

## ECR am Scheideweg

Noch selten hat ein Logistik- und Marketing-Konzept aus den USA die europäische Konsumgüterwirtschaft so sehr in Aufruhr versetzt, wie die ECR-Bewegung. Was Anfang der Neunzigerjahre als Privatveranstaltung des US-Einzelhandelsriesen Wal-Mart und des Waschmittel-Giganten Procter begann, liefert mittlerweile auf unserem Kontinent jede Menge Stoff für Kongresse, Seminare, Workshops. Der Verdacht, daß ECR für „efficient consultants revenue“ steht, flackert daher immer wieder auf.

Die Faszination, die ECR zweifelslos auf das Management in aller Welt ausstrahlt, hat seine Ursache darin, daß dieses Modell sich im wesentlichen der Schnittstellen-Problematik im Waren- und Informationsfluß zwischen Industrie und Handel widmet. Zweiter wichtiger Aspekt: ECR integriert verschiedene Funktionen, nämlich Logistik, elektronischen Datenverkehr und Marketing.

ECR überschreitet Grenzen zwischen Lieferanten und Kunden und zwischen den Aufgabenbereichen von Managern.

Was in den USA sehr rasch zu pragmatischen Lösungen mit sensationellen Kosteneinsparungen führte, löste im nachdenklichen Europa zunächst endlose Diskussionen aus. Die Gefahr, daß ECR zerredet wird, ist nach wie vor sehr groß und liefert den Kritikern dankbare Ansatzpunkte.

Noch schlimmer aber sind die Folgen eines Mißbrauches. Kaum war in Deutschland von ECR die Rede, forderte ein Handelsriese von seinen Lieferanten einen ECR-Rabatt. Das alte Konditionengefeilsche hatte seinen neuen thematischen Aufhänger.

ECR greift, wenn das Modell konsequent umgesetzt wird, in den horizontalen und in den vertikalen Wettbewerb massiv ein. Deshalb bildeten sich sofort zwei Parteien. Jene Firmen, die sich aus der Anwendung von ECR-Techniken einen Vorteil gegenüber ihren Mitbewerbern verschaffen wollten, suchten sich Partner auf der vis-a-vis-Seite. So entstanden zahlreiche ECR-Paarläufe zwischen führenden Handels- und Industriefirmen. Die von Wal-Mart und Procter entwickelte Urform von Efficient Consumer Response fand also europäische Nachahmer. Rasch formierte sich eine Gegenseite. Sie vertrat den Standpunkt: ECR ist für alle da, es müssen Standards geschaffen werden, die auf Produktions- und Distributionsseite von einem möglichst breiten Teilnehmerkreis eingehalten werden. So entstand europaweit die ECR-Plattform, zu deren fortschrittlichste und dynamischste die ECR-Initiative-Österreich zählt.

Doch auch hierzulande ist ECR gleichermaßen Marktplatz gemeinsamen Fortschrittes und Zankapfel. Marktführer Billa, seit 1996 Tochter der

deutschen Rewe, zählt, ebenso wie Aldi/Hofer und Metro nicht zu den Mitgliedern der Initiative. Andererseits wurden vor allem auf dem Gebiet Unit Load und EDI bemerkenswerte Fortschritte in der Standardisierung erzielt, die im vielbeachteten Handbuch der ECR-Initiative festgehalten sind. Auf europäischer Ebene haben die Österreicher bewirkt, daß der schwierigste ECR-Bereich, nämlich Category management, wo es um Vereinheitlichung im Marketing (Einführung neuer Produkte, Warenpräsentation, Promotions) geht, in das Gesamtpaket der ECR-Projekte eingebunden wird.

Allerdings: Jetzt wird Category Management zu einem Prüfstein für echten Kooperationsgeist auf Handels- wie auf Herstellerseite. Denn ein emanzipierter Handel will sich gerade in Fragen seiner Marketingpolitik (Stichwort: Handelsmarken) von der Industrie immer weniger dreinreden lassen.

*Dr. Hanspeter Madlberger,  
Herausgeber der Fachzeitschrift  
„Key Account“*