

**Arbeitspapiere des Lehrstuhls für Marketing und Handel  
an der Universität Essen**

Hendrik Schröder/Marc Feller/Markus Großweischede

**Zum Status quo von Category Management  
und Supply Chain Management  
- Ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Studie -**

Arbeitspapier Nr. 6

---

**Univ.-Prof. Dr. Hendrik Schröder**

Universität Essen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel

ISSN 1438-3195

ISBN 3-9806796-4-0

Essen 2000

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	II
Tabellenverzeichnis .....	II
Abkürzungsverzeichnis .....	III
1 ECR zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Ergebnisse aus Expertengesprächen.....	1
2 Merkmale der schriftlichen Erhebung zum Status quo des ECR-Konzeptes in der Lebensmittelbranche .....	6
2.1 Ziele und Design der Untersuchung.....	6
2.2 Eckwerte der teilnehmenden Unternehmungen.....	8
3 Ausgewählte Ergebnisse zum Category Management .....	10
3.1 Ressourcen für kooperative Category Management-Projekte .....	10
3.2 Ziele der Kooperationspartner im Category Management .....	11
3.3 Wechselseitige Anforderungen der Kooperationspartner.....	12
3.4 Informationsbedarf im Category Management.....	14
3.5 Einfluß auf die Kooperationszufriedenheit .....	20
4 Ausgewählte Ergebnisse zum Supply Chain Management.....	22
Ergänzende Publikationen zur Studie .....	27
Zu den Autoren .....	28

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: ECR in der Kritik - Zitate aus Expertengesprächen .....	3
Abb. 2: Anzahl bisher durchgeführter, möglicher und erwünschter Category Management-Projekte .....	11
Abb. 3: Ausgewählte Ziele in Category Management-Projekten.....	12
Abb. 4: Partnerprofil für Category Management-Kooperationen.....	13
Abb. 5: ECR-Boni behindern die Kooperation .....	14
Abb. 6: Informationssysteme von Händlern mit Category Management-Erfahrung.....	15
Abb. 7: Warenbezogene Informationen von Händlern mit Category Management-Erfahrung.....	17
Abb. 8: Kundenbezogene Informationen von Händlern mit Category Management-Erfahrung.....	18
Abb. 9: Informationen der Category Captains.....	19
Abb. 10: Zufriedenheit mit der Form der Category Management-Kooperation .	20
Abb. 11: Zufriedenheit mit den Ergebnissen der Category Management-Kooperation .....	21
Abb. 12: Handlungsbedarf im Supply Chain Management .....	22
Abb. 13: Anteile der EDI-Nutzung durch Händler .....	23
Abb. 14: Verbreitung von Vendor Managed Inventory .....	24
Abb. 15: Einsatz der Enabling Technologies .....	25

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: ECR-Herausforderungen aus Sicht der Praxis .....	5
Tab. 2: Angaben zu der schriftlichen Befragung in der Lebensmittelbranche...	7
Tab. 3: Kennziffern der untersuchten Unternehmungseinheiten der Lebensmittelbranche .....	8

## **Abkürzungsverzeichnis**

CM	Category Management
EAN	Europäische Artikel-Nummer
ECR	Efficient Consumer Response
EDI	Electronic Data Interchange
IT	Informationstechnologie
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
NVE	Nummer der Versandeinheit
VMI	Vendor Managed Inventory

## **1 ECR zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Ergebnisse aus Expertengesprächen**

Unter der gemeinsamen Zielsetzung der „Kundenorientierung“ wurden Mitte der 90er Jahre die ersten umfassenden Kooperationsprojekte in der deutschen Lebensmittelbranche initiiert. Die Bemühungen um eine effiziente wirtschaftsstufenübergreifende Gestaltung der absatz- und beschaffungsseitigen Prozesse zwischen Industrie und Handel faßt das Konzept der „Efficient Consumer Response“ (ECR) zusammen. „Win-Win-Win“-Situationen - für Händler, Hersteller und Verbraucher - sollen erzeugt werden. Die Zahl der warengruppenbezogenen Kooperationen nimmt seither kontinuierlich zu.

Zum Erfolg der Projekte existieren jedoch widersprüchliche Aussagen. Experten beider Seiten klagen in Hintergrundgesprächen darüber, daß die Ansprüche, die mit der Zusammenarbeit verknüpft sind, noch nicht hinreichend erfüllt werden: 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 Category Management und Supply Chain Management. Dies sind die wesentlichen Eindrücke, die der Lehrstuhl für Marketing und Handel, Universität Essen, in den Gesprächen über den Status quo und die Perspektiven des ECR-Konzeptes gewinnen konnte.

In dem ersten Studienabschnitt - von August 1998 bis Januar 1999 - wurden 30 ECR-Experten führender Handels- und Industrieunternehmungen aus dem Food- und Non-Food-Bereich, die auf der Demand- bzw. Supply Side Verantwortung tragen, befragt. In strukturierten Interviews nahmen sie Stellung zu den Erfolgen und Umsetzungsproblemen, den Chancen und Risiken sowie der erwarteten Entwicklung von ECR in der Konsumgüterbranche. Aufgenommen wurden auch die Erfahrungen und Meinungen derjenigen Unternehmungen, die dem ECR-Ansatz - und vor allem dem Category Management - bislang zurückhaltend begegnen.

Viele der von den Experten geschilderten Erfolgsmeldungen stammen aus Projekten, die auf die Optimierung der Lieferkette abzielten: Unisono vermeldeten kooperierende Händler und Hersteller hierzu ECR-bedingte Effizienzsteigerungen wie verringerte Out-of-stocks in den Einkaufsstätten und gesunkene Transport- und Lagerkosten. Die ECR-Standards würden allgemein akzeptiert und zunehmend auch umgesetzt; einzelne Handelssysteme drohten sie im Tagesgeschäft jedoch durch individuelle technische Anforderungen zu konterkarieren - so die Erfahrungen einiger Hersteller. Gleichwohl wurde deutlich, daß die Umsetzung des Supply Chain Management gerade auch vom Handel vorangetrieben wird. Im Rahmen des Einsatzes der Enabling Technologies bereitet jedoch die Einbindung kleinerer Lieferanten Probleme, da diese nicht in der Lage oder willens sind, die notwendigen Investitionen in die IT-Struktur zu tätigen.

Größere konzeptionelle Probleme stehen erfolgreichem Supply Chain 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'.“

Die Chancen zur Realisierung von **nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen** wurden von der Mehrzahl der befragten Händler und Hersteller jedoch nicht in der Optimierung der Versorgungskette, sondern auf der Absatzseite, im Category Management, gesehen. Obwohl - oder gerade weil - alle Experten die strategische Bedeutung des Category Management herausstrichen, stellt sich die Zusammenarbeit in diesem Feld aus ihrer Sicht wesentlich problematischer dar:

- Grundsätzlich erschweren der **Preiskrieg und die Verschärfung des Verteilungskampfes** die Kooperation zwischen Handel und Herstellern: „Es zählt einzig der Preis - ECR ist erst einmal vorbei.“

- Analog erfolge die **Profilierung der Einkaufsstätten** wie in der Vergangenheit maßgeblich über den **Preis**. Kundenorientierung werde vom Handel vielfach gleichgesetzt mit der "Verramschung von Markenartikeln, mit der keiner etwas gewinnt" - so ein führender Markenartikler.
- Immer noch behinderten sowohl im Verhältnis von Industrie und Handel zueinander als auch in den einzelnen Unternehmungen **Funktions- und Konkurrenzdenken** die notwendige Prozeßorientierung.
- Unzureichendes konzeptionelles und technisches **Know-how** sowie knappe **Ressourcen** beschränkten gerade in kleineren Unternehmungen die Sammlung und Auswertung der für das Category Management notwendigen Daten.

So verwundert nicht, daß der ECR-Ansatz in einigen der befragten Unternehmungen an Dynamik verlor: „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 Meinungen spiegeln die Stimmung vieler Gesprächspartner wider. Die hohen Erwartungen, oftmals durch vollmundige Ankündigungen auf ECR Kongressen geweckt, konnten im Tagesgeschäft nicht immer erfüllt werden (vgl. Abb. 1).

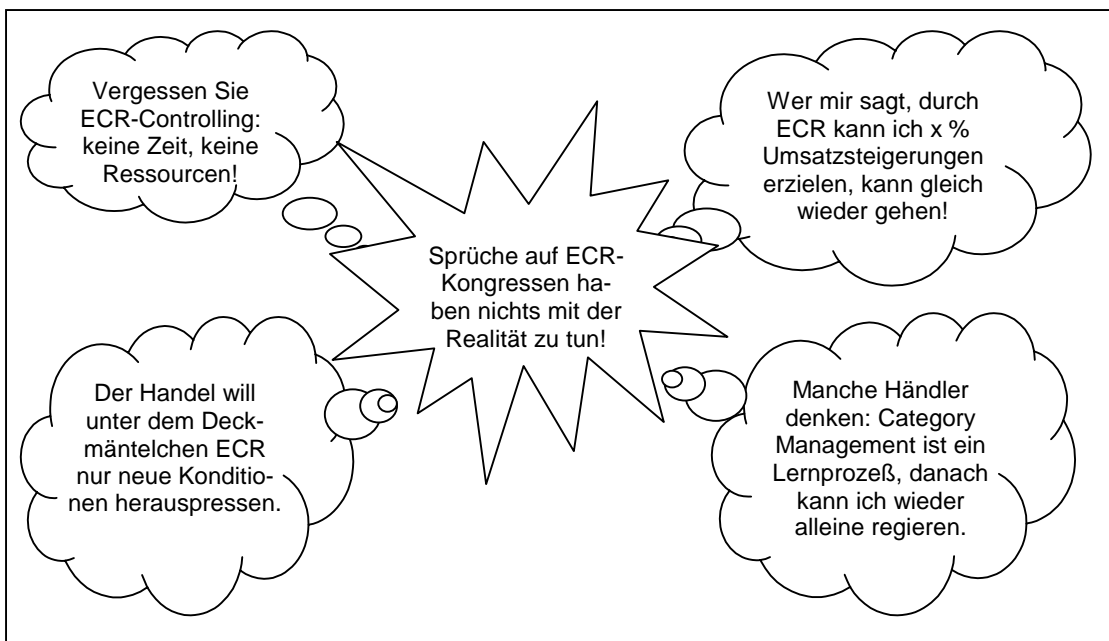


Abb. 1: ECR in der Kritik - Zitate aus Expertengesprächen

Neben den widrigen Rahmenbedingungen, unter denen die Kooperation in der deutschen Konsumgüterbranche leidet, trägt auch die nur mit Einschränkungen in die Praxis übertragene Konzeption des Category Management dazu bei, daß das Kooperationspotential oft nur ansatzweise ausgeschöpft wird. Die Experteninterviews zeigten folgende Problembereiche auf:

- Die **Abgrenzung von Categories** orientiert sich mehrheitlich an den traditionellen Warengruppen: „Wir optimieren die Warengruppen im eigenen Saft.“
- Die **Zuordnung von Category-Rollen** erfolgt überwiegend punktuell, d.h. für die jeweils zu optimierende Warengruppe. Category-übergreifende Analysen und Sortimentsstrategien wie sie z.B. der gern zitierten gemeinsamen Plazierung von Windeln und Bier in amerikanischen Testmärkten zugrundeliegen, sind die Ausnahme.
- 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 - oft nur unzureichend gemessen werden. Die im Erhebungszeitraum verwendeten **quantitativen Kennzahlen** bilden den Erfüllungsgrad insbesondere der qualitativen Ziele des Category Management - sofern sie überhaupt durchgehend definiert wurden - nicht hinreichend ab.
- Das **Wissen über Kunden** wird als deutlich zu gering eingeschätzt. Die zur kundenorientierten Steuerung notwendigen Daten sind entweder nicht vorhanden oder werden noch unzureichend genutzt.

Die hieraus abzuleitenden Herausforderungen faßt Tab. 1 zusammen:



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

Tab. 1: ECR-Herausforderungen aus Sicht der Praxis

## **2 Merkmale der schriftlichen Erhebung zum Status quo des ECR-Konzeptes in der Lebensmittelbranche**

### **2.1 Ziele und Design der Untersuchung**

Die in den Expertengesprächen gewonnenen Ergebnisse sowie die bis zu diesem Zeitpunkt in der Literatur dokumentierten empirischen Untersuchungen bildeten die Basis der anschließenden schriftlichen Befragung von Handels- und Herstellerunternehmungen der Konsumgüterbranche. Mit Hilfe von aufeinander abgestimmten Fragebögen wurden die Erfahrungen mit und die Meinungen zu ECR erhoben. Darüber hinaus bildet die Erfassung der in Handel und Industrie vorhandenen sogenannten „Consumer Insights“ - Größen, die als wesentlich für die kundenorientierte Geschäftssteuerung angesehen werden können - einen Schwerpunkt der Untersuchung. Analysiert wurden somit insbesondere

- die Ziele und wechselseitigen Anforderungen der Kooperationspartner,
- die für effiziente ECR-Projekte notwendigen Ressourcen,
- die methodischen und technischen Herausforderungen der Warengruppensteuerung,
- die Quantität und Qualität der vorhandenen Informationen,
- der Grad des Informationsaustauschs zwischen Industrie und Handel,
- der Nutzen bzw. die Zufriedenheit mit der Form und den Ergebnissen von Category Management-Kooperationen sowie
- die Bedeutung und die Herausforderungen im Supply Chain Management.

Die Untersuchung wurde grundsätzlich branchenübergreifend angelegt. Die nachfolgende Dokumentation der Ergebnisse konzentriert sich jedoch auf das „Herz“ der ECR-Bewegung, die lebensmittelnahe Konsumgüterbranche. Hierzu sind neben dem klassischen Lebensmitteleinzelhandel (LEH) auch Drogerien und Tankstellen mit lebensmittelnahem Sortiment sowie deren Lieferanten zu zählen. Die Merkmale der schriftlichen Untersuchung in dieser Branche faßt Tab. 2 zusammen.

Erhebungszeitraum	März - Juli 1999
Erhebungsform	schriftlich, anonym
Adressaten	Category Management- und Supply-Chain-Verantwortliche oder - falls ECR nicht institutionalisiert war - Marketing- und IT/Logistik-Leiter
Grundgesamtheit	Handels- und Herstellerunternehmungen der deutschen Konsumgüterbranche; Schwerpunkt: lebensmittelnaher Branche
Stichprobenziehung	Händler: Top 100 des deutschen LEH 1998; betriebstypenbezogene Random-Auswahl aus Datenbanken „Großunternehmen“, „Mittelständische Unternehmen“ (Hoppenstedt) Hersteller: Top 50 Lieferanten des deutschen LEH 1998; AC Nielsen Top 100 Marken(hersteller) 1998; warengruppenbezogene Random-Auswahl aus Datenbanken „Großunternehmen“, „Mittelständische Unternehmen“ (Hoppenstedt), Abgleich mit Datenbank „Die großen 500“ (Luchterhand)
Streuung	92 Groß- und Einzelhändler der Lebensmittelbranche 316 Hersteller der Lebensmittelbranche
Rücklaufquote	Händler: 29 zurückgesandte, 25 auswertbare Fragebögen = 27% Hersteller: 48 zurückgesandte, 46 auswertbare Fragebögen = 15%
Teilnehmerprofil	Händler: ECR/Category Management (40%), Geschäftsführung (20%), sonstige (28%); ohne Angabe (12%) Hersteller: Marketing/Vertrieb (57%), ECR/Category Management (20%), Geschäftsführer (13%), IT/Logistik 4%; ohne Angabe (6%)
Datenumfang	Händler: 196 Fragen in 24 Abschnitten (davon 30 Fragen in 6 Abschnitten zum Supply Chain Management) Hersteller: 227 Fragen in 26 Abschnitten (davon 26 Fragen in 6 Abschnitten zum Supply Chain Management)

Tab. 2: Angaben zu der schriftlichen Befragung in der Lebensmittelbranche

## 2.2 Eckwerte der teilnehmenden Unternehmungen

Drei Viertel der Befragten waren zum Erhebungszeitpunkt schon bei mindestens einem Projekt aktiv beteiligt. Der Untersuchungskreis umfaßt auch Unternehmungen, die selbst noch keine Category Management-Projekte mit einem Partner durchgeführt hatten. Somit war es möglich, Unterschiede zwischen Organisationen mit und ohne kooperative Category Management-Erfahrung aufzudecken.

Aus der lebensmittelnahen Branche gingen 25 auswertbare Fragebögen von Händlern in die Untersuchung ein. Auf diese entfällt ein durchschnittlicher Umsatz von 8,879 Mrd. DM; damit werden ca. 60% des Lebensmitteleinzelhandels-Umsatzes 1998 abgedeckt (vgl. Tab. 3). Die Lieferantenseite bilden 48 Konsumgüterhersteller (46 auswertbare Fragebögen; durchschnittlicher Umsatz der Unternehmungseinheiten 0,649 Mrd. DM bzw. 1,437 Mrd. DM im Konzern).

Kriterium	Händler	Hersteller
Durchschnittlicher Umsatz der untersuchten Unternehmungseinheiten 1998	8.879 Mio. DM (im Konzern: 19.872 Mio. DM)	649 Mio. DM (im Konzern: 1.437 Mio. DM)
Gesamtumsatz aller untersuchten Unternehmungseinheiten 1998	213.088 Mio. DM (60% des LEH- Umsatz 1998)	29.852 Mio. DM (Konzernumsatz: 66.123 Mio. DM)
Anteil von Unternehmungseinheiten mit Category Management-Projekterfahrungen (Stand: Frühjahr 1999)	76%	73%
Anteil am Gesamtumsatz der Stichprobe, der auf Unternehmungen mit Category Management-Erfahrung entfällt	92%	91%

Tab. 3: Kennziffern der untersuchten Unternehmungseinheiten der Lebensmittelbranche

Obwohl sich die Befragung auch an kleine und mittlere Hersteller sowie Händler richtete, stammt die Mehrheit der Teilnehmer aus größeren Unternehmungseinheiten. Diese führten weit überwiegend bereits Kooperationsprojekte durch, vorwiegend im Category Management. Die Antworten der befragten Hersteller weichen in Abhängigkeit von der Unternehmungsgröße und insbesondere vor dem Erfahrungshintergrund im kooperativen Category Management teilweise stark voneinander ab; aus diesem Grunde werden die Ergebnisse in der Regel getrennt für Hersteller mit bzw. ohne kooperative Category Management-Erfahrung ausgewiesen. Zudem wird unterschieden zwischen der Unternehmungsgruppe bzw. einem Konzern und der **Unternehmungseinheit**, z.B. einer Tochterunternehmung oder einem Profit Center, für die der Fragebogen beantwortet wurde. Relevant sind jeweils die Eigenschaften der befragten Unternehmungseinheit. Auf diese beziehen sich sämtliche Auswertungen.

### 3 Ausgewählte Ergebnisse zum Category Management

#### 3.1 Ressourcen für kooperative Category Management-Projekte

Händler *mit* Category Management-Erfahrungen setzten 1998 durchschnittlich 10.330 Mio. DM in der untersuchten Unternehmungseinheit um (im Konzern: 20.286 Mio. DM). Sie blickten auf 16 Projekte mit ausgesuchten Lieferanten zurück. Vor dem Hintergrund der verfügbaren finanziellen und personellen Ressourcen sahen sie sich jedoch nicht in der Lage, jährlich mehr als 18 Projekte auf der Warengruppenebene durchzuführen.

Die befragten Category Captains - Hersteller, die als Berater des Handels auf der Warengruppenebene fungieren - konnten auf Erfahrungen aus durchschnittlich 14 Kooperationen mit dem Handel zurückgreifen. Sie gaben die Obergrenze von noch zu bewältigenden Projekten mit 9 pro Jahr an. Hersteller *ohne* diese Beratererfahrung verfügen über ein deutlich begrenzteres Kooperationspotential: Für sie stellen 3 Projekte das obere Limit dar. Hierbei ist zu berücksichtigen, daß die gesammelten Projekterfahrungen deutlich positiv mit der Unternehmungsgröße korrelieren.

Hersteller, die noch *nicht* die Rolle eines Category Captains ausfüllten, weisen für 1998 nur einen durchschnittlichen Umsatz von 203 Mio. DM je Unternehmungseinheit auf (im Konzern: 431 Mio. DM). Dieser Wert wird von der Gruppe der Category Captains mit 849 Mio. DM um mehr als das Vierfache übertroffen (im Konzern: 1.894 Mio. DM). Insbesondere von kleinen und mittleren Unternehmungen, die bei den Nicht-Category Captains vergleichsweise stark vertreten sind, verlangt Category Management neben personellen Kapazitäten häufig zusätzliche Investitionen: Viele - zur Warengruppenoptimierung benötigte - Detailinformationen müssen aufwendig gewonnen und verarbeitet werden.

Der Vergleich zwischen der tatsächlich möglichen und der erwünschten Anzahl an Category Management-Projekten zeigt bei Händlern mit Category Management-Erfahrung - anders als bei den befragten Lieferanten - eine große Lücke (vgl. Abb. 2): Mit durchschnittlich über 50 Projekten würden Händler gerne dreimal so viele Projekte pro Jahr durchführen, wie es ihre zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen zulassen.

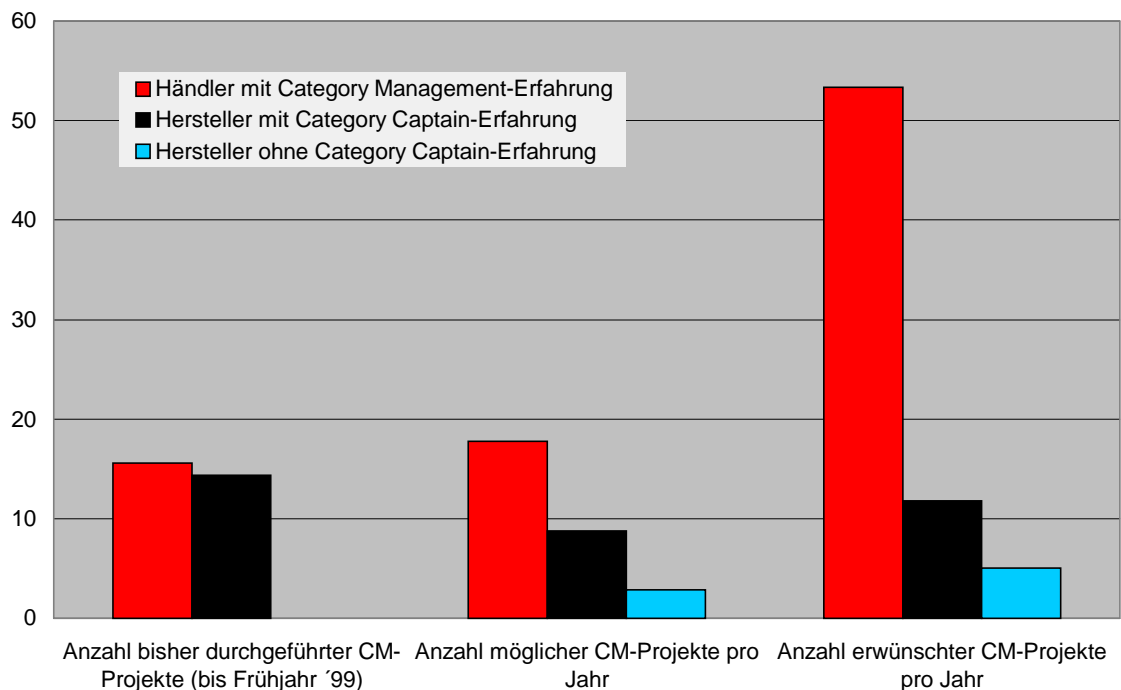


Abb. 2: Anzahl bisher durchgeführter, möglicher und erwünschter Category Management-Projekte

### 3.2 Ziele der Kooperationspartner im Category Management

Trotz der Kapazitätsprobleme, die im kooperativen Category Management bewältigt werden müssen, herrscht der Wunsch nach weiteren Projekten. Die Gründe spiegelt das Zielsystem von Händlern und Herstellern wider (vgl. Abb. 3): So dominieren mit **Kundenzufriedenheit**, **Erhöhung des Stammkundenanteils des Handels** und **Profilierung der Vertriebslinie** markt- bzw. kundenbezogene Kriterien. Die **Entwicklung standortspezifischer Sortiment**e, ein klassisches Ziel in der Category Management-Literatur, führt jedoch nicht die Rangliste der Ziele an; dies ist nach Aussage von Praktikern in erster Linie auf den momentan noch zu hohen Aufwand für ein ernsthaftes Mikro-Category Management zurückzuführen.

Auf Seiten der Category Captains fallen die hohe Bedeutung des **Umsatzwachstums in der Warengruppe** sowie der zusätzlich erhobenen **Umsatz-, Marktanteils- und Ertragsziele** für die jeweiligen Herstellermarken auf. Letzteres kann weniger als eine „Strategie trojanischer Pferde“ der beratenden Hersteller gewertet werden, sondern vielmehr als Ausdruck des (notwendigen)

„Win-Win“-Strebens, d.h. auch die Industrie „muß auf ihre Kosten kommen“. Das zweiseitige Denken der Hersteller läßt sich auch daran ablesen, daß das wichtigste Ziel - in absoluten Werten – der **Aufbau einer engen Beziehung zum Handelspartner** ist: Category Management wird als ein Instrument des vertikalen Beziehungsmanagements genutzt.

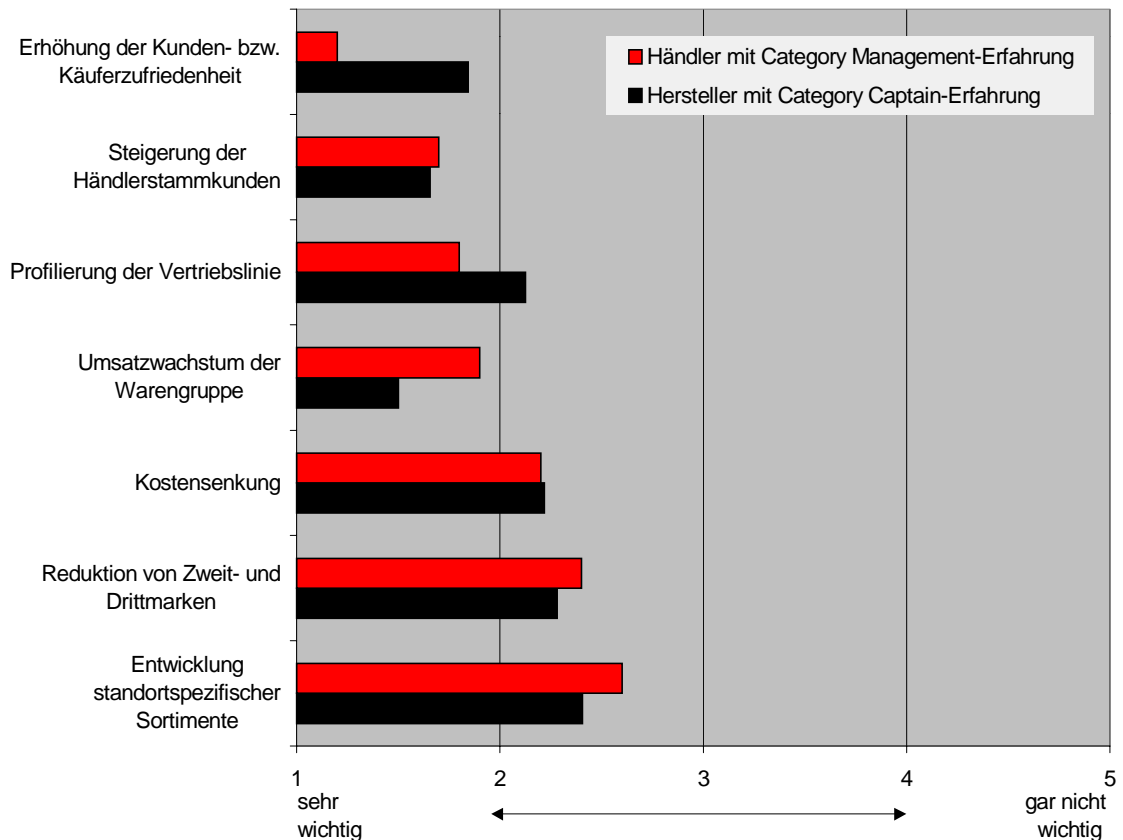


Abb. 3: Ausgewählte Ziele in Category Management-Projekten

### 3.3 Wechselseitige Anforderungen der Kooperationspartner

Händler und Hersteller werden dann im Category Management zusammenarbeiten, wenn jeder einzelne die Summe der erhaltenen Anreize höher wertet als seine von ihm geleisteten Beiträge. Das von allen angestrebte Ziele dürfte darin bestehen, Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Die Verfehlung dieses Ziels sowie opportunistisches Verhalten der Partner gefährden jedoch die Kooperation. Entscheidenden Einfluß auf den Erfolg einer Kooperation hat die Übereinstimmung zwischen den Zielen und Eigenschaften der Partner. Dominierende Kriterien bei der Auswahl eines Category Management-Partners zeigt Abb. 4.



Für die Category Management-erfahrenen Händler und Hersteller genießt die Sicherstellung eines **offenen Transfers von warengruppenbezogenem Know-how** vom Partner zur eigenen Unternehmungseinheit die oberste Priorität. Eng verknüpft hiermit ist die hohe Bedeutung von **Vertrauen zum Partner**. Im Unterschied zu Herstellern mit Category Captain-Erfahrung ist es für Händler auch wichtig, daß der Partner über **Marketing-Kompetenz** verfügt. Der Händler erwartet starke Herstellermarken in der relevanten Warengruppe. Zudem ist der **Marktanteil** eines potentiellen Category Captains ein bedeutsames Kriterium bei der Partnerwahl durch einen Händler. Die **Profitabilität des Partners für das eigene Geschäft** spielt hingegen nur eine untergeordnete Rolle. Überraschend ist, daß **vorhergehende Logistik-Kooperationen** - anders als oftmals publiziert - zwar ein wichtiges, aber kein dominierendes Partner-Kriterium darstellen; insbesondere für Hersteller ist ein derartiger „Kooperationstest“ im Supply Chain Management zweitrangig. Diese Einschätzung reflektieren auch die Reaktionen zu der Aussage „*Category Management setzt eine optimierte Versorgungskette voraus, um erfolgreich zu sein*“: Die befragten Händler stimmen dieser Auffassung deutlich stärker zu als Herstellervertreter.

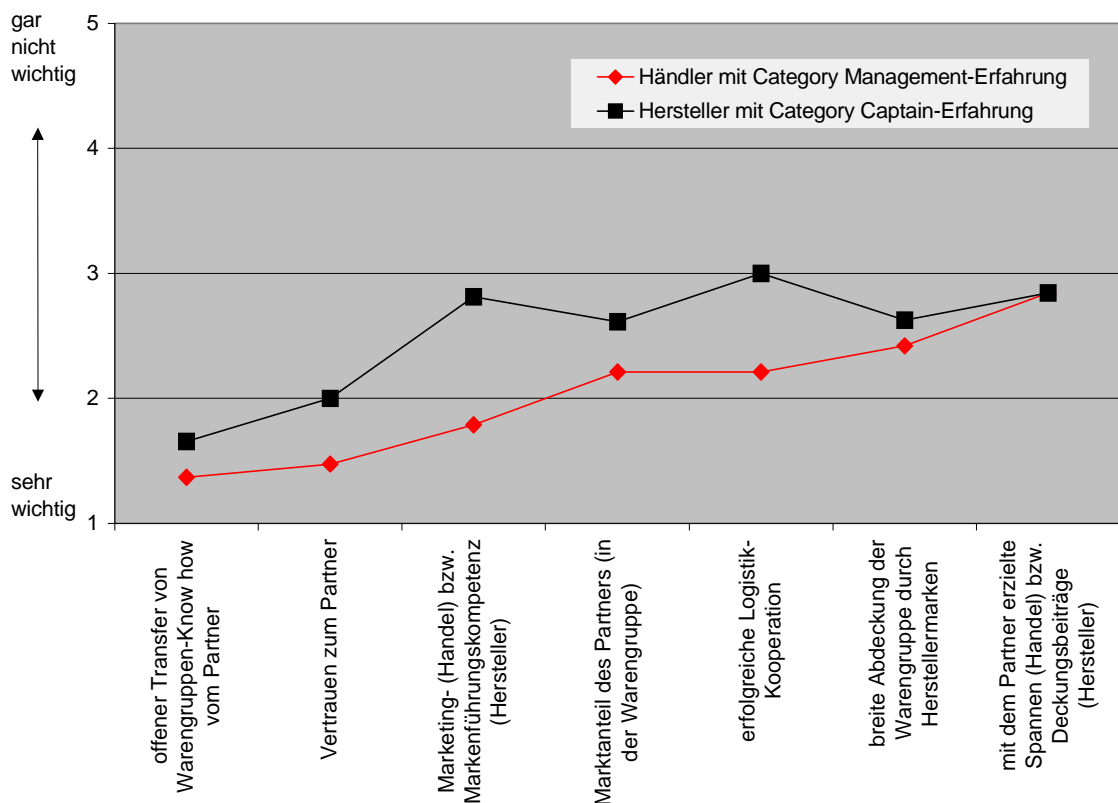


Abb. 4: Partnerprofil für Category Management-Kooperationen

Altbekannte Konflikte brechen beim Thema **ECR-Boni** auf. Die Bereitschaft des Herstellers zur Zahlung eines „Eintrittsgeldes zur Vergütung der ECR-Chance“ ist ein durchaus relevantes Auswahlkriterium für Category Management-erfahrene Händler. ECR-Boni stoßen jedoch bei Herstellern, die in der Regel ohnehin hohe spezifische Investitionen für eine Partnerschaft mit dem Handel leisten, auf Widerstand. Einigkeit herrscht aber unter den Vertretern beider Wirtschaftsstufen bei der Beurteilung eines weiteren, traditionellen Streitpunkts im Absatzkanal: **Listungsgelder** - von Händlern bei der Neuaufnahme eines Artikels häufig geforderten Zahlungen - werden auch „durch Category Management“ nicht „überflüssig“ (vgl. Abb. 5).

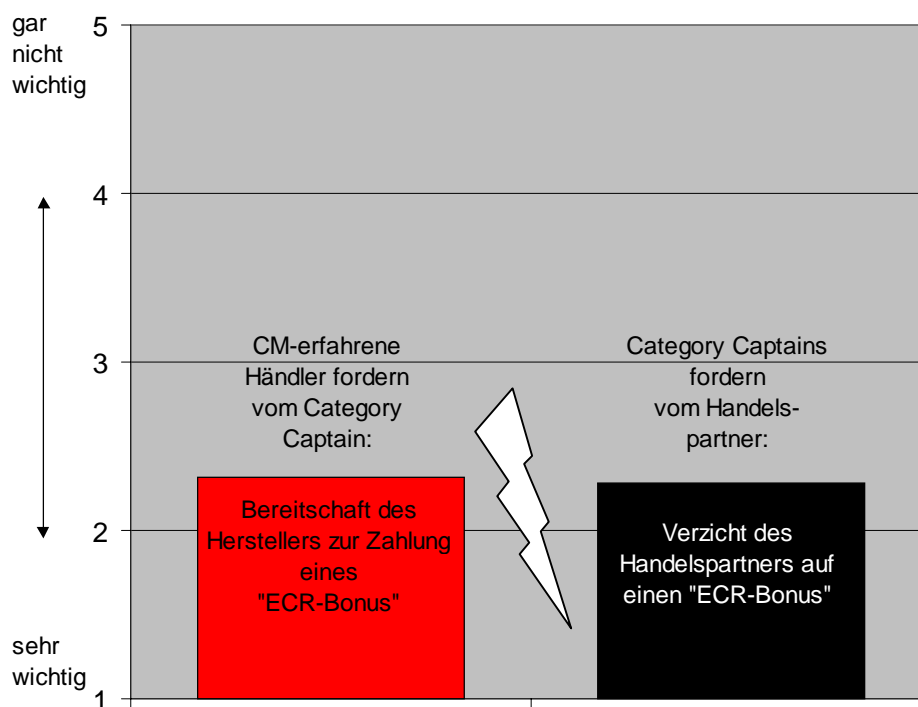


Abb. 5: ECR-Boni behindern die Kooperation

### 3.4 Informationsbedarf im Category Management

Der erste Schritt in Category Management-Projekten ist die Definition einer verbraucherorientierten Category. Allerdings wird - wie bereits ausgeführt - in Category Management-Projekten oftmals noch mit historisch gewachsenen Warengruppenstrukturen gearbeitet. Die schriftliche Untersuchung ergab jedoch, daß Category Management die **Gliederung der Warengruppen** in den Ein-

kaufsstätten verändern wird. Angaben zu den aktuell verwendeten und zukünftig sinnvollen Gliederungskriterien deuten auf ein Umdenken hin. Die Bedeutungszunahme **komplementärer Artikelverbünde** sowie der **Preislagenorientierung** kann hier als Ausbau der Kundenorientierung interpretiert werden.

Wenn Bedarfs- und Emotionsverbund die Sortimentsbildung mitbestimmen, werden Informationen über die Zusammenhänge im Sortiment zu einem wichtigen Wettbewerbsvorteil. Absatz- statt primär Beschaffungsorientierung sowie Kooperation und Informationsaustausch - die Kerngedanken des Category Management - stellen neue Anforderungen an das Informationsmanagement.

Die Versorgung mit entscheidungsrelevanten Sortiments- und Kundeninformationen setzt adäquate Informationssysteme im Handel voraus. Die Studie zeigte jedoch, daß selbst Unternehmungen, die zu den Großen der Branche zählen und die über Category Management-Erfahrung verfügen, nicht durchgängig über **warenorientierte** und noch seltener über **kundenorientierte Informationssysteme** verfügen (vgl. Abb. 6). Die bereits Ende der 80er Jahre beschriebenen Möglichkeiten der Datengewinnung und –auswertung durch Scanning werden somit auch heute nur von wenigen Händlern ausgeschöpft.

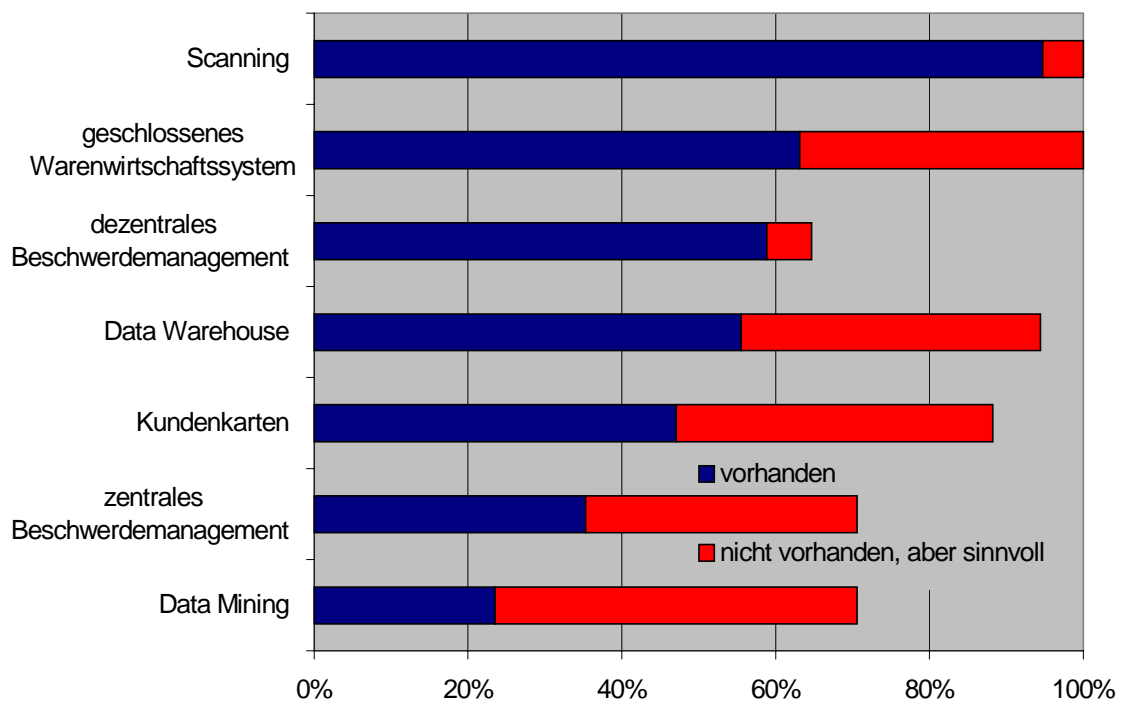


Abb. 6: Informationssysteme von Händlern mit Category Management-Erfahrung

Über die Basistechnologie **Scanning** verfügen nahezu alle befragten Händler, die Category Management betreiben. **Geschlossene Warenwirtschaftssysteme** - eine Grundvoraussetzung für die effiziente Steuerung des Warenflusses - nutzen weniger als zwei Drittel der Händler, obwohl alle Befragten den Einsatz für sinnvoll halten. Auf die kundenorientierten Informationssysteme **Kundenkarten, zentrales Beschwerdemanagement** und **Data Mining** kann weniger als die Hälfte der Befragten zurückgreifen. Die Verfügbarkeit von Data Mining ist mit weniger als 25% am geringsten ausgeprägt. Deutlich mehr als die Hälfte der Händler kann sich der Technik des **Data Warehouse** bedienen, und von denjenigen, die dieses Informationssystem noch nicht aufgebaut haben, halten es fast 90% für sinnvoll.

Während waren- und prozeßorientierte Informationssysteme entweder bereits eingesetzt oder zumindest als sinnvoll erachtet werden, bietet sich bei kundenorientierten Informationssystemen ein anderes Bild: Deren Verbreitung ist deutlich geringer. Und ein großer Teil der Händler, die nicht über diese Systeme verfügen, hält sie auch nicht für erforderlich. Die Hinwendung zu einer stärkeren Kundenorientierung zeigt sich somit nicht durchgehend in der Ausstattung und auch nicht im Wunsch nach adäquaten Informationssystemen.

Einen Einblick in die mögliche Nutzung der mit diesen Informationssystemen gewonnenen Daten erlaubt zunächst die Verwendung der warenbezogenen Informationen (vgl. Abb. 7). **Absatz, Umsatz** und die **Netto-Netto-Spanne** kennen nahezu alle Händler mit Category Management-Erfahrung. Über 90% der befragten Händler geben auch an, über Informationen zu den **Wirkungen von Preisaktionen** zu verfügen; aus Herstellersicht kann die effektive Verwendung dieser Information jedoch gelegentlich bezweifelt werden.

Je detaillierter die Informationen werden, desto stärker nimmt ihr Verbreitungsgrad im Handel ab - auch wenn nahezu alle Befragten sie für sinnvoll halten. Informationen über **Tagesabverkäufe**, die unter anderem die Grundlage für eine „Just in Time“-Belieferung darstellen und somit zur Vermeidung von Out-of-Stocks notwendig sind, stehen nur etwas mehr als der Hälfte der Händler zur Verfügung. Besonders über **Verbundbeziehungen** wollen sie mehr erfahren. Die Grundlage für die Aufdeckung von Verbundbeziehungen sind **artikelgenaue Bondaten**, d.h. elektronisch gespeicherte Kassenbelege, aus denen

die Zusammensetzung der Einkäufe einzelner Kunden hervorgehen. Mit detaillierten Bondaten sind zahlreiche Verbesserungen möglich, z.B. bei Lieferung, Lagerhaltung und Kassenbesetzung sowie bei Plazierung und Regalbelegung. Erst mit ihnen und ergänzenden Haushaltspanel-Daten kann das Käuferverhalten fundiert analysiert werden.

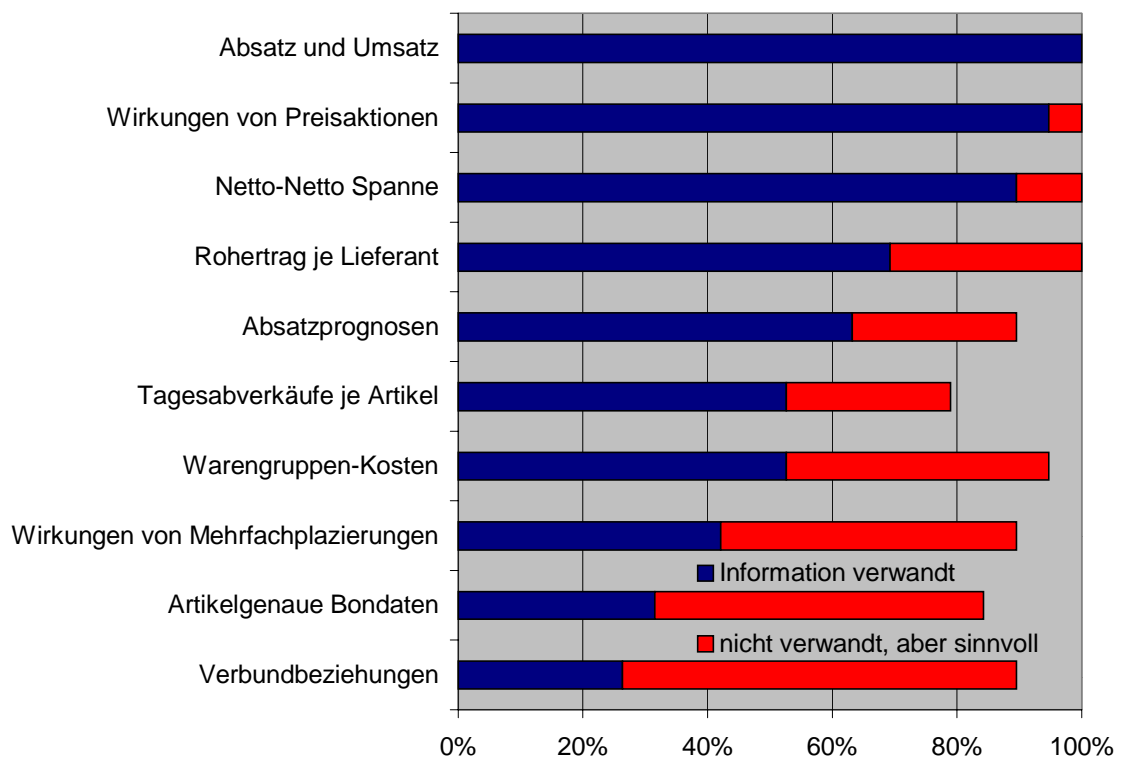


Abb. 7: Warenbezogene Informationen von Händlern mit Category Management-Erfahrung

Die eigentliche Herausforderung für Handelsunternehmungen besteht in der Verknüpfung von Waren- und Kundeninformationen. Erst das Wissen, welche Artikel welche Bedürfnisse welcher Kunden erfüllen, unterstützt die gezielte Steuerung, Positionierung und Profilierung des Sortiments und damit der Vertriebschiene. Nach ihrem Informationsgehalt können drei Gruppen kundenorientierter Kennzahlen unterschieden werden:

1. Rein kundenbezogene Informationen, wie **Kundenzufriedenheit** und **Stammkundenanteil**. Der fehlende Bezug zu Waren- und Ertragsinformationen begrenzt ihre Aussagekraft.
2. **ABC-Analysen nach Umsatz, Käuferreichweiten** und **Bedarfsdeckungsquoten** sind Kennzahlen, die Kunden- und Warendaten kombinieren.

3. Mit der Verknüpfung von Kunden- und Ertragsinformationen in **ABC-Analysen nach Spannen** und im **Customer Lifetime Value**, dem Gesamtwert eines Kunden für die Unternehmungen, ist zu prüfen, ob die „richtigen“ (im Sinne von profitablen) Kunden gebunden werden.

„Wir kennen unsere Kunden und ihre Bedürfnisse ganz genau“ - die geringe Zustimmung der befragten Händler zu dieser Aussage spiegelt sich in der relativ geringen Verfügbarkeit kundenbezogener Informationen wider (vgl. Abb. 8). Die anspruchsvollsten und aufschlußreichsten Kennzahlen, **ABC-Analysen nach Spannen** und **Customer Lifetime Value**, werden nur von ca. 10% der Händler verwendet; fast ein Fünftel der Befragten legt auf Ertragsinformationen über ihre Kunden keinen Wert.

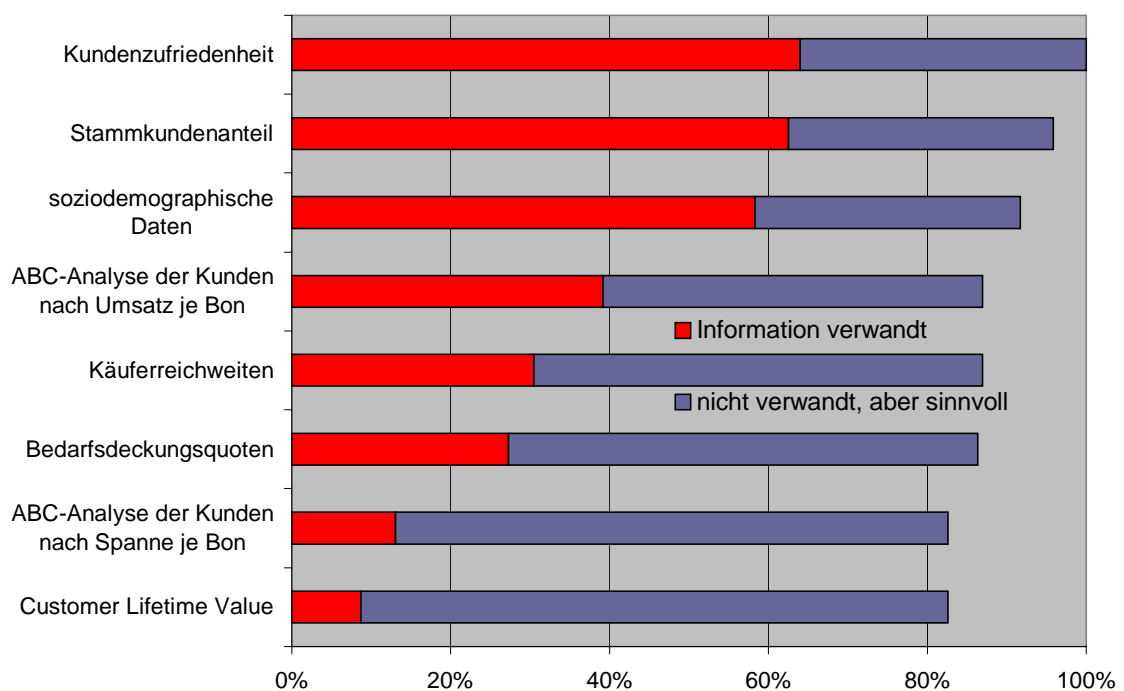


Abb. 8: Kundenbezogene Informationen von Händlern mit Category Management-Erfahrung

Zu berücksichtigen ist bei diesen Ergebnissen, daß der Fragebogen von Experten ausgefüllt worden ist, die sich intensiv mit ECR und Category Management auseinandergesetzt haben. Fraglich ist daher, wie weit ECR und die dazugehörigen Konzepte in den Unternehmungen diffundiert sind und z.B. kundenorientierte Informationen in den operativen Bereichen tatsächlich eingesetzt werden. „Consumer Insight“ erfordert auch Change Management.

Für Hersteller sind naturgemäß andere Informationen stärker relevant. Im Vordergrund stehen Kennzahlen, die Auskunft über den Erfolg der eigenen Marken und der Wettbewerbsprodukte geben (vgl. Abb. 9). Dazu zählen **Marktanteile** und **Markentreue** ebenso wie **markenbezogene Käuferreichweiten** und **Bedarfsdeckungsquoten**. Zudem erlangen unter Category Management-Gesichtspunkten auch Informationen über die Handelspartner und deren Kunden hohe Bedeutung. Zu nennen sind insbesondere die **Positionierung des Partners** aus Sicht der Käufer, die **Kundenstruktur** und der **Stammkundenanteil** des Handelspartners.

Den Wert dieser Informationen schätzen nicht nur Teamleiter in handelsbezogenen Category Management-Projekten, sondern auch die für die Markenführung des Herstellers Verantwortlichen. **Käuferreichweiten** und **Bedarfsdeckungsquoten** geben beispielsweise wesentlich differenzierter Auskunft über Märkte und Käufer, als es globale Marktanteilsbetrachtungen vermögen. Die Studie zeigte jedoch, daß sogar eng mit dem Handel kooperierende Hersteller diesbezüglich einen hohen Nachholbedarf aufweisen.

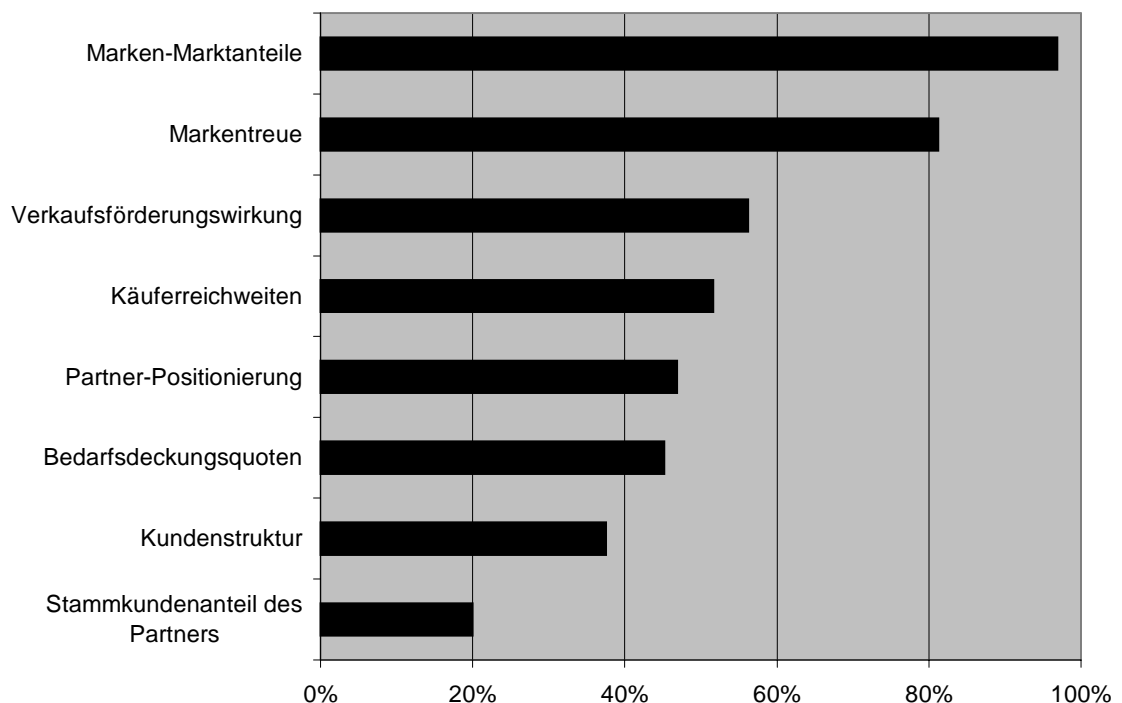


Abb. 9: Informationen der Category Captains

### 3.5 Einfluß auf die Kooperationszufriedenheit

Der Erfolg von Category Management hängt wesentlich von einer vertrauensvollen und stabilen Hersteller-Händler-Beziehung ab. Daher stellt sich die Frage, wie Händler und Hersteller mit Category Management-Erfahrung ihre Zusammenarbeit beurteilen. **Vertraulichkeit** und **zeitliche Stabilität der Zusammenarbeit** werden von beiden Seiten als zufriedenstellend angesehen. Die Einschätzungen unterscheiden sich aber deutlich beim **Know-how-Transfer** vom Projektpartner: Hersteller fühlen sich schlechter informiert als Händler. Ein wesentlicher Reibungspunkt bleibt die **Aufteilung der Kooperationsgewinne** (vgl. Abb. 10).

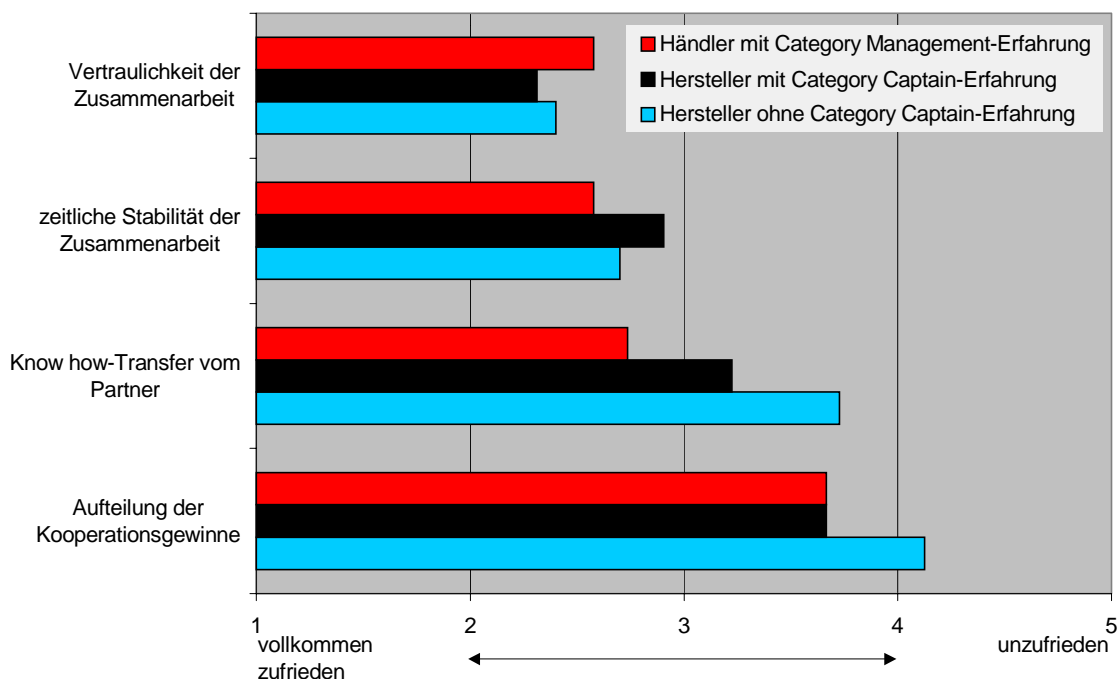


Abb. 10: Zufriedenheit mit der Form der Category Management-Kooperation

Ein ähnliches Bild ergibt die Beurteilung der tatsächlichen Ergebnisse der Zusammenarbeit (vgl. Abb. 11): Weder Händler noch Hersteller sind mit den Resultaten besonders zufrieden. Zudem zeigt sich, daß Hersteller, die keine Category Captain-Rolle innehaben, unzufriedener sind als Hersteller, die eine solche Position bei ihrem Handelspartner einnehmen. Dies trifft vor allem auf die Felder **Regalflächenmanagement** und **Sortimentsgestaltung** zu.

Zentrale Ansatzpunkte für die Verbesserung der Zusammenarbeit sehen Hersteller in einer gesteigerten **Qualität der Daten**, die sie vom Handel erhalten,



und in der vermehrten **Umsetzung ihrer Empfehlungen**. Händler wiederum wünschen sich **faire und besser nachvollziehbare Herstellervorschläge**. Diese Fortschritte lassen sich jedoch nur erzielen, wenn Händler und Hersteller über fundierte Informationen verfügen und auch bereit sind, diese Kenntnisse mit ihren Partnern auszutauschen.

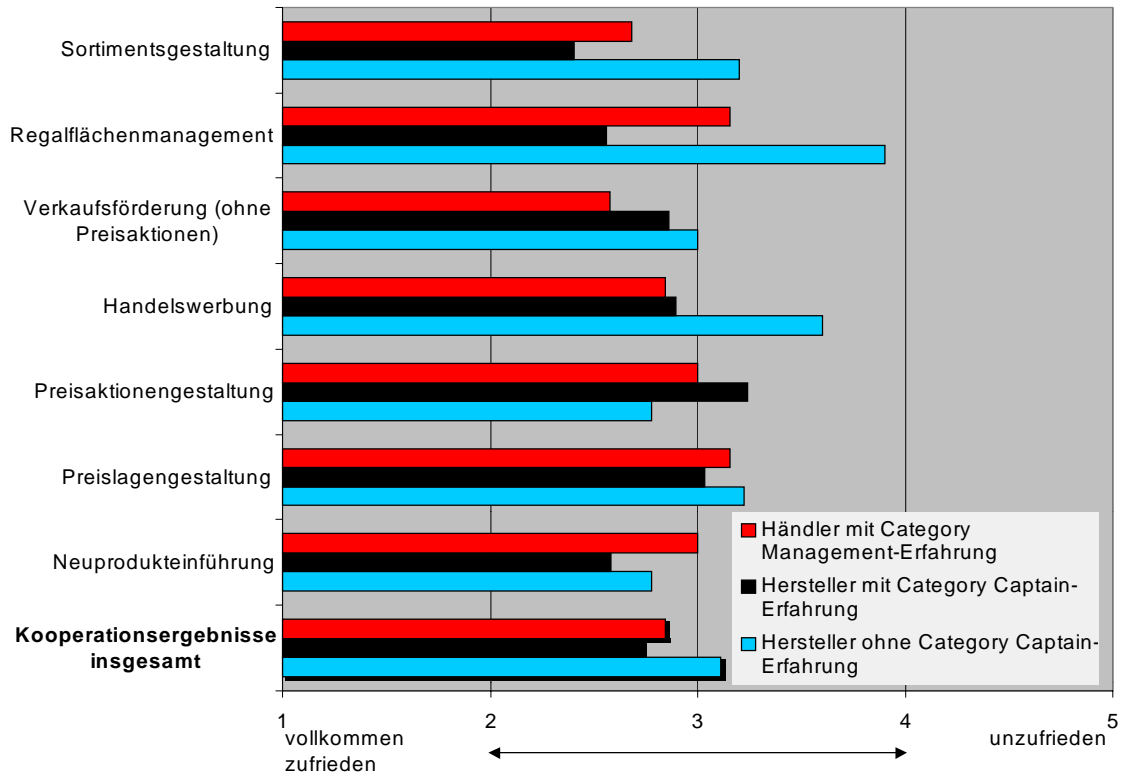


Abb. 11: Zufriedenheit mit den Ergebnissen der Category Management-Kooperation

Die aufgezeigten Probleme der Informationsversorgung können sich negativ auf den Erfolg von Category Management-Projekten auswirken und als ein Grund für die Unzufriedenheit von Category Management-erfahrenen Händlern und Herstellern interpretiert werden. Nicht nur Investitionen in Technik und Know-how sind notwendig, um diese Defizite zu beseitigen. Die Beteiligten müssen vor allem davon überzeugt sein, daß Informationen für ihre Unternehmung einen strategischen Wert darstellen. Die Zustimmung zu der Aussage „Category Management steigert unsere Gewinne [für Händler] bzw. Renditen [für Hersteller]“ zeigt, daß sich diese Investitionen lohnen. Allerdings sind gerade in Handelsunternehmungen noch Barrieren auszuräumen: Die Erklärung „Category Management scheitert bei uns an internen Widerständen“ wurde von einem deutlich höheren Anteil an Händlern als Herstellern gestützt.

## 4 Ausgewählte Ergebnisse zum Supply Chain Management

Aus den Expertengesprächen hat sich ergeben, daß die Umsetzung von ECR zunächst mit Projekten auf der Supply Side startete. Zum einen lassen sich hier relativ schnell Erfolge erzielen, ohne grundlegende organisatorische Änderungen vornehmen zu müssen, zum anderen sind die Projekterfolge leichter zu quantifizieren als auf der Demand Side. Erfolgreich abgeschlossene Supply Side-Projekte werden auch als guter Einstieg in Demand Side-Kooperationen gesehen. In dieser Untersuchung ist daher der Frage nachgegangen worden, wie hoch der noch bestehende Handlungsbedarf auf der Supply Side eingeschätzt wird (vgl. Abb. 12).

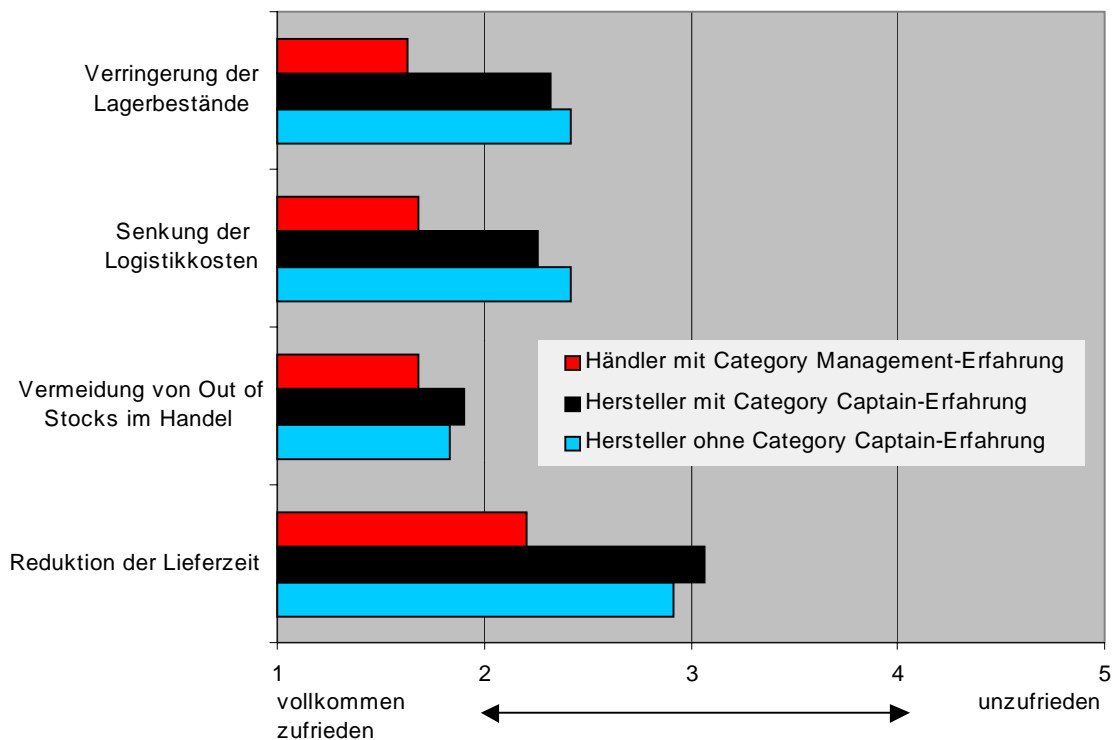
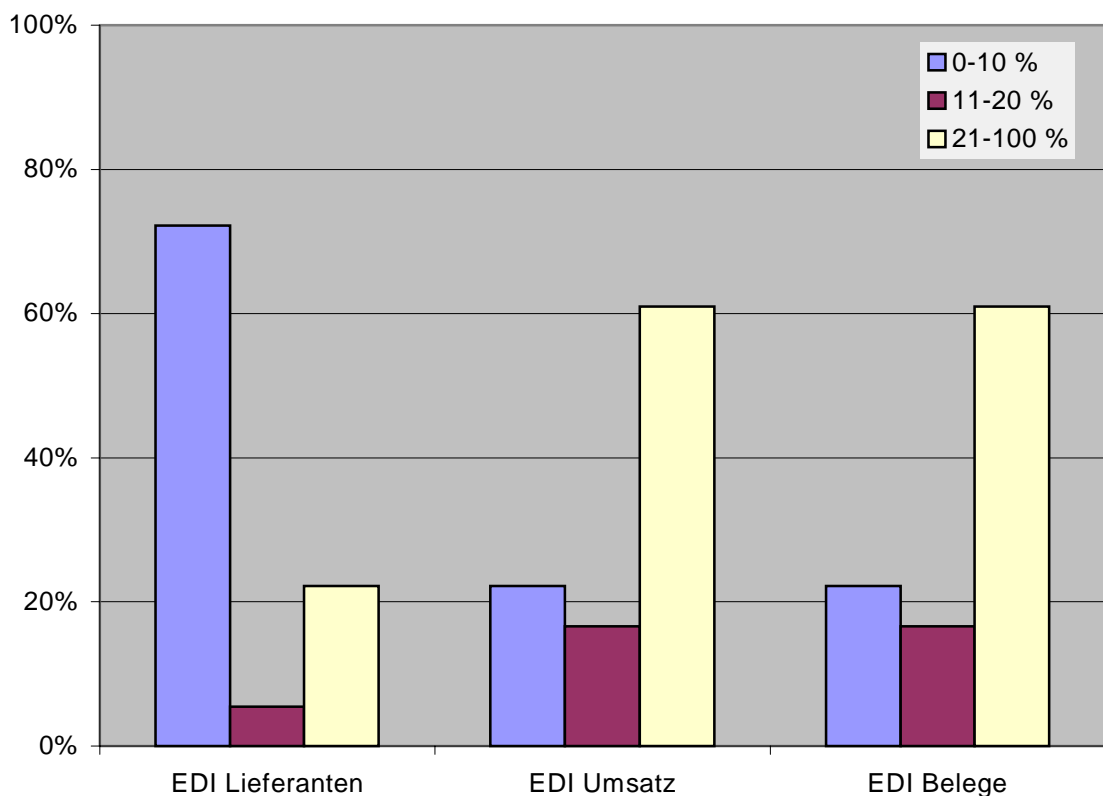


Abb. 12: Handlungsbedarf im Supply Chain Management

Die Ergebnisse überraschen. Hersteller sehen nur bei der **Reduktion der Lieferzeit** mittleren, in allen anderen Bereichen einen hohen Handlungsbedarf. Der Handlungsbedarf, der von den Händlern wahrgenommen wird, fällt in allen Bereichen - teilweise deutlich - höher aus als in der Industrie. Ob Hersteller die Rolle des Category Captains oder Advisors innehaben, führt nicht zu wesentlichen Unterschieden in dieser Einschätzung. Die Herausforderungen auf der Supply Side scheinen bis heute nicht gänzlich bewältigt zu sein.

Worin können die Gründe dafür liegen? Häufig sind Supply Side-Projekte zwar umgesetzt worden, allerdings fehlt oft noch die kritische Masse, um das Einsparpotential auch zu realisieren. Beispiel **EDI**: Nahezu 90% der Händler mit Category Management-Erfahrung nutzen EDI. Diese Zahl ist aber nicht aussagekräftig genug. Betrachtet man nämlich, wie hoch die Anteile der Lieferanten, der Umsätze und des Belegvolumens sind, die über EDI abgewickelt werden, ergibt sich folgendes Bild (vgl. Abb. 13): 70% der Händler mit EDI beziehen nicht mehr als 10% ihrer Lieferanten in den elektronischen Datenaustausch ein. 40% dieser Händler wickeln weniger als 20% ihres Umsatzes über EDI ab. Gleiche Verhältnisse gelten für das Belegvolumen. Somit zeigt sich deutlich, daß in EDI lediglich solche Lieferanten einbezogen sind, die ein großes Umsatz- und Belegvolumen aufweisen.



*Lesebeispiel: 72% der Händler nutzen EDI mit weniger als 10% ihrer Lieferanten.  
21% der Händler wickeln über EDI weniger als 10% ihres Umsatzes ab.*

Abb. 13: Anteile der EDI-Nutzung durch Händler

Eine Erklärung für die insgesamt stärkere Nutzung nicht nur von EDI, sondern auch der Enabling Technologies durch Händler und Hersteller mit Category Management-Erfahrung bietet wiederum die Größe der Unternehmungen (bei den untersuchten Herstellern sind die Unternehmungen mit Category Captain-Erfahrung - gemessen am Jahresumsatz 1998 - um den Faktor 4 größer als solche ohne Category Captain-Erfahrung). Je größer die Unternehmungen sind, desto eher weisen sie die nötigen Ressourcen zur Einführung von „Supply Side Best Practices“ auf und um so stärker lohnt sich deren Einsatz.

Ein weiteres Beispiel für die Umsetzung von Technologien im Supply Chain Management: **Vendor Managed Inventory (VMI)**, das in den USA weit verbreitete Konzept des herstellergesteuerten Bestandsmanagements im Handel wird als ein Kern des ECR betrachtet. In Deutschland dagegen hat sich VMI selbst bei Category Management-erfahrenen Händlern noch nicht vollständig durchgesetzt (vgl. Abb. 14). Nur ungefähr ein Drittel der befragten Händler betreiben VMI in ihren Zentrallägern und weniger als 50% in ihren Einkaufsstätten. Auch hier tritt das Problem der kritischen Masse auf: 83% derjenigen Händler, die ihr Bestandsmanagement im Zentrallager durch Hersteller durchführen lassen, wickeln damit weniger als 10% des Umsatzes ab.

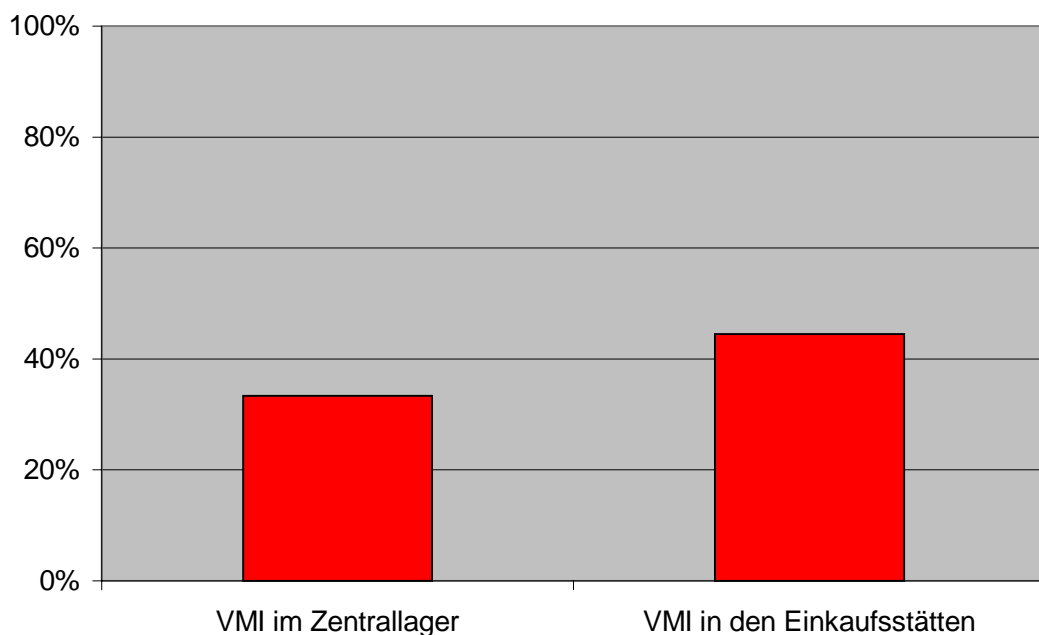


Abb. 14: Verbreitung von Vendor Managed Inventory

Worin können die Ursachen für die geringe Verbreitung der Supply Side-Konzepte liegen? Offenbar sind die betrachteten Unternehmungen noch nicht hinreichend mit den Enabling Technologies ausgestattet, um Supply Side Konzepte umsetzen und das mit ECR angestrebte Einsparungspotential ausschöpfen zu können (vgl. Abb. 15).

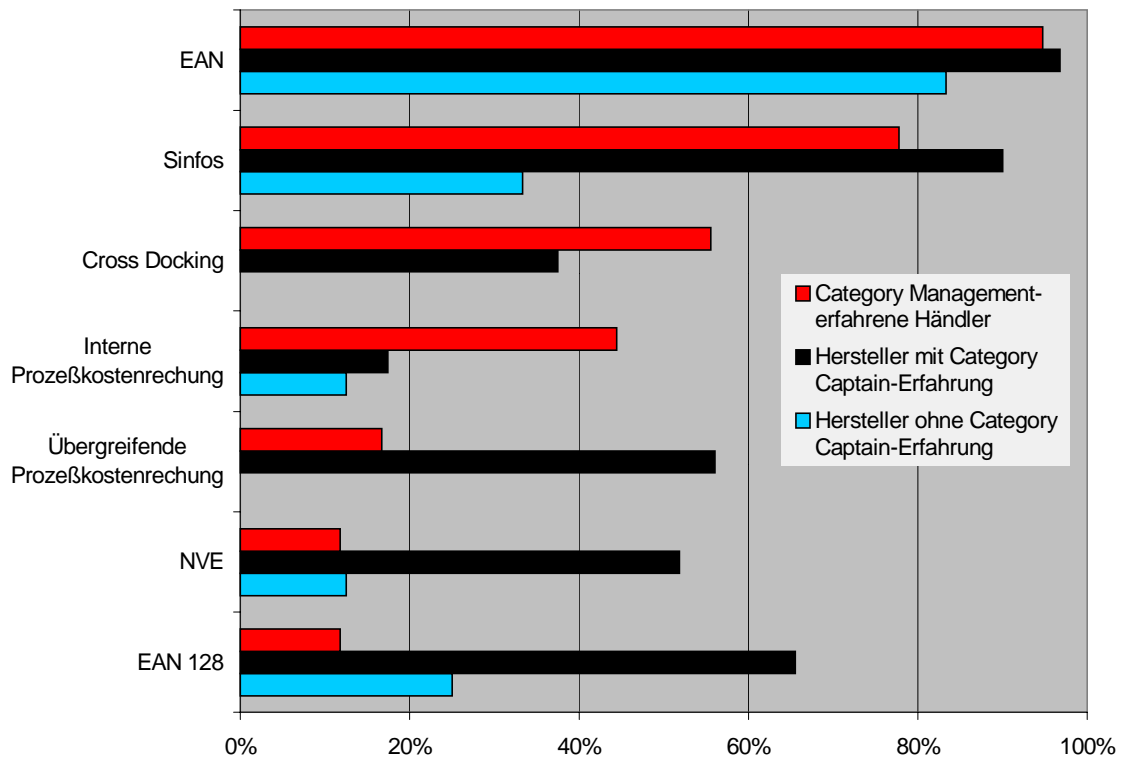


Abb. 15: Einsatz der Enabling Technologies

Die EAN ist die einzige Enabling Technology, die von fast allen Händlern eingesetzt wird. Auch nahezu alle Hersteller mit Category Captain-Erfahrung verwenden sie. Auffällig ist der Unterschied zwischen den Herstellern mit und ohne Erfahrung als Category Captain. Dieser Unterschied tritt bei den übrigen Enabling Technologies noch deutlicher hervor, am stärksten bei der Nutzung des **Sinfos-Stammdatenpools**. Was Händler und Hersteller mit Category Management-Erfahrung anbelangt, ist festzustellen, daß die Hersteller in einigen Bereichen erheblich fortgeschrittener sind - so etwa bei der **wirtschaftsstufenübergreifenden Prozeßkostenrechnung**, bei der **NVE** und bei der **EAN 128**.

Abschließend kommen wir noch einmal auf die von den Befragten geäußerte Unzufriedenheit mit der Verteilung der Kooperationsgewinne zurück: Soweit sie auf dem Gefühl basiert, das Einsparungspotential nicht adäquat quantifizieren zu können, bietet gerade die unternehmungsübergreifende Prozeßkostenrechnung Möglichkeiten, zu leistungsgerechten Verteilungen zu gelangen. Allerdings wird diese Technik nur von weniger als 20% der Händler eingesetzt, und 50% haben auch kein Interesse hieran. Bei einer unterentwickelten Informationsbasis kann es jedoch nicht verwundern, wenn beide Seiten – Hersteller wie Händler – zu der Einschätzung gelangen, übervorteilt zu werden, und daher unzufrieden mit der Kooperation sind.

Offensichtlich bilden die Enabling Technologies einen Engpaß auf der Supply Side - so wie das Informationsmanagement auf der Demand Side. Drei Voraussetzungen sind zu erfüllen, um zu erfolgreichen Kooperationen unter dem Dach von ECR zu gelangen: den Kunden in den Mittelpunkt aller Anstrengungen stellen, Investitionen in die erforderliche Infrastruktur tätigen und offenen Umgang – nicht zuletzt beim Datenaustausch – zwischen Industrie und Handel pflegen. Allein die Supply Side zu optimieren reicht nicht aus. Oder wie es ein ECR-Experte im Interview formulierte: „Was hilft es, ineffiziente Sortimente effizient durch die Gegend zu fahren?“

## **Ergänzende Publikationen zur Studie**

Bretzke, W.-R.; Feller, M.; Großweischede, M.; Schröder, H.: Efficient Consumer Response - Studie zum Stand der Kundenorientierung (Executive Summary), herausgegeben von KPMG Consulting/Lehrstuhl für Marketing und Handel, Universität Essen, Berlin 2000.

Feller, M.; Großweischede, M.: Steht ECR heute am Scheideweg?, in: Lebensmittelzeitung, Nr. 14/1999, S. 55.

Großweischede, M.: Category Management aus Sicht der Lieferanten des Lebensmitteleinzelhandels, in: Ahlert, D.; Borchert, S. (Hrsg.): Kooperation und Vertikalisierung in der Distribution, Stuttgart u.a. 2000, S. 157-190.

Schröder, H.; Feller, M.: Wieviel Consumer Insight hat der Handel?, in: Dynamik im Handel, Heft 12/1999, S. 46-48.

Schröder, H.; Feller, M.; Großweischede, M.: Die Rolle des Kunden in Category Management-Projekten, in: Management Berater, Nr. 03/2000, S. 56-59.

Schröder, H.; Feller, M.; Großweischede, M.: Kundenorientierung im Category Management - ausgewählte Ergebnisse einer aktuellen Studie, in: io management, Nr. 04/2000, S. 56-63.

Schröder, H.; Feller, M.; Großweischede, M.: Kundenorientierung im Category Management - ECR-Projekte unter der Lupe, in: Lebensmittelzeitung, Nr. 11/2000, S. 60-61.

Schröder, H.; Feller, M.; Großweischede, M.: Handlungsbedarf gibt es auch noch auf der Supply Side, in: Lebensmittelzeitung, Nr. 11/2000, S. 60.

Schröder, H.; Großweischede, M. (Hrsg.): Die Beziehungen zwischen Industrie und Handel auf dem Prüfstand: Was leisten neue Kooperationskonzepte tatsächlich?, Dokumentation des Wirtschaftsforum IX an der Universität Essen, Arbeitspapier Nr. 7 des Lehrstuhls für Marketing & Handel an der Universität Essen, Essen 2000.

## Zu den Autoren

Der Lehrstuhl für Marketing & Handel, Universität Essen, widmet sich unter der Leitung von **Prof. Dr. Hendrik Schröder** insbesondere der Untersuchung der wirtschaftsstufenübergreifenden Beziehungen in der Konsumgüterbranche. Hierbei steht die praxisnahe, anwendungsorientierte Forschung und Lehre im Mittelpunkt. Die vorliegende Studie kennzeichnet den Abschluß der ersten, explorativen Phase des im Jahr 1998 am Lehrstuhl für Marketing & Handel aufgelegten Forschungsprogramms „Efficient Consumer Response - Strategien und Konzepte für die Zukunft des Handels und der Konsumgüterindustrie“.

E-mail:       hendrik.schroeder@uni-essen.de  
Tel.:         (0201) 183 - 2261/3385  
Fax:         (0201) 183 - 2833

Dipl.-Kfm. **Marc Feller** betreute die handelsbezogenen Aspekte der Studie. In seiner Dissertation erforscht er die Möglichkeiten einer „kundenorientierten Sortimentsgestaltung“.

E-mail:       marc.feller@uni-essen.de  
Tel.:         (0201) 183 - 4025/3385  
Fax:         (0201) 183 - 2833

Die Herstellerseite betreute Dipl.-Kfm. **Markus Großweischede**. Er promoviert über das Integrationspotential von „Markenführung und Category Management“ aus der Perspektive eines Konsumgüterherstellers.

E-Mail:       markus.grossweischede@uni-essen.de  
Tel.:         (0201) 183 - 2278/3385  
Fax:         (0201) 183 - 2833



---

**In der Schriftenreihe „Arbeitspapiere des Lehrstuhls für Marketing und Handel an der Universität Essen“ sind bisher erschienen:**

Arbeitspapier Nr. 1

Schröder, Hendrik: Zum Einfluss des Euro auf das Marketing in der Konsumgüterbranche, Essen 1998

Arbeitspapier Nr. 2

Schröder, Hendrik: Ansatzpunkte und Voraussetzungen für eine Restrukturierung des Benchmarking im Handel, Essen 1998

Arbeitspapier Nr. 3

Lausberg, Isabel: Factory Outlet Center (FOC) als neue Angebotsform in Deutschland - eine institutionenorientierte Analyse, Essen 1999, ISBN 3-9806796-0-8

Arbeitspapier Nr. 4

Oversohl, Christian: Leistungsorientierte Gestaltung von Konditionensystemen in der Konsumgüterindustrie - Ergebnisse einer Expertenbefragung, Essen 1999, ISBN 3-9806796-1-6

Arbeitspapier Nr. 5

Tenberg, Ingo: Gastronomie im Handel - eine institutionenorientierte Analyse, Essen 1999, ISBN 3-9806796-2-4

Arbeitspapier Nr. 6

Schröder, H.; Feller, M.; Großweischede, M.: Zum Status quo von Category Management und Supply Chain Management - Ergebnisse einer empirischen Studie, Essen 2000, ISBN 3-9806796-4-0

Arbeitspapier Nr. 7

Schröder, H.; Großweischede, M. (Hrsg.): Die Beziehungen zwischen Industrie und Handel auf dem Prüfstand: Was leisten neue Kooperationskonzepte tatsächlich?, Dokumentation des Wirtschaftsforum IX an der Universität Essen, Essen 2000, ISBN 3-9806796-3-2

---

**Die Arbeitspapiere können schriftlich bestellt werden beim**

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel  
Universität Essen  
Universitätsstr. 12  
45117 Essen  
Tel.: (0201) 183 - 2261/3385  
Fax: (0201) 183 - 2833  
E-mail: hendrik.schroeder@uni-essen.de  
www.marketing.uni-essen.de

---

## Impressum

### **Schriftenreihe:**

„Arbeitspapiere des Lehrstuhls für Marketing und Handel an der Universität Essen“

### **Herausgeber:**

**Univ.-Prof. Dr. Hendrik Schröder**

Universität Essen

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Handel

Universitätsstr. 12

45117 Essen

Tel.: (0201) 183 - 2261/3385

Fax: (0201) 183 - 2833

E-mail: [hendrik.schroeder@uni-essen.de](mailto:hendrik.schroeder@uni-essen.de)

Internet: [www.marketing.uni-essen.de](http://www.marketing.uni-essen.de)

Erscheinungsjahr: 2000

ISSN 1438-3195

ISBN 3-9806796-4-0