicher Teil des Umsatzes im Einzelhandel durch Scanning erfasst, was im besonderen Maße auch für den Lebensmitteleinzelhandel zutrifft (vgl. *Seifert (2001)*, S. 86). Scanning lässt sich dabei nicht nur an den Kassen einsetzen, sondern durch die Einführung der EAN-128 ist ebenfalls eine Beschleunigung und genauere Kontrolle der Warenein- und -ausgänge bei Lagern und in der Produktion möglich (vgl. *Moll (2000)*, S. 228).

Modul	Funktionen
Warenausgang	<ul style="list-style-type: none"> - Artikelgenaue Ausgangserfassung - Warenbestandsverbuchung - Erfassung der Verkäufer- und Kundendaten
Wareneingang	<ul style="list-style-type: none"> - Artikelgenaue Wareneingangserfassung - Bestellungsabgleich und evtl. Fehlerreport - Lagerbewertung und Bestandspflege
Disposition und Bestellwesen	<ul style="list-style-type: none"> - Ermittlung automatischer Bestellvorschläge auf Basis von Umsatz- und Bedarfsinformationen, sowie Lieferzeit, Umschlagshäufigkeit, Konditionen und Mindestbestellmengen - Automatische Generierung von Bestellungen und Wareneingangsavis
Führungsinformationen	<ul style="list-style-type: none"> - Erstellung von Umsatz- und Absatzstatistiken auf Artikel- und Sortimentsebene - Analysen des Sortiments, der Verkaufsfläche, Preis und Sonderangebote

Tabelle 5: Basismodule eines Warenwirtschaftssystems

Quelle: Hansen (1997), S. 377

Mit der extensiven Speicherung von Daten rückt die Nutzung der enthaltenen Informationen in den Vordergrund. Zur Unterstützung der Unternehmenssteuerung hat das **Data Warehouse** als Konzept zur Integration aller Geschäftsdaten in eine einzige Datenbank eine hohe Aufmerksamkeit gefunden (vgl. Seifert (2001), S. 88). Es dient Mitarbeitern aller Bereiche und Ebenen zur Entscheidungsunterstützung (vgl. Hansen (1997), S. 75 f.). Der Kern eines Data Warehouses ist eine integrierte Datenbank, die aus den internen Produktivdatenbanken und externen Quellen mit entscheidungsrelevanter Information gespeist wird (vgl. Hansen (1997), S. 76). Es stellt zudem den Benutzern einen Informationskatalog zur Verfügung, der die Inhalte, Formate und Auswertungsmöglichkeiten enthält (vgl. Hansen (1997), S. 76). Die letzte wesentliche Komponente stellen Anwendungen und Softwarewerkzeuge dar, die das Data Warehouse abfragen und die Informationen aufbereiten, analysieren und präsentieren (vgl. Hansen (1997), S. 76). Über das Internet können die Beteiligten der Versorgungskette Zugriff erhalten und damit frühzeitig auf Ereignisse reagieren (vgl. Seifert (2001), S. 88 f.). So betreibt das US-

Handelsunternehmen *Wal-Mart* ein mittlerweile 200 Terabyte umfassendes Data Warehouse, auf das im Hochbetrieb täglich 20.000 Abfragen von Mitarbeitern und ebenfalls 6.800 Abfragen von Lieferanten verarbeitet werden (vgl. *Heuer (2002)*, S. 24, *Seifert (2001)*, S. 94 f.). Über „Retail Link“ können interne sowie externe Mitarbeiter auf die ca. zehn Millionen Transaktionen des Vortages der rund 4.500 Filialen zugreifen (vgl. *Heuer (2002)*, S. 24).

Für die routinemäßigen Überwachungen können Standardauswertungen mit entsprechenden Kennzahlen angelegt werden (vgl. *Moll (2000)*, S. 236). Um den drohenden Informationsüberfluss zu bewältigen, werden Schwellenwerte für Kennzahlen bestimmt, die auf ungewöhnliche Trends und Entwicklungen hinweisen (vgl. *Moll (2000)*, S. 236). Mit Hilfe statistischer Auswertungswerkzeuge ergibt sich außerdem die Möglichkeit, nach unbekanntem Zusammenhängen und Mustern zu suchen. Dieser Aspekt wird in der Arbeit im Rahmen der Verbundforschung aufgegriffen (siehe dazu Kapitel 3.4.3.3).

2.2.2 Supply Side

Eine Ausrichtung im ECR-Konzept betrifft das Kooperationsfeld Logistik, deren Ansätze zur Optimierung der Lieferkette (Supply Chain) unter dem Begriff Supply Chain Management (SCM) gefasst werden (vgl. *Seifert (2001)*, S. 97). Unter SCM wird die organisatorische und informationstechnische Gestaltung und Koordination der Lieferkette verstanden, die bei der Beschaffung der Rohstoffe beginnt und bei der Lieferung an den Endverbraucher endet (vgl. *Seifert (2001)*, S. 97). Ursache für den Optimierungsbedarf stellen die heute praktizierten Geschäftsabläufe dar, die durch die unternehmensübergreifende Sichtweise von SCM neu bewertet werden (vgl. *Moll (2000)*, S. 269). So führt das marketingunterstützte Push-Prinzip auf Herstellerseite zu starken Schwankungen auf der Nachfrageseite beim Handel und den Konsumenten (vgl. *Moll (2000)*, S. 269). Außerdem liefert die separate Optimierung einzelner Logistikstufen in der Regel kein Optimum, wie bei einer gesamtheitlichen Betrachtung. Mehrfache Bestandsplanungen, Lagerhaltungen, sowie Abwicklungsprozesse beim Wareneingang, Einlagerung, Kommissionierung und Beladung auf dem Weg vom Hersteller in das Einzelhandelsregal erzeugen eine hohe Komplexität und führen zu langen Durchlaufzeiten, Überbeständen, Fehlmengen, redundantem Handling und damit Kosten (vgl. *Moll (2000)*, S. 269).

Auf der Supply Side des ECR-Konzepts wird die Art, Stufigkeit und Funktionsverteilung der Wertschöpfungskette im logistischen Bereich in Frage gestellt, mit dem Ziel, eine durchgängige Verfügbarkeit der Waren am POS in einem zeit- und kostenoptimierten Warenfluss sicherzustellen. (vgl. *Moll (2000)*, S. 270 und S. 272). Die abverkaufsgerechte Produktion und Distribution wird durch Kooperationen im Bestellwesen und Abrechnung, durch gleichmäßige Auslastung der Kapazitäten, durch kontinuierlichen Warenfluss und offenen Datenaustausch, enge unternehmensübergreifende Zusammenarbeit und vereinfachende Standardisierung erreicht (vgl. *Moll (2000)*, S. 272). Mit dem Abbau von Informationsdefiziten zur Erreichung einer hinreichenden Kosten- und Datentransparenz wird eine gemeinsame Gestaltung und das laufende Controlling der Logistik ermöglicht (vgl. *Moll (2000)*, S. 270). Mit Hilfe von Supply Chain Planning-Anwendungssystemen (SCP) werden Handel und Industrie in der Planung der Logistikkette unterstützt.¹⁶

2.2.2.1 Efficient Operating Standards

Efficient Operating Standards (EOS) beschreibt die Bemühungen, durch die Definition von branchenumfassenden Standardregelungen die Effizienz in der Prozesskette zu erhöhen (vgl. *Seifert (2001)*, S. 110). Bei EOS wird mit dem Instrument der Standardisierung die Harmonisierung der Aktivitäten an der physischen Schnittstelle zwischen Hersteller und Handel angestrebt, wobei die Aspekte der verbesserten Abwicklung des Warennachschubs im Vordergrund stehen (vgl. *Moll (2000)*, S. 245). Zu den wichtigen Standards in diesem Bereich gehören **Efficient Unit Loads (EUL)**, **Cross Docking (CD)** und **Roll-Cage Sequencing (RCS)**.

EUL beschreibt das Arbeitsfeld der einheitlichen und effizienten Gestaltung von Transport-, Handels- und Konsumenteneinheiten (vgl. *Seifert (2001)*, S. 142). Dabei geht es um die Definition standardisierter modularer Größen, um eine Verpackungseinheit möglichst unverändert über die Stufen der Versorgungskette hinweg zu befördern und dabei gleichzeitig den Raum im Lager, LKW und Regal bestmöglichst auszunutzen (vgl. *Moll (2000)*, S. 247).

Die direkte Weiterverladung der angelieferten Ware im Verteilzentrum wird als CD bezeichnet. Der Lieferant hat in diesem Fall bereits die kundenindividuelle Kommissionie-

¹⁶ Zum Beispiel mySAP SCM und SAP APO (siehe *SAP (2002)*).

rung der Paletten vorgenommen, die dann direkt an den POS weitergeleitet werden (vgl. *Moll (2000)*, S. 249). Bei Transshipment-Terminals hingegen werden zunächst möglichst sortenreine Paletten geliefert, so dass erst im Umschlagpunkt die kundenindividuelle Kommissionierung stattfindet (vgl. *Moll (2000)*, S. 249). Für ein reibungsloses Funktionieren dieser Systeme ist eine straffe Synchronisation der ein- und ausgehenden Warenströme notwendig, wobei die notwendigen Informationen per EDI ausgetauscht werden (vgl. *Moll (2000)*, S. 250).

Die filialgerechte Kommissionierung von Rollbehältern wird als RCS bezeichnet. Dabei sollen die Prozesse bei der Warenträgerbestückung durch die richtige Beladung der Rollbehälter in der Reihenfolge der Entladung in der Filiale unterstützt werden (vgl. *Seifert (2001)*, S. 141).

2.2.2.2 Efficient Administration

Im Mittelpunkt des Bereichs Efficient Administration (EA) steht die Kooperation auf administrativer Ebene, mit dem Ziel, die Geschäftsabwicklung und Verwaltung effizienter zu gestalten (vgl. *Seifert (2001)*, S. 126). So kann bei belegloser Übertragung von Dokumenten neben der Einsparung von Arbeitsvorgängen auch die Qualität der administrativen Prozesse durch höhere Geschwindigkeit, Fehlerreduktion und größere Datensicherheit erreicht werden (vgl. *Seifert (2001)*, S. 137). Mit der Norm EDI for Administration, Commerce and Transport (EDIFACT) bzw. der von den Vereinten Nationen definierten Version UN/EDIFACT existiert ein Regelwerk für den elektronischen Datenaustausch, der international und über Branchengrenzen hinweg Anwendung findet (vgl. *Seifert (2001)*, S. 134, *Kloth (1998)*, S. 96).

Neben der beleglosen Auftragsabwicklung werden im Rahmen von EA auch vereinfachte Konditionssysteme entwickelt. In der Praxis sind zwischen 30 und 40 Konditionsarten bekannt, die ein Bestandteil von den, in der Regel als Jahresgespräche durchgeführten, Verhandlungen zwischen Industrie und Handel sind (vgl. *Seifert (2001)*, S. 128). Die Konditionsvielfalt ist dabei mit einem sehr hohen administrativen Aufwand bei der Rechnungserstellung beim Hersteller und der Rechnungskontrolle beim Händler verbunden (vgl. *Seifert (2001)*, S. 129). EA beschäftigt sich damit, weniger komplexe Konditionssysteme zu entwickeln, die sich an den Leistungsaspekten orientieren, statt an den Größenaspekten (vgl. *Seifert (2001)*, S. 130). Neben der Reduzierung nicht-wertschöpfender und personalintensiver Tätigkeiten sollen vor allem definierte Leis-

tungskriterien den spezifischen Konditionsbausteinen gegenüber stehen (vgl. *Seifert (2001)*, S. 130). Unterschiedliche Einkaufsvolumen werden dann zusätzlich über Staffelpreise berücksichtigt (vgl. *Seifert (2001)*, S. 130).

2.2.2.3 Efficient Replenishment

Efficient Replenishment (ER) beinhaltet „die gemeinsame Überprüfung jeder Aktivität in der Lieferkette in bezug auf die Gewährleistung eines optimierten Warenflusses, der insbesondere in einer Verringerung von Vorratsbeständen bzw. Bestellmengen und einer zeitnahen Versorgung von Lagerstufen und/oder Geschäftsstätten und/oder des Kunden im Sinne einer JIT-Konzeption zum Ausdruck kommt“ (*Kloth (1998)*, S. 45 f.).

Mit den artikelgenauen Abverkaufsdaten am POS durch Scannerkassen und deren Bestandsführung in einem WWS, ergibt sich die Möglichkeit, den Warennachschub computergestützt zu steuern. Die ECR-Technik **Computer Aided Ordering** bzw. **Computer Assisted Ordering** (CAO) bezeichnet die Steuerung des Nachschubs durch den Handel auf Basis von Abverkaufsdaten eines geschlossenen WWS ergänzt um Bedarfsprognosen (vgl. *Moll (2000)*, S. 253 f.).¹⁷ Bei der Bestellungs-generierung werden dabei verschiedene Faktoren berücksichtigt, wie die individuelle Situation der Verkaufsstelle, die sich u. a. in Käuferverhalten, geplante Verkaufsförderungsmaßnahmen sowie Regalkapazität ausdrücken (vgl. *Seifert (2001)*, S. 122). Faktoren, wie die tatsächliche und geschätzte Umsatzentwicklung, Sicherheitsbestände, effiziente Bestellgrößen, Inventurdaten und spezielle Nachfragefaktoren (z. B. Veranstaltungen, Ferien, Wetterverhältnisse), werden ebenfalls einbezogen (vgl. *Seifert (2001)*, S. 122 f., *Moll (2000)*, S. 253).¹⁸ CAO kann sowohl zwischen POS und Zentrallager (ZL) als auch zwischen ZL und Hersteller praktiziert werden (vgl. *Moll (2000)*, S. 253).

Überträgt der Händler die Abverkaufsdaten an den Hersteller, der seinerseits die Prognosen erstellt und entsprechend anliefert, so handelt es sich um die ECR-Technik **Vendor Managed Inventory** (VMI) (vgl. *Moll (2000)*, S. 253). Damit wird die Dispositionsverantwortung für die Warennachlieferung auf den Hersteller übertragen (vgl. *Moll*

¹⁷ Diese Technik ist auch bekannt unter den Namen Automated Store Ordering, Sales Based Ordering oder Buyer Managed Inventory (vgl. *Moll (2000)*, S. 254).

¹⁸ Da Prognoseverfahren vergangenheitsorientiert, aber zukünftige Nachfrageschwankungen, wandelnde Einkaufsgewohnheiten und äußere Einflüsse wie Wetter, örtliche Mitbewerber oder Herstellerwerbung zu berücksichtigen sind, ist in der Regel ein manuelles Korrektiv durch Personal notwendig (vgl. *Moll (2000)*, S. 254).

(2000), S. 255). Da der Handel mit der Kontrolle des Warenflusses jedes einzelnen Artikels überfordert ist, erfolgt hier eine Entlastung durch die Abnahme administrativer Aufgaben durch den Hersteller (*Moll (2000)*, S. 256). Der Handel stellt dem Lieferanten dafür Daten zur Bestandshöhe und den Abverkäufen zur Verfügung, der dann den zukünftigen Absatz prognostiziert und die Warennachlieferung disponiert und dem Handel meldet (vgl. *Moll (2000)*, S. 256). Dabei kann der Hersteller seine Produktion entsprechend dem Abverkauf steuern, was der ECR-Technik **Synchronized Production** entspricht. Im Zusammenhang mit VMI wird ebenfalls die ECR-Technik **Continuous Replenishment (CRP)** diskutiert, unter der ein gleichmäßiger Warenfluss verstanden wird. CRP wird meist im Zusammenhang mit VMI erwähnt, obgleich ein gleichmäßiger Warenfluss auch unter der Führung des Handels bewerkstelligt werden kann (vgl. *Moll (2000)*, S. 255).

Übernimmt der Hersteller auch Funktionen am POS in Form des Hersteller-Merchandisings, oder des Rack Jobbings, fällt dem Hersteller auch die Lagerinfrastruktur zu (vgl. *Moll (2000)*, S. 257). So übernimmt beim Hersteller-Merchandising der Hersteller die Gestaltungsmaßnahmen am POS, was sich vor allem in der Warenpräsentation, -pflege und -bestandsführung ausdrückt (vgl. *Tietz (1993)*, S. 8). Beim Rack Jobbing bewirtschaftet der Hersteller eine vom Handel zur Verfügung gestellte Regalfläche auf eigene Rechnung selbst (vgl. *Tietz (1993)*, S. 30).

Die zumeist von den Markenartikelherstellern verfolgten VMI-Initiativen werden von den großen Handelsunternehmen kritisch beobachtet, da diese zum einen zur Abgabe von Logistikkompetenzen führt, aber vor allem wird die Marktposition der Hersteller durch die Erschließung von zusammenhängenden POS-Daten verstärkt (vgl. *Moll (2000)*, S. 257). So ist bei den großen Handelsunternehmen vielmehr der umgekehrte Trend zur Funktionsausweitung zu beobachten (vgl. *Moll (2000)*, S. 254). Mit Ausübung der Gatekeeper-Funktion¹⁹ des Handels kann einer schleichenden Ausdehnung der Hersteller entgegen gewirkt werden (vgl. *Moll (2000)*, S. 254 f.). Hinzu kommen Aspekte verbesserter Produkt- und Warengruppenkenntnisse des Ladenpersonals, sowie der Stärkung des Kundenkontakts (vgl. *Moll (2000)*, S. 255). Dieser Trend schlägt sich in dem ECR-Konzept **Ex Works Supply (EWS)** nieder, in dem der Handel die Be-

¹⁹ Die Gatekeeper-Funktion bezeichnet die operative Regalhoheit des Handels, die mit der Listungs und Platzierungsentscheidung von Artikeln einher geht.

schaffungslogistik übernimmt und ähnlich wie die Distributionslogistik in Touren organisiert (vgl. Moll (2000), S. 260). Aufgrund der frühestmöglichen Konsolidierung können, zumindest in der Theorie, die Bündelungspotentiale bestmöglich genutzt werden (vgl. Moll (2000), S. 260). Die verschiedenen grundlegenden Alternativen bei der Funktionsverteilung in der Logistik veranschaulicht die Abbildung 9.

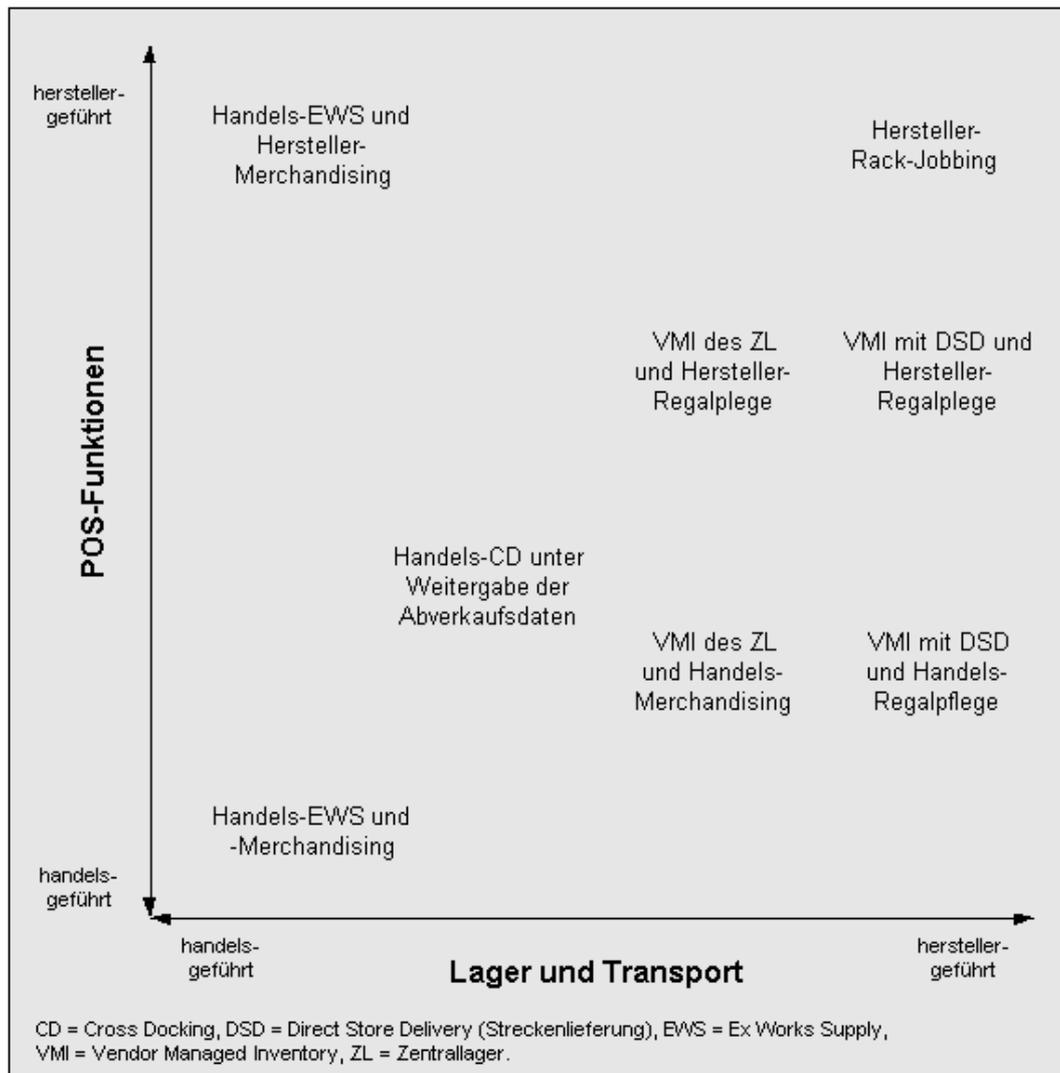


Abbildung 9: Alternativen der Funktionsverteilung in der Logistik

Quelle: Moll (2000), S. 271

2.2.3 Demand Side

Die ECR-Basisstrategien der Demand Side werden als der marketingorientierte Teil des ECR-Konzepts angesehen, deren Instrumente auf die Bedürfnisse und das Kaufverhalten der Endverbraucher ausgerichtet sind (vgl. Hahne (1998), S. 16). Aufgrund der ganzheitlichen Betrachtung der Prozesskette, vom Hersteller über Handel bis hin zum

Konsumenten, kann das Konzept nicht auf der Stufe der rationalisierungsorientierten Gestaltung logistischen Prozesse stehen bleiben, sondern eine Ausdehnung auf das Marketing ist notwendig (vgl. *Moll (2000)*, S. 276).

Die Rolle des Category Management im Rahmen von ECR wird dabei in der Literatur unterschiedlich beurteilt. So kann die Planung und Entwicklung der Maßnahmen auf der Demand Side in einem CM-Prozess eingebunden sein, aber auch einem anderen Prozess folgen (vgl. *Kalmbach (1999)*, S. 37). Vielfach wird Category Management allerdings als ein integraler Bestandteil von ECR verstanden, wobei der Bezugsbereich uneinheitlich aufgefasst wird. So betrachtet *von der Heyd (1999)*, S. 5, CM als eine Art organisatorischen Rahmen, in dem im Idealfall alle ECR-Basisstrategien betrieben werden. Andere Autoren hingegen beschränken den Geltungsbereich von CM auf die Demand-Side Aktivitäten (vgl. *Hahne (1998)*, S. 16 f., *Seifert (2001)*, S. 145, *Moll (2000)*, S. 277, *Schmickler (2001)*, S. 60 f.). *Ahlert (2001)*, S. 30, verfeinert die letztere Betrachtungsweise weiter, in dem er alle Basisstrategien der Demand-Side unter dem Begriff „Category Management im weiteren Sinne“ zusammenfasst und unter Efficient Store Assortment „Category Management im engeren Sinne“ versteht.

Im Einzelnen werden auf der Demand Side die Instrumentalbereiche Sortimentspolitik (Efficient Store Assortment), Verkaufsförderung (Efficient Promotion) und Produktneueinführung und -entwicklung (Efficient Product Introduction) unterschieden (vgl. *Hahne (1998)*, S. 16).

2.2.3.1 Efficient Store Assortment

Unter der ECR-Basisstrategie Efficient Store Assortment (ESA) wird eine effiziente Gestaltung der Sortimente am POS verstanden, indem der zur Verfügung stehenden Platz optimal genutzt wird (vgl. *von der Heyd (1999)*, S. 8). Als Maßstab für die Optimalität gilt die Kundenzufriedenheit, mit deren Steigerung nicht nur der Kunde, sondern auch gleichzeitig Handel und Hersteller profitieren, welche die erforderlichen Maßnahmen gemeinsam entwickeln und tragen müssen (vgl. *von der Heyd (1999)*, S. 8). Dabei hat sich aus den operativen Erfahrungen der letzten Jahre gezeigt, dass „... sich die Basisstrategie des ‘Efficient Assortment’ als eines der wichtigsten Themen des ECR-Prozesses heraus kristallisiert“ (*Pschenny / Schmalenstroer (1999)*, S 158).

Zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit und einer optimierten Flächenproduktivität werden die Sortimentsoptimierung und das Space Management als zentrale Komponen-

ten von ESA eingesetzt (vgl. *Seifert (2001)*, S. 201).²⁰ Im Rahmen von ESA gewinnt das CM eine besondere Bedeutung, da der CM-Planungsprozess die Ausrichtung der Sortimente an die Bedürfnisse des Konsumenten und damit eine Leistungsverbesserung der Category unterstützt (vgl. *von der Heyd (1999)*, S. 9). CM gibt den strategischen Rahmen vor, in dem Geschäftsprozesse und die organisatorischen Strukturen der Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Händler festgelegt sind (vgl. *von der Heyd (1999)*, S. 10). Mit der Führung von Categories als SGE in multifunktionalen Teams sind alle Funktionen wie Einkauf, Finanzen, Marketing, Verkauf an einer Category auszurichten, woraus sich eine Veränderungsnotwendigkeit der traditionellen Beziehungen zwischen Hersteller und Handel ergibt (vgl. *von der Heyd (1999)*, S. 10). So betont *von der Heyd (1999)*, dass die Tragweite von CM über die Demand Side-Prozesse hinaus geht. Ausführlich ist CM im Kapitel 2.1 behandelt.

2.2.3.2 Efficient Promotion

Die ECR-Basisstrategie Efficient Promotion (EP) zielt darauf ab, Ineffizienzen in der Verkaufsförderung abzubauen, indem die Ressourcen von Industrie und Handel durch gemeinsame Planung und Durchführung von Verkaufsmaßnahmen effizienter eingesetzt werden (vgl. *Seifert (2001)*, S. 235). Neben dem Effekt von Bevorratungskäufen (forward buying) des Handels haben die permanenten Preisaktionen in der Konsumgüterbranche zum einem „Smart Shopper“-Verhalten geführt, bei dem sich die informierten Konsumenten mit der Warenbeschaffung so lange zurückhalten, bis der Artikel zu Aktionspreisen angeboten wird (vgl. *von der Heyd (1999)*, S. 12, *Seifert (2001)*, S. 236). In der Konsequenz wird dadurch ein illoyales Verhalten gegenüber der Marke und der Verkaufsstätte gefördert (vgl. *Seifert (2001)*, S. 236). Abhilfe kann durch eine Dauer-niedrigpreis-Strategie erreicht werden, bei der kostenintensive Auftrags- und Produktionsspitzen vermieden werden können und mit einer Glättung im Warenfluss die logistischen Anforderungen sinken (vgl. *Seifert (2001)*, S. 253 f.).

Allerdings sind die Auffassung über eine effiziente Verkaufspolitik zwischen Industrie und Handel unterschiedlich (vgl. *von der Heyd (1999)*, S. 12). So steht der Aufbau des eigenen Produktimages auf Seiten der Hersteller der Einkaufsstättenprofilierung des Handels gegenüber (vgl. *von der Heyd (1999)*, S. 12). Während erstere den Einsatz von

²⁰ Zu Sortimentsoptimierung und Space Management siehe Kapitel 1.1.3.3.

Funk- und Printwerbung bevorzugen, sind letztere vielmehr an attraktiven Aktionen interessiert (vgl. *von der Heyd (1999)*, S. 12).

Ziel von EP ist daher, mit Verkaufsförderungsaktionen dem Kunden einen anderen Mehrwert als den Preis zu bieten. So sollen treue Kunden belohnt und die Wechselkäufer zu loyalen Kunden gemacht werden (vgl. *Seifert (2001)*, S. 238). Zu den Ansatzpunkten von EP zählt die integrierte Verkaufsförderung, bei der Hersteller und Handel Verkaufsförderungsaktionen gemeinsam planen und durchführen (vgl. *Seifert (2001)*, S. 239). Hierbei wird gleichzeitig angestrebt, die hohen Bestandspitzen in der Lieferkette abzubauen, die unnötige Kosten verursachen (vgl. *Seifert (2001)*, S. 250). Ausgerichtet an der Zielsetzung der Aktion gilt es dann, effiziente Verkaufsförderungstechniken anzuwenden. Im Anschluss einer Aktion wird mit Hilfe einer systematischen Erfolgskontrolle die Effizienz einer jeden Verkaufsförderungsmaßnahme gemessen und aufgezeichnet, damit ein Vergleich mit anderen Aktionen möglich und zugleich eine Grundlage für zukünftige Planungen vorhanden ist (vgl. *Seifert (2001)*, S. 246).

2.2.3.3 Efficient Product Introduction

Die Kooperation von Industrie und Handel auf dem Gebiet der Produktentwicklung und -neueinführung wird durch die ECR-Basisstrategie Efficient Product Introduction (EPI) beschrieben, die das Ziel hat, durch die gemeinschaftliche Entwicklung und Einführung von Produkten Kosten zu senken und zugleich dem Konsumenten in kürzerer Zeit eine größere Anzahl innovativer Artikel anbieten zu können (vgl. *von der Heyd (1999)*, S. 12). So belegt eine Studie von *Ernst & Young* und *A. C. Nielsen* aus dem Jahr 1999, dass der Anteil von Me too-Produkten²¹ an Produktneueinführungen 76,7 Prozent betrug, während der Anteil von Artikeln mit hohem Innovationswert lediglich 2,2 Prozent groß war (vgl. *Seifert (2001)*, S. 220). Von daher ist es nicht verwunderlich, dass nach einem Innovationsreport der Zeitschrift *Lebensmittel Praxis* von den 28.000 im Jahr 1996 im LEH neu eingeführten Artikel bereits nach einem Jahr 48 Prozent der Artikel wieder vom Markt verschwunden waren (vgl. *Figgen (1999)*, S. 186). Die Strategie der Maximierung von Leistungsgeldern²² im Handel ist insofern mit hohen Opportunitätskosten verbunden (vgl. *Mei (1999)*, 146). Durch Flops wird unnötig Kapital gebunden,

²¹ Nachahmerprodukte, die bereits am Markt vorhandene Produkte imitieren (vgl. *Nieschlag et al. (1988)*, S. 846).

²² Gelder, die von der Industrie an den Handel für die Aufnahme eines Artikels in das Betriebsassortiment gezahlt werden.

wertvolle Regalfläche blockiert und es entstehen hohen Kosten im Absatzkanal für Industrie und Handel (vgl. *Figgen (1999)*, S. 186, *Seifert (2001)*, S. 220). Da aber Produktneueinführungen mit ca. 10 Prozent des Jahresumsatzes auch eine hohe Umsatzbedeutung haben, sind Bemühungen zur Effizienzsteigerung auf beiden Seiten verständlich (vgl. *Seifert (2001)*, S. 220 f.).

Im Rahmen der **Produktentwicklung** kann eine Einbindung des Handels bereits in der Ideenfindungsphase erfolgen, um zu besseren Produktideen zu kommen, als beim üblichen „do it yourself“ Managementansatz (vgl. *Mei (1999)*, S. 143). Da der Handel die unmittelbare Schnittstelle zum Verbraucher darstellt, ist er der erste Adressat von Anregungen und Kritik, woraus sich Produktverbesserungen oder sogar Ideen für vollkommen neue Produkte ergeben können (vgl. *Mei (1999)*, S. 144). Obwohl Hersteller die Produktentwicklung als ihre ureigenste Domäne betrachten, ist ein Verbesserungspotential in der gemeinsamen Suche nach neuen Ideen vorhanden (vgl. *Moll (2000)*, S. 288, *Mei (1999)*, S. 144). Weitere Ansatzpunkte ergeben sich in der Phase des Produkttest, deren Methoden gemeinschaftlich mit dem Handel verbessert werden können, so dass bessere Schätzungen über Marktpotentiale vorhanden sind, die wiederum zur Vermeidung von Bestandslücken bei der Markteinführung beitragen (vgl. *Mei (1999)*, S. 145 f.). Im Gegenzug wird dem Handel temporär eine exklusive Warenverfügbarkeit eingeräumt, woraus sich Profilierungschancen beim Kunden gegenüber den Mitbewerbern ergeben (vgl. *Mei (1999)*, S. 145 f.).

Mit der Verkürzung des Listungsprozesses in der Phase der **Produktneueinführung** wird gleichzeitig ein bedeutendes Ziel von EPI, die Verkürzung der „Time to Market“²³ (vgl. *Seifert (2001)*, S. 230 f.), unterstützt. Dabei ist der entgangene Nutzen des Handels, der dadurch entsteht, dass aufgrund langwieriger Listungsverhandlungen Mitbewerber das neue Produkt aufgrund effizienterer Prozesse schon früher anbieten, kaum ermittelbar (vgl. *Mei (1999)*, S. 146). So ist in diesem Zusammenhang auch frühzeitig eine Regalplatzierung zu bestimmen, so dass eine reibungslose Integration in das bestehende Regal erfolgen kann (vgl. *Mei (1999)*, S. 146).

Das Hauptproblem bei der Umsetzung von EPI besteht im Aufbringen des notwendigen gegenseitigen Vertrauens der Partner (vgl. *Seifert (2001)*, S. 235). So muss die Industrie

²³ Zeitraum von der Idee eines neuen Produktes bis zur Einführung in den Markt (vgl. *Seifert (2001)*, S. 230 f.).

vertrauliche Informationen über Produktkonzepte und neue Märkte teilen, woraus sich die Gefahr der Imitation durch Handelsmarkenentwicklung der Händler ergibt (vgl. *Seifert (2001)*, S. 235). Auf der anderen Seite erhält auch der Hersteller im Rahmen von CM-Projekten Informationen über Warengruppenstrategien und -entwicklungen des Handels. Der Händler muss darauf vertrauen können, dass der Hersteller die erhaltenen Information nicht bei CM-Projekten mit anderen Händlern verwendet (vgl. *Mei (1999)*, S. 147).

2.3. Zusammenfassung und Beurteilung

Die dargestellten Konzepte Category Management und Efficient Consumer Response dienen als Basis für eine Wertschöpfungspartnerschaft zwischen Industrie und Handel. Im Rahmen des ECR-Konzepts wird eine Zusammenarbeit auf den Kooperationsfeldern Logistik (Supply Chain Management) und Marketing (Category Management) beschrieben. Ziel ist eine signifikante Effizienzsteigerung des gesamten Wertschöpfungssystems (vgl. *Seifert (2001)*, S. 369). Die massive Nutzung moderner IT spielt dabei eine Schlüsselrolle und ist nicht zuletzt Voraussetzung für eine Vielzahl der ECR-Aktivitäten. ECR wiederum kann als ein Mosaik verschiedene Maßnahmen zur Eliminierung nicht-wertschöpfender Aktivitäten auf der Kosten- und der Ausschöpfung vorhandener Potentiale auf der Nutzenseite im Einzelhandel beschrieben werden. Dabei wird aufgrund empirischer Befunde im Logistikbereich ein Einsparungspotential in Europa von ca. 25 Mrd. Euro vermutet, was 6,1 Prozent der Endverbraucherpreise entspricht (vgl. *Wiezorek (1998)*, S. 392). Davon entfallen 5,2 Prozent auf Kosteneinsparungen im operationalen Bereich und zusätzlich 0,9 Prozent auf Bestandsverringerung (vgl. *Wiezorek (1998)*, S. 392). Bei einer durchschnittlichen Umsatzrendite im LEH von ca. 1 Prozent ist die hohe Akzeptanz von Veränderungen auf der Logistikseite verständlich.

Auf der Nachfragerseite dient das Category Management nicht in erster Linie der Kosteneinsparung, sondern vielmehr zum Aufbau und zur Verbesserung der Wettbewerbsposition. Dazu werden kooperative Marketingkonzepte eingesetzt, mit denen u. a. eine Zunahme der Kundenloyalität, ein höherer Durchschnittsumsatz pro Kunde und eine Markenstärkung erreicht werden sollen (vgl. *Seifert (2001)*, S. 382 f.). Eine aktuelle deutsche empirische Untersuchung zum Category Management in der Konsumgüterbranche belegt allerdings, dass sich die Erwartungen des angestrebten Zieles, einer „Win-Win-Win“-Situation für alle Beteiligten (Hersteller, Handel, Kunden), aus Sicht

der Unternehmen noch nicht erfüllt haben.²⁴ In Tabelle 6 sind die wesentlichen Erkenntnisse der Untersuchung zusammengefasst, wobei die unterschiedlichen Zielstellungen von Handel und Hersteller sichtbar werden. Während der Handel die Sortimentsbildung an den Motiven des Konsums auszurichten versucht, liegt für den Hersteller die Markenführung im Mittelpunkt der CM-Partnerschaft. Gleichzeitig besteht der Wunsch der Industrie an klar definierten Vertriebslinien des Handels, um die Effizienz der eigenen und speziell darauf ausgerichteten absatzpolitischen Instrumente zu steigern. Hersteller und Handel sehen gemeinsam noch Bedarf im Austausch von Informationen, der dazu beiträgt, die Bedürfnisse des Kunden weiter aufzuhellen (vgl. *Schmickler (2001)*, S. 207).

Handel	Hersteller
<ul style="list-style-type: none"> - Stärkere Orientierung an die Bedürfnisse des Kunden - Einnahme einer warengruppenübergreifenden Perspektive - Förderung des Informationsaustausches mit Herstellern - Schaffung einer auf diese Anforderungen ausgerichteten Informations- und Managementstruktur 	<ul style="list-style-type: none"> - Nutzung des CM für die Markenführung - Entwicklung von vertriebslinienorientierten Absatzkonzeptionen - Überprüfung des eigenen Leistungsprogramms hinsichtlich des Nutzens für Konsumenten und Handelspartner - Förderung des Informationsaustausches mit dem Handel

Tabelle 6: Herausforderungen im Category Management aus Sicht von Experten

Quelle: Schröder / Großweischede (2000), S. 6

Als problematisch wird bereits die Definition der als SGE zu führenden Categories angesehen, die sich am Bedarfsverbund ausrichten sollten. Grundsätzlich besteht bereits hier die Gefahr zu einer Hinwendung zum industrieseitig geprägten Auswahlverbund (vgl. *Barth (1999)*, S. 184). Dabei resultieren die unterschiedlichen Perspektiven von Hersteller und Handel vor allem daraus, dass sich die Sortimente des Handels meist aus den Artikeln einer Vielzahl von Herstellern zusammensetzen und der Handel häufig nur einen Teil der vom Hersteller definierten Produktkategorie listet (vgl. *Schmickler (2001)*, S. 202 f.). Ein weiteres Problem besteht in der Auswahl eines Herstellers, der als Category Leader bzw. Category Captain die Warengruppe steuern soll (vgl. *Barth (1999)*, S. 184). Dieser muss seine begrenzte Sicht auf das eigene Produktportfolio er-

²⁴ Untersuchung vom Lehrstuhl für Marketing und Handel an der Universität Essen; durchgeführt im Frühjahr 1999 (*Schröder / Großweischede (2000)*).

weitern, und zwar um die Artikel der anderen Hersteller und vor allem um die Eigenmarken des Handels (vgl. *Schmickler (2001)*, S. 204). Zwar können auch mehrere Category Captains eingesetzt werden, wobei dann das Koordinationsproblem zwischen diesen zu lösen ist (vgl. *Holzkämper (1999)*, S. 59). Trotz jedes Kooperationswillens verbleibt das Problem, dass es einen Category Captain schwerfallen wird, eigene Produkte gegenüber Konkurrenzprodukten nicht zu übervorteilen (vgl. *Moll (2000)*, S. 282).

Nach einer Umfrage der Universität Duisburg aus dem Frühjahr 1999 stehen lediglich 20 Prozent der befragten Handelsunternehmen einer gemeinsamen Sortimentsentscheidung mit der Industrie und der Ausübung von Funktionen über die Wirtschaftsstufen hinweg aufgeschlossen gegenüber (vgl. *Barth (1999)*, S. 184). Als Gründe werden Bedenken zur Abgabe der Sortimentshoheit und der Hoheit über Informationen in Form von POS-Daten herangezogen (vgl. *Barth (1999)*, S. 184). Auf der Seite der befragten Herstellerunternehmen ist der Anteil der Gruppe, die CM-Kooperationen gegenüber aufgeschlossenen ist, mit 71 Prozent deutlich größer (vgl. *Barth (1999)*, S. 184). Ein etwas anderes Bild zeichnet die empirische Untersuchung der Universität Essen, ebenfalls aus dem Frühjahr 1999, bei der vor allem die Händler weit über dem Maße ihrer finanziellen und personellen Ressourcen CM-Projekte mit Herstellern durchführen würden (vgl. *Schröder / Großweischede (2000)*, S. 8).

Insgesamt stellt der Austausch sensibler Daten aber auch die Akzeptanz von prozessübergreifendem Denken die wesentlichen Hindernisse im Sinne kooperativer Managementkonzepte dar, obwohl gerade der Informationsaustausch von beiden Seiten als wünschenswert angesehen wird (vgl. *Barth (1999)*, S. 184). Doch steht auch das Kartellrecht einer umfassenden Datenanalyse entgegen, da es eine Weitergabe sensibler Daten der Konkurrenz an den Partner verbietet (vgl. *Moll (2000)*, S. 283). Eine Professionalisierung im Bereich eines kundengerechten Warenangebotes ist aber gerade angesichts der schlechten Marktsituation im LEH notwendig. So diagnostiziert das Marktforschungsunternehmen *M+M EUROdata*, dass es dem traditionellen LEH im Gegensatz zu den Discountern nicht gelungen ist, ein unverkennbares Profil zu entwickeln, da alle Ansätze zur Unterscheidung nur halbherzig verfolgt wurden (vgl. *M+M EUROdata (2002b)*). Von den Marktanteilsverlusten sind letztlich auch Markenartikelhersteller betroffen, da z. B. bei *Aldi* praktisch keine Marken mehr im Sortiment vorhanden sind.

In einer von Markenartikelherstellern in Auftrag gegebenen Studie über den Discounter-Boom werden als psychologischen Hintergründe neben dem „Teuro“-Effekt²⁵ im Zuge der Euro Einführung auch der Heimatverlust im LEH angeführt.²⁶ So lösen sich bereits seit einigen Jahren die festen Einkaufsreviere der Kunden mit bewährten Einkaufsroutinen auf. Statt dessen kann und muss der Verbraucher zwischen den verschiedenen Einkaufsalternativen entscheiden. Dabei wird in der Studie die unübersichtliche und uneinheitliche Ladengestaltung, mangelnde Sortimentskonstanz, häufiges Umräumen und mangelnde Führsorglichkeit des Personals beklagt. Diese Gründe stehen dem Verlangen nach Verlässlichkeit, Überschaubarkeit und Geborgenheit entgegen. Insbesondere wird die „erschlagende“ Überfrachtung der Einzelhandelregale von den Kunden als negativ empfunden, da sie zur Orientierungslosigkeit führt, mit dem Resultat, dass ganze Gänge schließlich gemieden werden. Für den Markenartikelhersteller ergeben sich die Probleme aus den zahllosen Line-Extender bekannter Marken, die ihre Bedeutung als Orientierungspunkte im Sortiment unterminieren. Hinzu kommt, dass sich Handelsmarken durch zertifizierte Produktqualität etabliert haben.

Die nachfolgend vorzustellende computergestützte Sortimentsoptimierung bietet die Chance zur Verbesserung der Professionalität im Sortimentsbereich und damit eine Profilierung über das Instrument Preis hinaus. Denn den Preiswettbewerb mit den Discountern konnte selbst der weltgrößte Handelskonzern *Wal-Mart* in Deutschland nicht bestehen (vgl. *M+M EUROdata (2002b)*). Um so mehr sind Anstrengungen notwendig, den Preisunterschied zum Discount so gering wie möglich zu halten, aber das Angebot entsprechend den Konsumentenwünschen zu verbessern. Im nächsten Kapitel werden wichtige Bestimmungsfaktoren, die bei der Zusammenstellung von Artikelsortimenten zu beachten sind, diskutiert. Dabei liegt das Hauptaugenmerk in der Operationalisierung der Größen, um sie später mit Hilfe eines analytischen Verfahrens entsprechend berücksichtigen zu können.

²⁵ (Vermutete) Preisanhebung im Zuge der Euro Einführung.

²⁶ Nicht veröffentlichte Studie vom *Institut für qualitative Markt- und Medienanalysen Rheingold* im Auftrag von Markenartikelherstellern. Auszüge in *Rheingold (2002)*.