

## ECR – Integration der Versorgungskette durch Kooperation

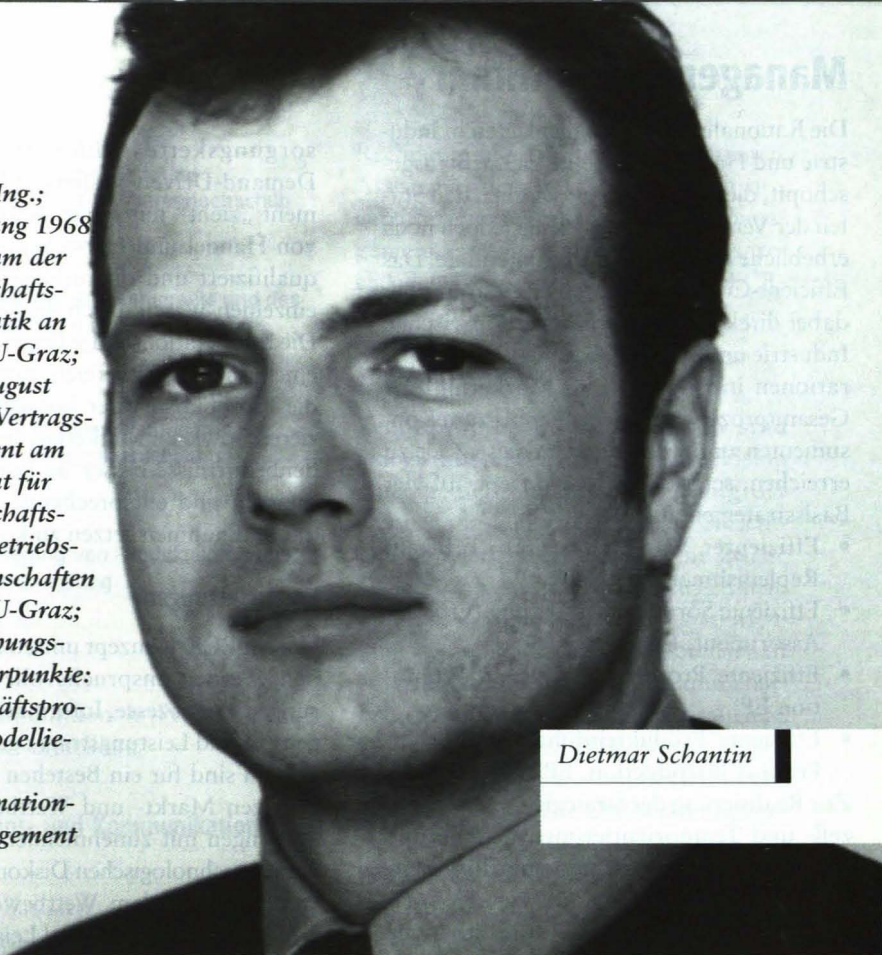
*Unternehmen sehen sich heute noch stärker als früher schwach wachsenden oder auch rezessiven Märkten gegenüber, auf denen es immer schwieriger wird, weiteres Wachstum zu realisieren. Der in Handel und Industrie existierende zunehmend verschärfte und internationalisierte Wettbewerb führt dabei zu einem ausgeprägten Verdrängungswettbewerb. Fortschreitende Konzentration auf beiden Seiten führte auch zu einem neuen Selbstverständnis des Handels vom Warenverteiler zum strategischen Marktmachthaber, was sich u. a. im steigenden Angebot von Handelsmarken zeigt.*

*Gleichzeitig zu den Veränderungen in und zwischen Industrie und Handel ändern sich auch die Gewohnheiten und das Verhalten der Konsumenten. Das Verlangen nach mehr Qualität und Service für das gleiche oder weniger Geld charakterisieren die heutige Konsumentengeneration.*

### Abstract

Die Rationalisierungsmöglichkeiten in Industrie und Handel sind heute vielfach ausgeschöpft, die Schnittstellen zwischen den Stufen der Versorgungskette bieten jedoch noch erhebliche Rationalisierungspotentiale. Das Efficient-Consumer-Response-Konzept zielt dabei direkt auf die Schnittstelle zwischen Industrie und Handel ab, um durch Kooperationen in Logistik und Marketing den Gesamtprozeß vom Hersteller bis zum Konsumenten zu optimieren.

*Dipl.-Ing.;  
Jahrgang 1968  
Studium der  
Wirtschafts-  
telematik an  
der TU-Graz;  
seit August  
1997 Vertrags-  
assistent am  
Institut für  
Wirtschafts-  
und Betriebs-  
wissenschaften  
der TU-Graz;  
Forschungs-  
schwerpunkte:  
Geschäftspro-  
zeßmodellie-  
rung,  
Information-  
Management*



Dietmar Schantin

### Ausgangssituation

Anspruchsvollere Kunden, Verdrängungswettbewerb sowie die steigende Anzahl von Discountern führen zu einem immer stärker werdenden Druck auf Preise und Kosten auf seiten des Handels. Durch die Machtstellung des Handels überträgt sich der Preis- und Kostendruck auf die Lieferanten, die im Konditionenpoker immer neue Rabatte gewähren und Zugeständnisse bei Preisen und Leistungen machen, um nicht aus den Regalen des Einzelhändlers zu verschwinden.

### Betrachtung der unternehmensübergreifenden Versorgungskette

In durchgeführten Reengineering-Projekten werden von Industrie und Handel

jedoch meist nur die in ihrem eigenen Unternehmen ablaufenden Prozesse optimiert und eine Gesamtbetrachtung der Versorgungskette mit den Schnittstellen zwischen den einzelnen Gliedern außer acht gelassen.

Das Efficient-Consumer-Response-Konzept zielt vor diesem Hintergrund durch eine enge Kooperation zwischen Hersteller und Handel darauf ab, eine konsequente Ausrichtung der gesamten Versorgungskette am Konsumenten zu erreichen. Es bedeutet dabei eine Neuausrichtung aller Abläufe und Aktivitäten auf eine prozeßorientierte Organisation, die sowohl unternehmensinterne Barrieren (funktionale Gliederung, Abteilungsdenken etc.) als auch jene zwischen Hersteller und Handel

## Management Summary

Die Rationalisierungsmöglichkeiten in Industrie und Handel sind heute vielfach ausgeschöpft, die Schnittstellen zwischen den Stufen der Versorgungskette bieten jedoch noch erhebliche Rationalisierungspotentiale. Das Efficient-Consumer-Response-Konzept zielt dabei direkt auf die Schnittstelle zwischen Industrie und Handel ab, um durch Kooperationen in Logistik und Marketing den Gesamtprozeß vom Hersteller bis zum Konsumenten zu optimieren. Um diese Ziele zu erreichen, setzt das ECR-Konzept auf vier Basisstrategien auf:

- Effizienter Warennachschub (Efficient Replenishment, ER)
- Effiziente Sortimentsgestaltung (Efficient Assortment, EA)
- Effiziente Promotion (Efficient Promotion EP)
- Effiziente Produkteinführung (Efficient Product Introduction, EPI)

Zur Realisierung der Strategien werden Prozeß- und Teamorientierung, Normierung sowie Informationstechnologie (EDI) eingesetzt. Grundvoraussetzung zur erfolgreichen Umsetzung von ECR sind aber die Bereitschaft zur Veränderung und zur Zusammenarbeit sowie das notwendige Vertrauen zu den ECR-Partnern.

abbauen soll, um einen optimierten Waren- und Informationsfluß vom Hersteller bis zum Endverbraucher zu gewährleisten. Durch die enge Zusammenarbeit entstehen angepaßte Prozesse, die allen Beteiligten und vor allem den Konsumenten einen höheren Nutzen bringen.

### Der Kunde als Ausgangspunkt

ECR entwickelte sich in den USA in der Lebensmittelbranche und bedeutet wörtlich übersetzt „Effiziente Reaktion auf die Kundennachfrage“, was darauf hindeutet, daß die Wünsche und Bedürfnisse der Konsumenten den ständigen Bezugspunkt aller Aktivitäten in der Ver-

sorgungskette bilden (Consumer-Demand-Driven-System). Der Konsument „zieht“ mit seiner Nachfrage, die von Handel und Hersteller gemeinsam qualifiziert und quantifiziert wird, die einzelnen Waren durch die Kette.

Die Kooperationsfelder liegen dabei zum einen im Logistikbereich, mit dem Ziel, die Prozeßkosten der Logistik zu reduzieren, sowie im Marketing, um die Kundenbedürfnisse besser und schneller zu erfassen und entsprechende gemeinsame Maßnahmen setzen zu können.

### Voraussetzungen

Um ein ECR-Konzept umsetzen zu können, werden anspruchsvolle Anforderungen an Prozesse, Informationsmanagement und Leistungsträger gestellt. Allgemein sind für ein Bestehen unter den heutigen Markt- und Wettbewerbsbedingungen mit zunehmender Marktdynamik, technologischen Diskontinuitäten und zunehmendem Wettbewerbsdruck gravierende Struktur- und Leistungsverbesserungen notwendig. Es wird immer schwieriger, Kunden- und Konsumentenzufriedenheit nur mit produktorientierten Merkmalen zu erreichen. Beziehungsaspekte nehmen an Bedeutung zu und ermöglichen eine Differenzierung

zu den Wettbewerbern. Funktionale, stark arbeitsteilige Strukturen mit starren Hierarchien können dabei diesen Anforderungen nicht gerecht werden. Hohe Abwicklungscomplexität, Abteilungsdenken, fehlende Gesamtverantwortung für die Kundenzufriedenheit sowie mangelndes Verständnis über und für die Zusammenhänge und Abläufe sind nur einige der Folgen zu starker Spezialisierung.

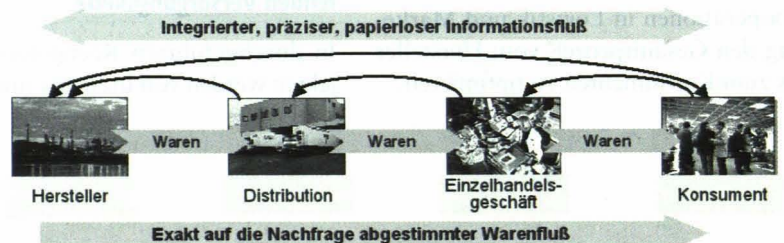
### Prozeß- und Teamorientierung

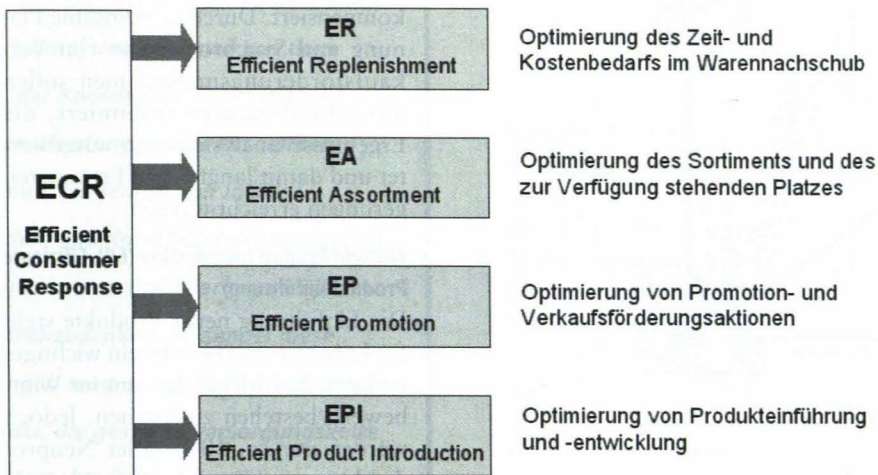
Um die in den ECR-Strategien erforderliche enge Zusammenarbeit realisieren zu können, müssen kooperationsfördernde Strukturen geschaffen werden, die sowohl interne Barrieren und Schnittstellen zwischen den Funktionsbereichen im Unternehmen abbauen, als auch die Interaktionen zu den ECR-Partnern vereinfachen bzw. erst ermöglichen. Die Begradigung und Vereinfachung interner Abläufe und Integration der in den Prozessen durchgeführten Aktivitäten bei gleichzeitiger Erweiterung des Handlungs- und Entscheidungsspielraumes der Leistungsträger schaffen die Voraussetzungen für eine effiziente und effektive Abwicklung von Geschäftsfällen. Interdisziplinäre Teams ermöglichen die

### Traditionelle Supply-Chain: Order-Driven-System



### Supply-Chain-Management mit ECR: „Consumer-Demand-Driven-System“





Nutzung des Wissens verschiedener Fachbereiche, um die jeweiligen Problemstellungen kunden- und konsumentenorientiert lösen zu können. Dies gilt vor allem für die Schnittstelle zwischen Industrie und Handel, in der sich heute meist Key-Account-Manager und Einkaufsleiter als „Kontrahenten“ gegenüberstehen und viel Zeit und Energie darauf verwendet wird, die Machtpositionen zu verteidigen. Kooperationen bei Verkaufsförderungsaktivitäten und bei Produktneueinführungen bzw. -entwicklungen sind ohne unternehmensübergrei-

fende, multifunktionale (Projekt-)Teams nur schwer vorstellbar.

### Informations- und Kommunikationstechnologien

Alle ECR-Basisstrategien setzen auf eine breite Daten- und Informationsbasis auf. Die Erfassung, Verarbeitung und Übermittlung dieser Informationen erfordern daher eine entsprechende informationstechnische Infrastruktur. Exakte Produktcodierung, Scanner-Kassen, elektronischer Datentransfer von Auftrags- und

Rechnungsdaten (EDI, EFT), Computer-Assisted-Ordering (CAO) sowie ein ausgereiftes Daten- und Informationsmanagement erfordern neben den entsprechenden Technologien auch hohes (ECR-) Know-how der Mitarbeiter.

### Softfactors

Technologien und Strukturen sind jedoch nur Hilfsmittel, um die Vision einer gemeinsamen Optimierung der Versorgungskette zu erreichen. Wesentlich schwieriger scheint es, eine zweite Gruppe von Anforderungen zu erfüllen, die ausschließlich an die beteiligten Menschen gestellt werden. Die Bereitschaft zur Veränderung und zur Zusammenarbeit sowie das notwendige Vertrauen zu seinem potentiellen ECR-Partner stellen scheinbar bis heute unüberwindliche Hindernisse dar. Die Überwindung alter Denk- und Verhaltensmuster ist die größere Herausforderung bei dieser Art der Optimierung der Versorgungskette.

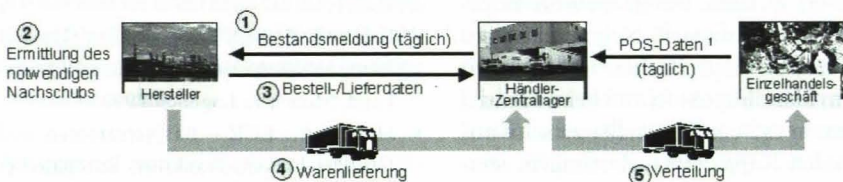
### Basisstrategien des ECR-Konzeptes

Das ECR-Konzept setzt auf vier Basisstrategien auf:

- **Efficient Replenishment (ER, Effizienter Warennachschub)**

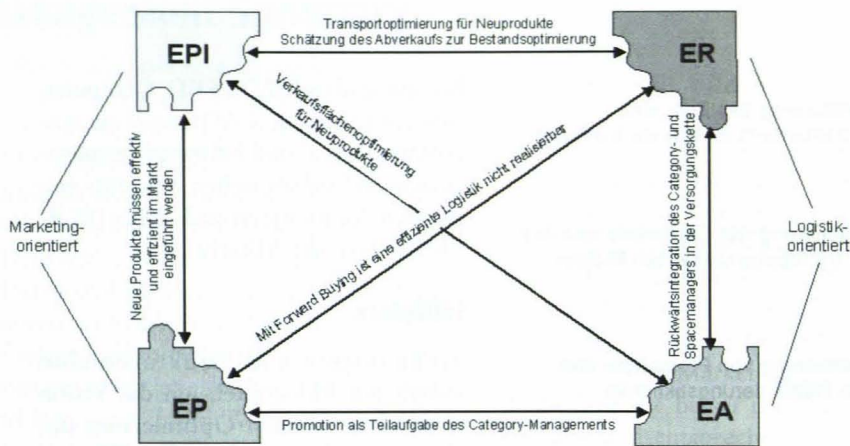
ER ist jene zentrale Basisstrategie des ECR-Konzeptes, deren Fokus auf der Effizienzsteigerung des Waren- und Informationsflusses entlang der Versorgungskette liegt. Ziel ist es, die Konsumenten mit den richtigen Waren am richtigen Ort zur richtigen Zeit zu niedrigen Kosten und in erwarteter Qualität zu versorgen. Dazu werden idealerweise die aktuellen Point-Of-Sales-Daten (POS-Daten) von Scanner-Kassen beim Einzelhändler erfasst, an das Großlager des Händlers übermittelt, dort mit den Lagerbestandsdaten verarbeitet und an den Hersteller weitergeleitet. Dieser generiert aus diesen täglichen Bestands- und Bewegungsdaten Bestellschläge, löst die

#### Efficient Replenishment



#### CROSS-DOCKING mit „Vendor Managed Inventory“





Wechselwirkungen zwischen den Basisstrategien (Auswahl)

Lieferung selbstständig aus und übernimmt somit die Verantwortung für die zeitgerechte Belieferung. Bei weitergehenden EP-Techniken entfällt die Einlagerung im Distributionszentrum, die Waren werden bei Ankunft umgehend kommissioniert und an die Verkaufsstellen geliefert (*Cross Docking*). Bei *Vendor Managed Inventory* schließlich werden dem Hersteller die POS-Daten der Einzelhändler direkt übermittelt und die Waren mitunter auch direkt an die Verkaufsstelle geliefert.

#### • Efficient Assortment (EA, Effiziente Sortimentsgestaltung)

Mit Efficient (store) assortment setzen sich Hersteller und Händler zur Aufgabe, das Sortiment und die zu Verfügung stehenden Verkaufs- und Regalflächen am POS zu optimieren. Eine Komponente der EA-Strategie ist das *Category-Management* (CM), das Warengruppen als strategische Geschäftseinheiten betrachtet. Eine Category (Warengruppe) kann dabei als eine bestimmte Menge von Produkten verstanden werden, die aus der Sicht des Konsumenten im Zusammenhang stehen, um seine Bedürfnisse befriedigen zu können. Aus verkaufsstellen-spezifischen POS-Daten, Kundenprofilen und demographischen Daten des

Einzugsgebietes der Verkaufsstelle können für jede Warengruppe maßgeschneiderte Sortiments- und Preisentscheidungen getroffen werden, die laufend angepaßt werden. Die zweite Komponente, das *Space-Management* (SM), konzentriert sich auf eine verkaufsgerechte Platzierung und Regalgestaltung sowie auf die Vermeidung von Über- oder Unterbeständen in den Regalen.

#### • Efficient Promotion (EP, Effiziente Promotion)

Das vielfach vom Handel praktizierte „Forward Buying“, die Bevorratung von großen Warenmengen, die zu Aktionspreisen eingekauft und zum normalen Verkaufspreis weiterveräußert werden, bringt mehrere negative Folgen mit sich. Neben erhöhtem Bedarf an Lagerflächen und steigendem Handling-Aufwand beim Handel kommt es beim Hersteller zu schwankenden Kapazitätsauslastungen, steigender Komplexität bei Verkaufsförderungsmaßnahmen (Verkaufsstände, Verpackungen) sowie allgemein zu einem Verlust der Kostentransparenz durch die damit verbundenen zusätzlich eingeführten Rabatte und Konditionen. Die erlangten (zusätzlichen) Erträge werden durch Komplexitäts- und Lagerkosten reduziert oder auch

kompensiert. Durch gemeinsame Planung und Synchronisation von Verkaufsförderungsmaßnahmen sollen diese Ineffizienzen minimiert, die Ergebnisse analysiert und ausgewertet und damit langfristige Ertragssteigerungen erreicht werden.

#### • Efficient Product Introduction (EPI, Effiziente Produkteinführung)

Die Einführung neuer Produkte stellt für Industrie und Handel ein wichtiges strategisches Mittel dar, um im Wettbewerb bestehen zu können. Jedoch werden nur ca. 10 % aller Neuprodukte vom Handel als innovativ bezeichnet, und nur ca. 15 % aller neu eingeführten Produkte wecken eine ausreichende Nachfrage bei den Konsumenten. Durch eine gemeinsame Abstimmung von Verpackungsfragen, Regalpositionierungen, Absatzerwartungen und Preisgestaltungen soll die Flop-Rate reduziert werden. Je früher im Produktlebenszyklus dabei die Zusammenarbeit beginnt, desto größer kann der gemeinsame Nutzen sein. Diese kann bei der gemeinsamen Einführung beginnen und bis zu einer gemeinsamen Entwicklung eines neuen Produktes gehen, bei der die Erfahrungen des Handels und der Industrie optimal umgesetzt werden können.

#### Literatur:

- Bäck, H. (Hrsg.): Professionelle Logistiklösungen – Conference Proceedings Tagungsband, München: LogBuch 1997
- Heydt, A.: ECR – Basisstrategien und Grundtechniken, Frankfurt: Europäischer Verlag der Wissenschaften, 1997
- Kalmbach, U.: Handel und Industrieschmieden Prozessketten, in: Office Management 9/1997
- Poirier, C.; Reiter, S.: Die optimale Wertschöpfungskette – Wie Lieferanten, Produzenten und Handel bestens zusammenarbeiten, Frankfurt: Campus 1997
- Roland Berger & Partner, ECR-Europe