

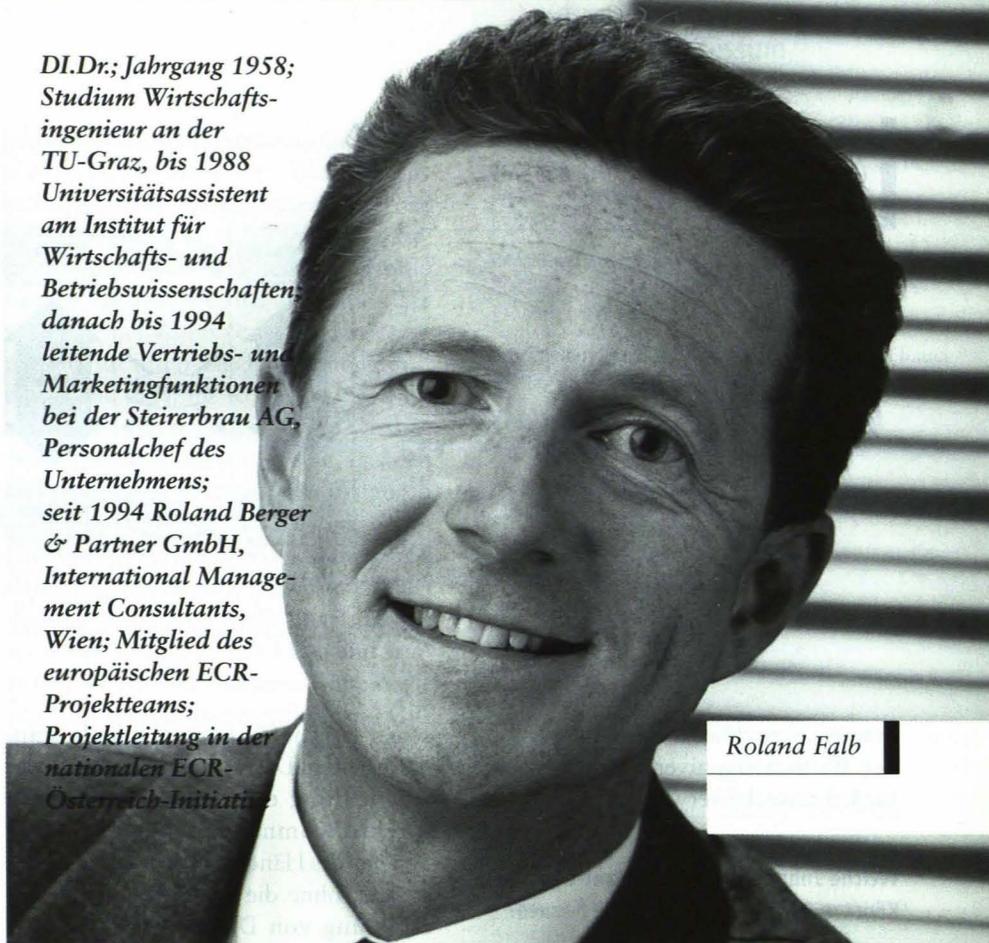
## Dr. Roland Falb

*In der österreichischen ECR-Initiative sind zum erstmal Unternehmen aus dem Handel, der Konsumgüterindustrie und dem Dienstleistungssektor zusammengekommen, um fernab von Jahresgesprächen und Konditionsverhandlungen über gemeinsame Optimierungsmöglichkeiten nachzudenken. So simpel diese Idee klingen mag, so revolutionär ist doch der Ansatz, die gesamte Versorgungskette über Unternehmensgrenzen hinweg und in Zusammenarbeit mit dem Wettbewerb zu diskutieren und Verbesserungsmöglichkeiten zu entwickeln. Denn über eines sind sich die beteiligten Unternehmen einig: Überleben werden in der europäischen Konsumgüterwirtschaft nur jene Unternehmen, die über eine leistungsfähige und dennoch kostengünstige Logistik verfügen.*

### **Wie entstand die österreichische ECR-Initiative, und welche Rolle spielt Roland Berger & Partner als internationales Management Consulting Unternehmen dabei?**

Ausgehend von der europäischen ECR-Initiative, die im Jahr 1994 von 36 europäischen Top-Unternehmen aus dem Konsumgüterbereich gegründet wurde und von Roland Berger & Partner seit ihrer Gründung in allen wesentlichen Themen begleitet wird, wurde in Österreich die Schaffung einer nationalen ECR-Initiative diskutiert. Ziel sollte es sein, die europäischen Empfehlungen

*DI.Dr.; Jahrgang 1958; Studium Wirtschaftsingenieur an der TU-Graz, bis 1988 Universitätsassistent am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften; danach bis 1994 leitende Vertriebs- und Marketingfunktionen bei der Steirerbrau AG, Personalchef des Unternehmens; seit 1994 Roland Berger & Partner GmbH, International Management Consultants, Wien; Mitglied des europäischen ECR-Projektteams; Projektleitung in der nationalen ECR-Österreich-Initiative*

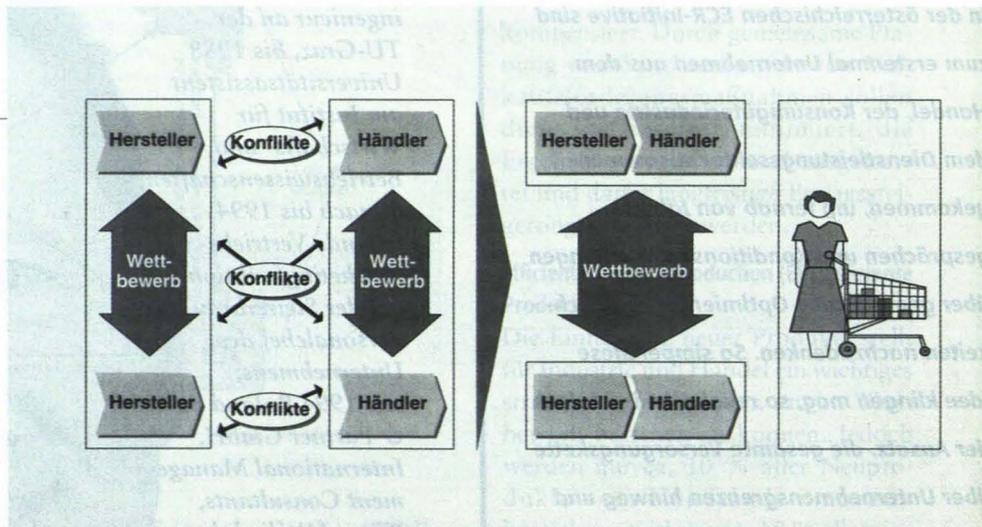


Roland Falb

an die österreichischen Spezifika anzupassen und, wo notwendig, zu ergänzen. Als neutrale Plattform und offizieller Träger der Initiative konnte die EAN-Austria gewonnen werden, die von Handel und Industrie in dieser Rolle auch akzeptiert wurde. Roland Berger & Partner wurde eingeladen, als Moderator und Know-how-Träger die notwendige Strukturierung der Themen vorzunehmen und die Arbeitskreise inhaltlich und methodisch zu unterstützen. So konnte im Mai 1996 die Initiative aus der Taufe gehoben werden. In dieser ersten Phase waren 44 Unternehmen aus der heimischen Konsumgüterbranche vertreten, heute sind es bereits mehr als 60 Unternehmen, darunter auch einige Dienstleister. Wie bewältigt die österreichische ECR-Initiative eigentlich die

Fülle der Themenstellungen? Es wurden drei Arbeitskreise – Efficient Unit Loads, Electronic Data Interchange und Category Management – geschaffen, die zu diskutierenden Themen identifiziert und bis zum Herbst 1997 konkrete Empfehlungen ausgearbeitet. Experten aus Logistik, EDV, Marketing und Vertrieb haben in diesen eineinhalb Jahren alle wesentlichen Aspekte von ECR abgehandelt, so daß wir am Ende der Phase I das offizielle österreichische ECR-Handbuch mit mehr als 600 Seiten herausgeben konnten, das im Rahmen eines Symposiums im ORF-Zentrum am Küniglberg der österreichischen Konsumgüterindustrie präsentiert wurde. Dieses Handbuch kann mittlerweile ohne Übertreibung als Standard-Werk der österreichischen Konsumgüter-

*Künftig werden nicht mehr Unternehmen, sondern Wertschöpfungsketten miteinander konkurrieren*



branche bezeichnet werden und wird auf der Wirtschaftsuniversität Wien sogar für Lehrzwecke verwendet.

**Welche Inhalte wurden konkret behandelt? Könnten Sie mir einige Beispiele nennen?**

Der Arbeitskreis Category Management hat sich zum Beispiel damit auseinandergesetzt, wie ein idealer Category Management-Geschäftsprozess gestaltet sein muß. In acht Schritten wird konkret beschrieben, wie die Zufriedenheit der Konsumenten durch die optimale Gestaltung von Warengruppen in Zusammenarbeit von Handel und ausgewählten Lieferanten verbessert werden kann. Auch eine neue Warengruppenstruktur, die alle wesentlichen Sortimentsbestandteile eines modernen Supermarktes oder Drogeriemarktes abdeckt, wurde entwickelt. Im Arbeitskreis Efficient Unit Loads wurden Standards für Größe und Gewicht von Verpackungen festgelegt, Kennzeichnungsrichtlinien ausgearbeitet oder Empfehlungen für die bestmöglichen Abwicklungen von Nachschub-Prozessen formuliert. Der Arbeitskreis EDI wiederum entwickelte Empfehlungen für die reibungslose Abwicklung von Informationsaustausch zwi-

schen Geschäftspartnern mittels standardisiertem Datentransfer, also z. B. der Abwicklung einer Bestellung durch direkte Kommunikation des EDV-Systems des Händlers mit jenem des Herstellers, ohne die mühsame Mehrfach-erfassung von Daten. Praktisch alle wesentlichen Prozesse dieser Branche wurden detailliert abgehandelt und relevante Empfehlungen ausgearbeitet.

**Wie wird sichergestellt, daß Empfehlungen, die auf europäischer Ebene oder in anderen nationalen Initiativen festgelegt worden sind, nicht im Widerspruch zu österreichischen Empfehlungen stehen?**

Sie sprechen hier einen wesentlichen Punkt an, denn im Zeitalter der Globalisierung haben nationale Standards, die im Widerspruch zu übergeordneten, europäischen Empfehlungen stehen, absolut keinen Platz. Einerseits hat Österreich hier den großen Vorteil, die erfolgreichste nationale und inhaltlich „tiefste“ ECR-Initiative aufweisen zu können und damit in der glücklichen Lage zu sein, gewisse Standards vorgeben zu können. Andererseits sind Vertreter der österreichischen Initiative auch in den europäischen Gremien vertreten,

womit ein ständiger Abgleich mit der europäischen ECR-Initiative gewährleistet wird. Darüber hinaus betreut ja Roland Berger und Partner, wie bereits erwähnt, auch die europäische und einige nationale Initiativen, wie jene in Tschechien oder Ungarn, also in Märkten, die für Österreich immer stärker an Bedeutung gewinnen. Damit achten auch wir in den von uns betreuten Gremien auf Kompatibilität der Empfehlungen.

**Wie geht es nun in der Phase II der Initiative weiter?**

Schwerpunkt dieser gerade laufenden Phase sind die Umsetzungserfahrungen, die mit Empfehlungen der Phase I gemacht werden. Die Überlegung, weitere Themen zu bearbeiten, wurde verworfen, da viele der beteiligten Unternehmen erst einmal fit für die eben erst festgelegten Standards werden müssen. Um die Erfahrungen der Unternehmen, die bereits in der Umsetzungsphase sind, meß- und sichtbar machen zu können, wurde von unseren Beratern ein dreistufiges Meßinstrument entwickelt. Im anonymisierten „ECR-Monitor“ wird mittels Fragebogen erhoben, welche Themen für die Unternehmen von vor-

rangiger Bedeutung sind und wie weit der Umsetzungsstand gediehen ist. Im „ECR-Infocenter“ können Unternehmen, die dazu bereit sind, darlegen, an welchen Themen gerade gearbeitet wird und ob weitere Partner gesucht werden. In der letzten Stufe, dem „ECR-Assessment-Center“ werden die Kostenauswirkungen konkreter Pilotprojekte mittels einer standardisierten Prozeßkostenrechnung erhoben. Mit diesem Tool können Partner einer Versorgungskette bilateral die tatsächlichen Kosten eines Geschäftsprozesses bzw. eines alternativen Prozesses ermitteln und diskutieren. Mit dieser routinemäßigen Kontrolle des Umsetzungsstandes sollen konkrete Erfolge sichtbar gemacht und die breite Implementierung der ECR-Idee unterstützt werden.

#### Was kommt nach ECR?

Es wird kein „nach ECR“ geben, da sich die grundlegende Idee der unternehmensübergreifenden Optimierung der

gesamten Versorgungskette in Zeiten ständig härter werdenden Wettbewerbs nicht überleben kann. Was jedoch sicher geschehen wird, ist eine Weiterentwicklung von ECR in Richtung Electronic Commerce. Das Internet als Marktplatz wird in einer kaum vorstellbaren Form unser Verhalten als Konsument und damit die gesamte Konsumgüterwirtschaft verändern. Gleichzeitig wird es aber auch dieses Medium sein, das den elektronischen Informationsaustausch vom kleinsten Greißler bis zum entlegensten Bio-Bauern ermöglichen und damit ECR auch in den kleinsten Zellen unserer Wirtschaft umsetzbar machen wird. Die grundlegenden Ideen und Prinzipien werden aber die gleichen sein wie jene, die von der österreichischen ECR-Initiative ausgearbeitet worden sind.

## Impressum

**Medieninhaber (Verleger):** Österreichischer Verband der Wirtschaftsingenieure, Kopernikusgasse 24, 8010 Graz, Tel. (0316) 873-7789  
Telex 311221 tugraz a, Telefax (0316) 811320.

**Redaktion:** Ursula Zmölning, Kopernikusgasse 24, 8010 Graz, Tel. (0316) 817307, Fax: 873-7793  
E-Mail: ursula.zmoelning@iic.wifi.at

**Schriftleiter:** Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Ulrich Bauer  
E-Mail: bauer@iwb.tu-graz.ac.at

#### Redaktionsteam:

Chefin vom Dienst & Marketingleiterin:  
Ursula Zmölning

Redakteure:

Dipl.-Ing. Reinhard Willfort,

E-Mail: willfort@iwb.tu-graz.ac.at

Dipl.-Ing. Christian Haas,

E-Mail: haas@iwb.tu-graz.ac.at

Dipl.-Ing. Klemens Einspieler,

E-Mail: einspieler@bbw.tu-graz.ac.at

Boerge Kummert,

E-Mail: kummert@iwb.tu-graz.ac.at

Birgit Mayer,

E-Mail: maybi@sbox.tu-graz.ac.at

**Anzeigenkontakt:** Ursula Zmölning, Kopernikusgasse 24, 8010 Graz, Tel. (0316) 817307, 873-7297, Fax (0316) 873-7793

**Anzeigenleitung:** Werbeagentur Werner Mörth GesmbH., Raiffeisenstr. 118-120, 8041 Graz, Tel. (0316) 465519, Fax 465519-17

**Satz, Layout:** Kufferath Ges.m.b.H., Wasiangasse 12, 8010 Graz, Tel. (0316) 837857, ISDN: -21, Fax 817857  
E-Mail: office.grz@kufferath.co.at

**Druck:** Klampfer & Schmerzeck Druck Ges.m.b.H., 8600 Bruck/Mur, Einöd 16, Tel. (0 38 62) 58 4 27, Auflage: 3.000 Stk.

**Erscheinungsweise:** 4 x jährlich, jeweils Anfang der Monate April, Juli, Oktober sowie Dezember.

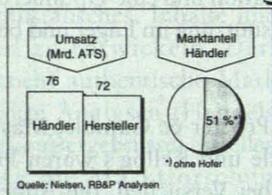
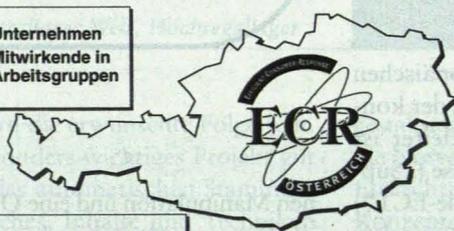
**Bezug:** Einzelpreis pro Nummer öS 70,-/5 Euro  
Jahresabonnement (4 Hefte) öS 280,-/20 Euro

Die Kündigung eines Jahresabonnements ist nur am Jahresende möglich. Bezugspreis für WIV-Mitglieder im Mitgliedsbeitrag enthalten.

Nachdruck oder Textauszug nach Rücksprache mit der Schriftleitung des „WING business“.

Erscheint in wissenschaftlicher Zusammenarbeit mit den einschlägigen Instituten an den Universitäten Österreichs. Wirtschaftsingenieure sind wirtschaftswissenschaftlich gebildete Diplomingenieure mit Studienabschluß an einer Technischen Universität oder an einer technischen Fakultät einer Universität. ISSN 0256-7830

⇒ 44 Unternehmen  
⇒ 150 Mitwirkende in Arbeitsgruppen



#### Händler:

Adag-Österreich dm-drogerie markt  
Julius Meinl  
Löwa

Pfleifer Großhandel  
RWA Raiffeisen Ware Austria  
Spar-Österreich

#### Hersteller:

Agrana  
Bahlsen  
Brau-Beteiligungs AG  
Beiersdorf  
Benckiser Austria  
Berglänndlich  
Coca Cola  
Colgate-Palmolive  
Alfred Darbo  
Privatbrauerei F. Egger  
Falix Austria  
Hakle Hygiene  
Henkel Austria  
Inzersdorfer  
Johnson & Johnson  
Kallig  
Kally  
Knorr  
Kraft Jacobs Suchard

Krainer Fleisch- und  
Wurstwaren  
L'Oréal - Haarkos  
Josef Manner  
Master Foods Austria  
Mautner Markhof  
Milupa  
NÖM  
Osterr. Nestlé  
Osterr. Unilever  
Hermann Pfanner Getränke  
Procter & Gamble Austria  
Rauch Fruchtsäfte  
Römerquelle  
Sara Lee DE Österreich  
SmithKline Beecham  
Wella Österreich  
Wrigley Austria  
Ybbstaler Fruchtsaft

Betreuung der größten nationalen  
ECR-Initiative Europas