

1999 - ECR am Scheideweg?

Vorwärts in die Vergangenheit? Konzeptionelle Scheuklappen, interne Widerstände, Preiskrieg und Verteilungskampf drohen die Kooperationsbemühungen der Konsumgüterbranche zu ersticken und verstellen vielfach den Blick auf die tatsächlichen Chancen und Risiken im Demand Side und Supply Side Management. Dies sind Eindrücke aus dem ersten Teil einer wissenschaftlichen Studie, in der der Lehrstuhl für Marketing und Handel der Universität Essen - unterstützt von der KPMG-Unternehmensberatung - die Perspektiven der zukünftigen Entwicklung von ECR untersucht.

In der breit angelegten Studie werden neben den Einschätzungen der ECR-Vorreiter ausdrücklich auch die Erfahrungen und Meinungen derjenigen Unternehmen berücksichtigt, die dem ECR-Ansatz und vor allem dem Category Management zurückhaltend begegnen. 30 ECR- und Category Management-Experten aus Handel und Industrie wurden in der ersten Untersuchungsphase befragt. In strukturierten Interviews nahmen sie Stellung zu den Erfolgen und Umsetzungsproblemen, den Chancen und Risiken sowie der zukünftigen Entwicklung von ECR.

Konkrete Erfolgsmeldungen stammen zunächst aus Projekten, die auf die Optimierung der Lieferkette abzielen: Unisono vermeldeten die kooperierenden Händler und Hersteller ECR-bedingte Effizienzsteigerungen wie verringerte Out-of-stocks und gesunkene Transport- und Lagerkosten. Die ECR-Standards werden allgemein akzeptiert und zunehmend umgesetzt, wenn auch einzelne Handelssysteme sie im Tagesgeschäft durch individuelle technische Anforderungen zu konterkarieren drohen - so die Erfahrungen einiger Hersteller. Gleichwohl wird die Umsetzung des Supply Side Management gerade auch vom Handel vorangetrieben. Im Rahmen des Einsatzes der Enabling Technologies bereitet die Einbindung kleinerer Lieferanten noch Probleme, die nicht in der Lage oder willens sind, die notwendigen Investitionen in die IT-Struktur zu tätigen. Insgesamt muß zwar - wie beim flächendeckenden Einsatz der EAN 128 - noch „viel Detailarbeit geleistet werden, aber der Rahmen steht.“ Die „kritische Masse soll '99 erreicht werden.“

Größere konzeptionelle Probleme stehen erfolgreichem Supply Side Management nach Ansicht der Praktiker nicht mehr entgegen. Nahezu einhellig beurteilten die Experten auch den Stellenwert der Zusammenarbeit in der Logistik für das gesamte

ECR-Konzept: „Die Initiative [für die Kooperation im Category Management] geht von der Supply Chain aus“, denn „hier kann die Zusammenarbeit geübt werden.“ „Die großen Potentiale sind relativ leicht zu heben.“ In diesem Sinne, so ein Händler, „bedeutet ECR Effective Cost Reduction.“ Eine permanente Herausforderung bleibt jedoch die zielgerichtete Verknüpfung der Supply- und Demand Side, denn „was bringt es, *ineffiziente* Sortimente *effizient* durch die Gegend zu fahren“, wie ein Händler kritisch anmerkte.

Die Chancen zur Realisierung von *nachhaltigen* Wettbewerbsvorteilen werden von der Mehrzahl der befragten Händler und Hersteller nicht in der Optimierung der Versorgungskette, sondern auf der Absatzseite, im Category Management, gesehen. Im Kontrast zu diesem wahrgenommen Potential konzentriert sich aber das Gros der Projekte der in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen noch auf die Optimierung der Lieferkette.

Obwohl - oder gerade weil - alle Experten die strategische Bedeutung des Category Management herausstrichen, stellt sich die Zusammenarbeit in diesem Feld wesentlich problematischer dar:

- Grundsätzlich erschweren der aktuelle Preiskrieg und die damit einhergehende Verschärfung des Verteilungskampfes die Kooperation zwischen Handel und Herstellern, wie folgende Aussage bestätigt: „1999 bringt einen Verteilungskampf in neuer Qualität. Es zählt einzig der Preis - ECR ist erst einmal vorbei.“
- Analog erfolgt die Profilierung der Einkaufsstätten wie in der Vergangenheit maßgeblich über den Preis. Kundenorientierung wird vom Handel vielfach gleichgesetzt mit der „Verramschung von Markenartikeln, mit der keiner etwas gewinnt“ - so ein führender Markenartikler. Erfolgreiche Gegenbeispiele mit Modellcharakter scheinen rar zu sein.
- Immer noch behindern sowohl im Verhältnis von Industrie und Handel zueinander als auch in den einzelnen Unternehmen Funktions- und Konkurrenzdenken die notwendige Prozeßorientierung.
- Unzureichendes Know-how, mangelnde technische Möglichkeiten und knappe finanzielle Mittel beschränken gerade in kleinen und mittleren Unternehmen die Möglichkeiten, die für das Category Management notwendigen Daten zu sammeln und auszuwerten.

So verwundert nicht, daß das Category Management in einigen Unternehmen an Dynamik verliert: „Das Tagesgeschäft geht vor“ und bindet die Ressourcen. Ein mittelständischer Hersteller fühlte, daß „Category Management [...] seit einiger Zeit eingeschlafen“ ist, während sich ein innovativer Händler noch fragte: „Wie kann ich verhindern, daß das Ganze einschläft?“ Diese Einzelmeinungen spiegeln die Stimmung vieler Gesprächspartner wider. ECR und vor allem das Category Management stehen 1999 offenbar am Scheideweg. Die hohen Erwartungen, oftmals durch vollmundige Ankündigungen auf ECR-Kongressen geweckt, konnten im Tagesgeschäft bisher vielfach nicht erfüllt werden.



Bild: ECR zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Neben den widrigen Rahmenbedingungen, unter denen das Category Management in der deutschen Konsumgüterbranche leidet, tragen auch ungelöste konzeptionelle Probleme dazu bei, daß das Erfolgspotential meist nur ansatzweise ausgeschöpft wird:

- So orientiert sich die Abgrenzung von Categories mehrheitlich an den traditionellen Warengruppen, oder wie es ein Hersteller ausdrückte: „Wir optimieren die Warengruppen im eigenen Saft.“
- Die Zuordnung von Category-Rollen erfolgt überwiegend nur punktuell für die jeweils ausgesuchte Warengruppe. Category-übergreifende Analysen wie sie z.B.

dem gern zitierten Beispiel der gemeinsamen Platzierung von Windeln und Bier in amerikanischen Testmärkten zugrundelagen, sind die Ausnahme.

- Daher finden sich Sortimentsstrategien des Handels, die eine kundenorientierte Profilierung der Vertriebslinien kategorieübergreifend realisieren, nur in Ansätzen.
- Viele ECR- und Category-Manager stehen vor dem Problem, Investitionen in Know-How und Personal intern zu begründen: Die durchaus vorhandenen Erfolge im Category Management können aber hier - im Gegensatz zur Supply Side - bisher nur unzureichend gemessen werden. Die zur Zeit verwendeten quantitativen Kenngrößen bilden den Erfüllungsgrad der qualitativen Ziele des Category Management - sofern überhaupt festgelegt - nur unzureichend ab.
- Das Wissen über Kunden wird als deutlich zu gering eingeschätzt. Die zur kundenorientierten Steuerung notwendigen Daten sind entweder nicht vorhanden oder werden nur unzureichend genutzt.

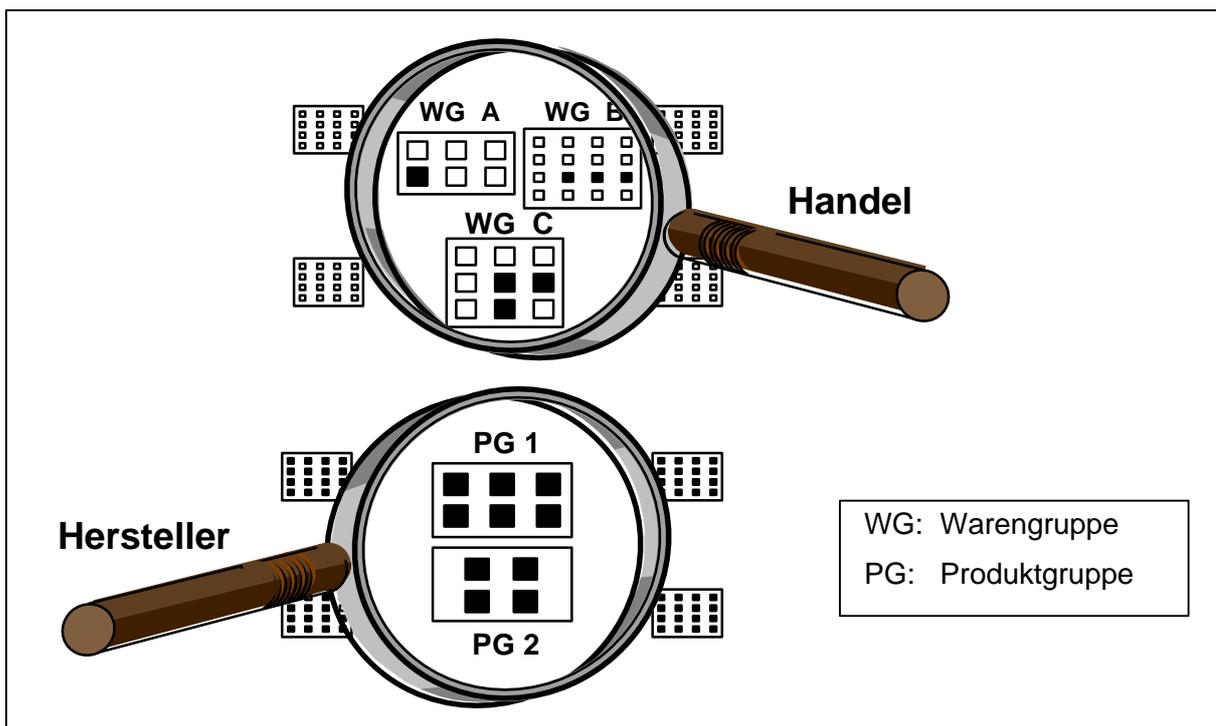


Bild: Category Management - zwei Seiten einer Medaille

Category Management zu betreiben bedeutet, mit den Augen der Kunden die Categories und jede darin enthaltene Marke, jeden Artikel systematisch auf seinen Kundennutzen und Wertschöpfungsbeitrag hin unter die Lupe zu nehmen, ohne den Gesamtzusammenhang aus den Augen zu verlieren. Unternehmen, die diesen Lupeneffekt ignorieren, nutzen nicht die Chance, mit Category Management nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erlangen: Durch Kompetenz, Glaubwürdigkeit und Attraktivität bei ihren Kunden und Geschäftspartnern.

Für viele gilt jedoch: „Ich hab´ die Botschaft zwar vernommen, allein mir fehlt der Glaube.“

	Händler	Hersteller
Supply Chain Management	<ul style="list-style-type: none"> • Breite Einführung der erfolgreich pilotierten Supply Chain Konzepte • Intensivierung des Datenaustauschs • Einführung adäquater (Prozeß-)Kostenrechnungssysteme 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemlösungsorientierter Dialog mit Händlern • Anpassung eigener Systeme an die Anforderungen der Händler • Verbesserung auch bei den eigenen internen Systemen, z. B. Lagerwirtschaft, Produktionssteuerung • Prozeßkostenrechnung, Programm-analyse
Category Management	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkere Orientierung an Kundenbedürfnissen • warengruppen-übergreifende Perspektive bei der <ul style="list-style-type: none"> - Definition von Categories - Zuordnung von Warengruppenrollen • Schaffung einer auf diese Anforderungen ausgerichteten Informations- und Managementstruktur • Förderung des Informationsaustauschs mit Herstellern 	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzung des Category Management für die Markenführung • Entwicklung von vertriebslinienorientierten Absatzkonzeptionen • Überprüfung des eigenen Leistungsprogramms hinsichtlich des Nutzens für Handel und Konsumenten • Förderung des Informationsaustauschs mit Händlern

Bild: Aktuelle Herausforderungen des ECR

Das wiedergegebene Stimmungsbild wurde in einer explorativen Befragung im Rahmen des von der KPMG Unternehmensberatung unterstützten Forschungsprojektes „ECR - Strategien und Konzepte für die Zukunft des Handels und der Konsumgüterindustrie?“ des Lehrstuhls für Marketing und Handel, Prof. Dr. Hendrik Schröder, Universität Essen, gewonnen.

Die Experteninterviews bilden den Ausgangspunkt der laufenden zweiten empirischen Projektphase, in der der Status quo und die Zukunft des ECR im Rahmen einer - nach Einzelbranchen sowie nach Handels- und Herstellerunternehmen gegliederten - Fragebogenaktion untersucht werden.

Die Autoren und Projektleiter sind Mitarbeiter am Lehrstuhl für Marketing und Handel, Prof. Dr. Hendrik Schröder, Universität Essen:

- Dipl.-Kfm. Marc Feller - Forschungsfeld „Kundenorientierung und Sortimentsgestaltung“
- Dipl.-Kfm. Markus Großweischede - Forschungsfeld „Markenführung im Category Management“