

Institut für
Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:
Management Arbeitspapiere
Nr.: M 068

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Bauer, H. H. / Görtz, G.

Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR)

Rahmenbedingungen,
Vorgehen und Aussichten

Mannheim 2002
ISBN 3-89333-276-6

Prof. Dr. Hans H. Bauer

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim. Außerdem ist er Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim.

Dipl.-Kfm. Gunnar Görtz

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: www.imu-mannheim.de.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin

BASF AG,
Hans W. Reiners

BSH GmbH,
Matthias Ginthum

Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke

Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius

Continental AG,
Heinz-Jürgen Schmidt

Deutsche Bank AG,
Rainer Neske

Deutsche Messe AG,
Ernst Raue

Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes

Deutsche Telekom AG,
Achim Berg

Dresdner Bank AG,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

Dürr AG,
Ralf W. Dieter

E.On Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg

EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger

Hans Fahr

Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost

Fuchs Petrolub AG,
Dr. Manfred Fuchs

Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.

Stephan M. Heck

Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert

HeidelbergCement AG,
Andreas Kern

Hoffmann-La Roche AG,
Karl H. Schlingensief

HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weihen

IWKA AG,
N.N.

K + S AG,
Dr. Ralf Bethke

KARSTADT Warenhaus AG,
Prof. Dr. Helmut Merkel

Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,
Universität zu Köln

Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier

Monitor Company,
Dr. Thomas Herp

Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck

Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun

Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH

Thomas Pflug

Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel

Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle

Dr. h.c. Holger Reichardt

Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke

Roche Diagnostics GmbH,
Dr. Manfred Baier

Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller

RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher

Thomas Sattelberger,
Continental AG

SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller

St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt

Dr. Dieter Thomaschewski

TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller

VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse

Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagements: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

ABSTRACT

Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR) ist das neue Schlagwort für die Zusammenarbeit von Konsumgüterindustrie und –handel. Beide Seiten erwarten von dieser kooperativen Durchführung von Planung, Prognose und Nachschubwesen erhebliche Effizienz- und Profitabilitätssteigerungen. Obwohl CPFR unter seinen Befürwortern große Begeisterung auslöst, ist dieses neue Konzept einem erheblichen Teil von Entscheidungsträgern bisher kaum bekannt.

In dem vorliegenden Arbeitspapier wird das CPFR-Konzept als eine nächste Stufe des Efficient Consumer Response (ECR) eingeordnet. Die zu Grunde liegenden Leitgedanken und Rahmenbedingungen werden vorgestellt.

Darauf aufbauend stellen wir den CPFR-Prozess im Detail vor. Er gliedert sich in neun Schritte, die wir einzeln schildern und anhand eines durchgehenden Beispiels verdeutlichen.

Den Abschluss bildet eine Diskussion des Einflusses, den das CPFR-Konzept auf die Kooperation zwischen Hersteller- und Handelsunternehmen haben kann.

INHALT

1. Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment – Ein neues "Wundermittel" für mehr Effizienz und Profitabilität?	1
2. Efficient Consumer Response (ECR) als Grundlage der Zusammenarbeit zwischen Konsumgüterindustrie und Handel	2
2.1. Die Entwicklung der Zusammenarbeit zwischen Konsumgüterindustrie und Handel	2
2.2. Supply Chain Management und Category Management – die zwei Säulen des ECR	3
2.3. Supply Chain Management	5
2.3.1. Die Effizienzsteigerungspotenziale der Supply Chain	5
2.3.2. Supply Chain Management-Konzepte zur Schaffung von Effizienzsteigerungspotenzialen	8
2.4. Category Management	10
2.4.1. Der Category Management-Prozess	10
2.4.2. Effiziente Sortimentsgestaltung	12
2.4.3. Effiziente Produktneueinführung	12
2.4.4. Effiziente Verkaufsförderung	13
2.5. Die gemeinsamen Effizienzsteigerungspotenziale von Supply und Demand Side	15
3. Das CPFR-Prozessmodell	17
3.1. Schritt 1: Grundsätzliche Rahmenvereinbarungen	19
3.2. Schritt 2: Entwicklung eines gemeinsamen Geschäftsplanes	21
3.3. Schritt 3: Entwicklung einer Bedarfsprognose	24
3.4. Schritt 4: Erkennen von Abweichungen in der Bedarfsprognose	26
3.5. Schritt 5: Aktualisierung der gemeinsamen Bedarfsprognose	28
3.6. Schritt 6: Erstellung einer Bestellprognose	29
3.7. Schritt 7: Erkennen von Abweichungen in der Bestellprognose	31
3.8. Schritt 8: Aktualisieren der gemeinsamen Bestellprognose	33
3.9. Schritt 9: Bestellung	35
4. Bewertung und Ausblick	36

„Durch Integration von Supply und Demand Side werden CPFR-Prozesse die Effizienz verbessern, Verkäufe erhöhen und Sachanlagen, Working Capital und Bestände in der gesamten Lieferkette reduzieren und gleichzeitig Konsumentenbedürfnisse befriedigen.“

CPFR Mission Statement

1. Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment – Ein neues „Wundermittel“ für mehr Effizienz und Profitabilität?

Das Konzept des Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR), also die kooperative Durchführung von Planung, Prognose und Nachschubwesen, sorgt momentan für viel Furore in Konsumgüterindustrie und -handel. Es geht um ein neues Rahmenmodell der Zusammenarbeit von Herstellern und Handel, das beiden Seiten erhebliche Effizienzgewinne und somit gesteigerte Profitabilität verheißt. Die schon fast euphorischen Erwartungen spiegeln sich nicht nur in dem eingangs genannten Mission-Statement der Voluntary Interindustry Commerce Standards (VICS) Association wider, die diesen Ansatz erstmals 1998 veröffentlichte. Sie äußert sich auch in den ersten Praxisberichten in Europa, in denen von verringerten Beständen und Durchlaufzeiten, erhöhter Lieferbereitschaft und geringeren Out-of-Stock-Quoten sowie von Umsatzsteigerungen berichtet wird.

So kam dann auch unlängst eine Umfrage der Universität Hamburg unter 68 europäischen Unternehmen zu dem Ergebnis, dass über 50% CPFR-Pilotprojekte planen und 19% bereits damit begonnen haben (vgl. Rode 2002). Im Oktober 2001 wies eine Online Umfrage der Lebensmittelzeitung noch geringere Werte auf. Aber auch hier sprachen sich bereits 14% der Handels- und 27% der Industrieunternehmen für die Nutzung von CPFR aus. Es zeigte sich aber auch, dass CPFR vielen Entscheidern noch unbekannt ist. Ein Drittel der Befragten gab an, nicht zu wissen, ob ihr Unternehmen CPFR nutzt (vgl. Loderhose 2001).

Was verbirgt sich also hinter diesen vier Buchstaben?

CPFR baut auf dem Konzept des Efficient Consumer Response (ECR) auf, das sich in den letzten 10 Jahren in der Konsumgüterindustrie etabliert hat. Wir wollen kurz darauf eingehen, um den Leser mit den zu Grunde liegenden Leitgedanken und Rahmenbedingungen vertraut zu machen. Darauf aufbauend widmen wir uns dem CPFR-Prozess im Detail.

2. Efficient Consumer Response (ECR) als Grundlage der Zusammenarbeit zwischen Konsumgüterindustrie und Handel

2.1. Die Entwicklung der Zusammenarbeit zwischen Konsumgüterindustrie und Handel

Seit Anfang der 90er Jahre befindet sich die traditionelle Beziehung zwischen Handel und Konsumgüterindustrie in einem grundlegenden Richtungswechsel. Bis dahin war das Verhältnis weitgehend von Interessenkonflikten und Kampf um Konditionen geprägt (vgl. Bauer 1982, S. 428; Homburg et al. 1997, S. 1). Auf Grund der resultierenden Verteilungskonflikte entstand zwangsläufig ein Klima von gegenseitigem Misstrauen, das eine enge Kooperation oder gar eine gemeinsame längerfristige Planung verhinderte.

Mit Efficient Consumer Response (ECR) entstand ein neues Konzept der Zusammenarbeit, das den Konsumenten als Ausgangspunkt einer vertikalen Kooperation begreift und seine Bedürfnisse in das Zentrum gemeinsamer Absatzbemühungen rückt (vgl. Friedrich/Hinterhuber, 1999, S. 2; Müller-Hagedorn et al. 1999, S. 63). Betrachtet werden nicht mehr einzelne Wertschöpfungsstufen, sondern das System Hersteller, Handel und Konsument insgesamt. Bei dieser Sichtweise lassen sich Effizienzsteigerungen erwarten, die über die Möglichkeiten eines jeden einzelnen Teilnehmers hinausgehen, indem die vorhandenen Schnittstellen optimiert werden. Somit eröffnet sich eine Win-Win-Win Situation, von der alle drei beteiligten Stufen profitieren können.

Obwohl die Vorteile, die sich durch eine enge Kooperation ergeben können, auch in der Zeit vor ECR nicht unbekannt waren (vgl. Bauer 1982, S. 430), bedurfte es im Wesentlichen zweier Auslöser, um die Potenziale der vertikalen Kooperation auch tatsächlich realisieren zu können, bzw. die Bereitschaft zur Zusammenarbeit deutlich heraufzusetzen. Auf der einen Seite wurde durch informationstechnologische Entwicklungen die *Kommunikationseffizienz* erheblich gesteigert, zum anderen erhöhte sich durch einen verschärften Wettbewerb die *Kooperationsbereitschaft* und die Motivation, nur gemeinsam nutzbare Potenziale zu erschließen.

Gesteigerte **Kommunikationseffizienz** stellt eine Grundvoraussetzung des ECR dar. Die Möglichkeiten zur papierlosen Kommunikation durch die Entwicklung von Datenübertragungsstandards (EAN in Europa, bzw. UPC in den USA) und neuen Übertragungstechnologien (in erster Linie EDI) und -protokollen (z.B. EANCOM) bieten zahlreiche Rationalisie-

lungsmöglichkeiten. Durch sie wird außerdem eine Infrastruktur geschaffen, die eine Kooperation mit mehreren Partnern auf beiden Seiten erst ökonomisch sinnvoll ermöglicht.

Die Erhöhung der **Kooperationsbereitschaft** wird durch mehrere Entwicklungen vorangetrieben. Sowohl auf Seiten des Handels als auch auf Seiten der Hersteller ist in globalen Märkten ein hoher Wettbewerbsdruck zu verzeichnen. Die Konsequenzen sind ein zunehmender Preisdruck, der sich negativ auf Umsätze und Erträge auswirkt (vgl. Thaler 1999, S. 11) und - teils als Folge - steigende Ansprüche der Konsumenten. Übernahmen und Fusionen führen zu Konzentrationsbewegungen auf beiden Seiten, bei der sich wenige, aber mächtige und professionelle Marktteilnehmer gegenüberstehen (vgl. Cansier 2001, S. 4; Coughlan et al. 2001, S. 319f.). Als weitere Entwicklung lässt sich beobachten, dass Produkte auf weitgehend ausgereiften Konsumgütermärkten aus Konsumentensicht trotz hoher Innovationsraten bzw. kurzer Lebenszyklen, und folglich steigenden Entwicklungskosten, immer stärker austauschbar werden (vgl. Bauer 2000, S. 3; Swoboda 1997, S. 449). Dies hat insbesondere in Kombination mit dem wachsenden Preisdruck einen negativen Effekt auf die Spannen für Handel und Industrie und motiviert zusätzlich zur Suche nach Möglichkeiten zur Verbesserung der Ertragslage bzw. der Effizienz. Der so entstehende Zwang zur Rationalisierung und Effizienzsteigerung lässt Unternehmen im wahrsten Sinne des Wortes an ihre (internen) Grenzen stoßen (Ihde 1999, S. 21).

2.2. Supply Chain Management und Category Management – die zwei Säulen des ECR

Zur Erhöhung der Effizienz sind zwei Ansätze möglich: Die Verringerung der Kosten und die Erhöhung der Erträge (zum Konzept der Effizienz im Marketing vgl. Bauer et al. 2001). ECR setzt an beiden Seiten an und weist darüber hinaus Charakteristika eines Outpacing-Ansatzes, also der Kombination von Kosten- und Qualitätsführerschaft, auf (vgl. Gilbert/Strebel 1987). Insbesondere der Austausch von Daten eröffnet zwei Kooperations-Felder, von denen sich jeweils eines primär einem der beiden Ziele zuordnen lässt: Zum einen lassen sich die Warenströme optimieren (Logistik = **Supply Side**) und damit in erster Linie Kosten senken, zum anderen ein abgestimmtes Marketing betreiben (Category Management = **Demand Side**), das bei Konzentration auf die Bedürfnisse der Konsumenten zu einer Steigerung der Kundenzufriedenheit führt, und auf diesem Weg die Nachfrage und letztlich die Erträge steigert. ECR bietet im Rahmen von Kooperationen zwischen Industrie und Handel ein gemeinsames Dach dieser zwei Aktivitäten (vgl. Abb. 1).

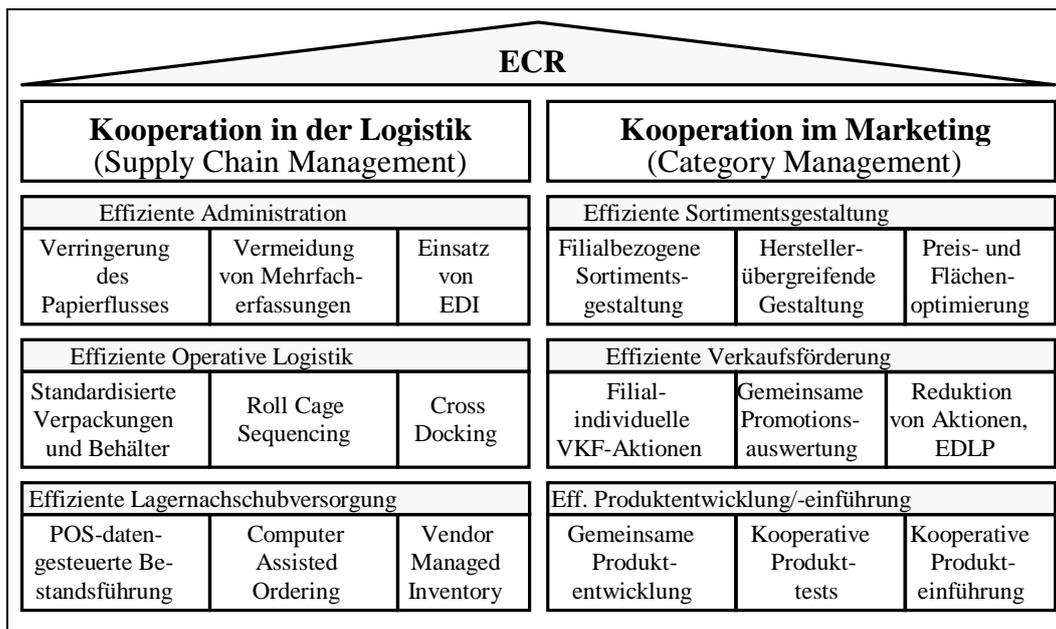


Abbildung 1: ECR Teilbereiche

Quelle: Homburg et al. 2001, S. 303

Die beiden Säulen Supply Chain Management und Category Management unterteilen sich jeweils in drei interdependente Teilbereiche. Sie bilden Einzelaspekte der Kooperation ab, die aufeinander abgestimmt werden müssen und nur in einer ganzheitlichen Betrachtung die Potenziale von ECR erschließen (vgl. Tietz 1995, S. 529). Diese Interdependenzen lassen sich am Beispiel der Produkteinführung veranschaulichen. Wird ein neues Produkt eingeführt, so hat dies zwangsläufig Einfluss auf die Sortimentsgestaltung (vgl. Bauer 1980, S. 109ff.). Das neue Produkt muss in das bestehende Sortiment eingegliedert werden und ersetzt dort u.U. bisher geführte Produkte. Neueinführungen werden in der Regel kommunikativ stark unterstützt, so dass sich auch Auswirkungen auf die Verkaufsförderung ergeben. Schließlich muss das Produkt in Bestelllisten aufgenommen (Administration) und in den richtigen Mengen und Liefereinheiten verpackt und bestellt werden (Operative Logistik und Lagernachschubwesen).

Allerdings ist festzustellen, dass dieses Gesamtkonzept in der Praxis in vielen Fällen keine Anwendung findet. Logistik und Category Management haben sich weitgehend als **zwei isolierte Konzepte** entwickelt (vgl. Czarnetzki/Kastern 1998, S. 279; Rode 2001a). Zwar werden einzelne Elemente des ECR umgesetzt, allerdings scheint es eher als ein Instrumentenkoffer denn als ein integriertes Gesamtkonzept angesehen zu werden. Dies zeigt sich auch in einer Befragung von Handelsmanagern. Hier rangieren Einzelkomponenten wie Produkt-

und Sortimentspolitik auf Platz 1 oder Logistik immerhin noch auf Platz 8, während sich das Thema ECR erst auf Platz 9 findet (vgl. Liebmann/Zentes 2001, S. 473).

Unser Beitrag beschäftigt sich nun mit einem Konzept, dessen Ziel es ist, die beiden einzelnen Säulen zusammenzuführen und so die gesamten möglichen Effizienzsteigerungen zu realisieren. Wo liegen diese Potenziale genau?

2.3. Supply Chain Management

2.3.1. Die Effizienzsteigerungspotenziale der Supply Chain

Betrachtet man die Entwicklung von ECR im Laufe der letzten 10 Jahren, so fällt auf, dass die Anfangsphase in erster Linie von Projekten aus dem Bereich des **Supply Chain Management**, also der Logistik, geprägt war (vgl. Liebmann/Zentes 2001, S. 608). Bezeichnender Weise waren auch die Potenzial-Studien, die ECR Anfang der 90er Jahre in aller Munde brachten, zu dem Ergebnis gelangt, dass dort immense Kosteneinsparungseffekte möglich seien. Aufgrund des operativen Charakters mit der Möglichkeit, schnelle Erfolge zu generieren, entwickelte sich die Zusammenarbeit in der Logistik zur zentralen ECR-Einstiegsstrategie (vgl. von der Heydt 1999, S. 8).

Das übergeordnete Ziel der Marketinglogistik ist es, dem Nachfrager das gewünschte Produkt zu minimalen Kosten zur Verfügung zu stellen (vgl. Meffert 2000, S. 654). Dabei machen Transport, Lagerhaltung und Bestandskosten den Großteil der Kosten aus (vgl. Stern et al. 1996, S. 150). Im Fall von Vorratslücken, sog. „Out-of-Stocks“, kommen Opportunitätskosten, die durch entgangene Umsätze entstehen, hinzu. Dies zeigt bereits, dass die **Genauigkeit der Absatzprognose** einen zentralen Erfolgsfaktor der Marketinglogistik darstellt, da sowohl Abweichungen nach oben als auch nach unten zu Kosten führen (vgl. Abb. 3).

Der Einfluss der Prognosegenauigkeit auf die Effizienz in der Lieferkette lässt sich in mehrere, teilweise interdependente Effekte aufteilen. Eine ungenaue Planung resultiert entweder in Überbeständen oder Bestandslücken im Distributionssystem. Zu hohe Bestände verursachen Kapitalkosten durch die Bestände selbst (Working Capital) und deren Folgekosten, wie Lager- bzw. Veralterungskosten, und führen außerdem zu Verlängerungen der Reaktionszeit (Time-to-Market) (vgl. Scott/Westbrook 1991, S. 25).

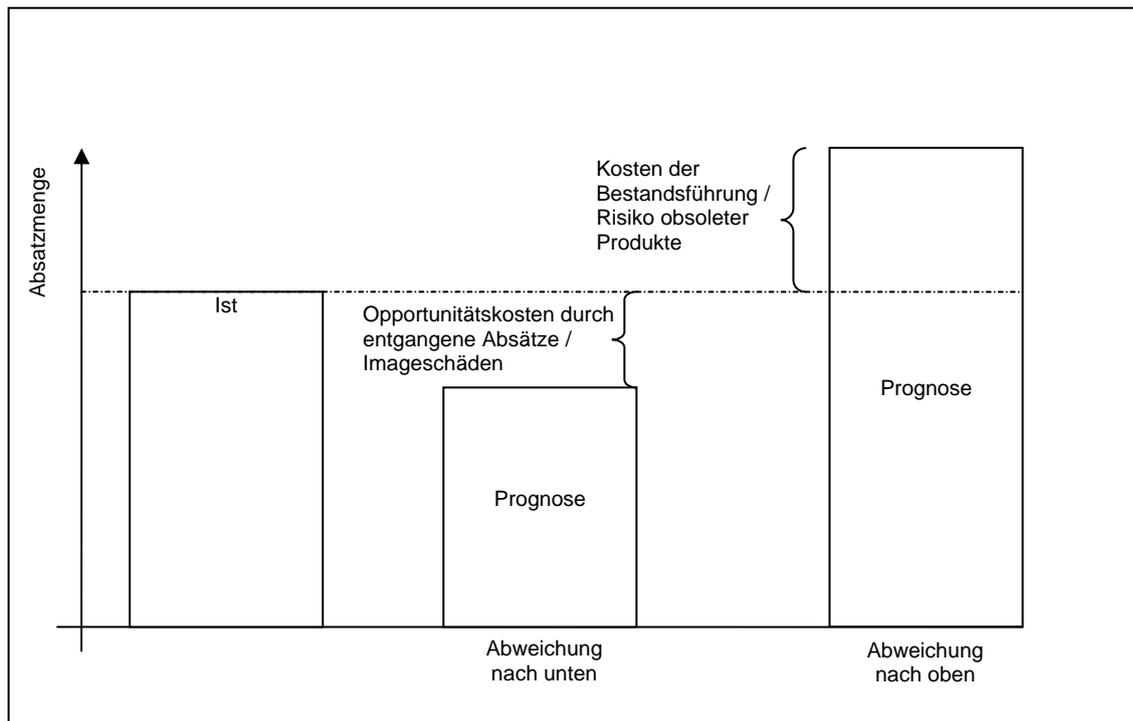


Abbildung 2: Kosten der Prognoseungenauigkeit

Unter strategischen Gesichtspunkten ist dies ein besonders kritischer Punkt, da es gerade bei Neuprodukteinführungen zu Verlusten durch hohe Bestände obsoleter Produkte und zu verpassten Marktchancen durch Verzögerungen bei der Einführung kommen kann (vgl. Towill et al. 1992, S. 5). Aber auch schon Designänderungen durch die Hersteller stellen bei hohen Beständen älterer Ware ein Risiko für das Image der Einkaufsstätte dar, insbesondere wenn das Produkt werblich unterstützt wird und das neue Aussehen dem Konsumenten bekannt ist. Zu niedrige Bestände hingegen bedeuten Opportunitätskosten durch verlorene Umsätze und das Risiko von Imageschäden und Abwanderung zum Wettbewerb. Insbesondere bei frequenzsteigernden Verkaufsförderungsaktionen, bei denen Kunden gezielt angelockt werden sollen, wirken sich Bestandslücken negativ aus.

Durch die Datenübermittlung im Zuge von ECR steigt der Informationsstand in den einzelnen Distributionsstufen. Da Umfang und Qualität der verfügbaren Informationen die Planungssicherheit und damit auch die Genauigkeit erhöhen, konnten in diesem Bereich relativ schnell erste Potenziale realisiert werden.

Betrachtet man zusätzlich ein dynamische Aspekte, so weist nicht nur der Abgleich zwischen

Produktion und Nachfrage eine hohe Relevanz auf, sondern auch die Flexibilität bzw. *Geschwindigkeit*, mit der auf Abweichungen von der prognostizierten Nachfrage reagiert werden kann. Auch dies trifft für Abweichungen in beide Richtungen zu. Je geringer die Reaktionszeit, desto weniger Kosten entstehen bei Planabweichungen, da in der Lieferkette geringere Lagerbestände vorgehalten werden müssen bzw. Versorgungsengpässe schneller ausgeglichen werden können.

Die **Reaktionsgeschwindigkeit**, mit der Bestellungen weitergegeben und erfüllt werden können, beeinflusst die Effizienz also erheblich. Sie hat direkte Auswirkungen auf die im System notwendigen Sicherheitsbestände und dementsprechend auf das gebundene Kapital. Dementsprechend hat sie auch bei Produktneueinführung einen entscheidenden Einfluss. Bei Betrachtung des gesamten Produktlebenszyklus zeigt sich sogar ein doppelter Einfluss der Reaktionsgeschwindigkeit des Distributionssystems, nämlich wenn es aufgrund langsamer Lieferprozesse zu einer Asynchronität von Liefer- und Produktlebenszyklus kommt. In dem Fall entstehen in der *Einführungsphase* Opportunitätskosten, da Wettbewerber früher in den Markt eintreten, in der *Degenerationsphase* kommt es zu Verlusten aufgrund veralteter, nicht mehr absetzbarer Produkte. Die Reaktionsgeschwindigkeit ist aufgrund der verfügbaren Technologie deutlich angestiegen. Aufträge werden elektronisch übermittelt, so dass die benötigte Zeit zur Auftragsübermittlung gegen Null geht.

Auch die Interdependenzen zwischen der Genauigkeit und der Reaktionsgeschwindigkeit haben einen Einfluss auf die Logistik-Effizienz. Forrester untersuchte bereits Anfang der 60er Jahre das Bestellverhalten bei Nachfrageschwankungen in einem System aus vier Wertschöpfungsstufen (Werk, Hersteller-Lager, Großhandel, Einzelhandel) (vgl. Forrester 1961, S. 22ff). Ein solches System ist in heutigen Konsumgütermärkten nach wie vor häufig anzutreffen. Forrester zeigte, wie die isolierte Planung zu erheblichen Ineffizienzen des Gesamtsystems führt, da selbst kleine Nachfrageänderungen auf Konsumentenebene zu extremen Ausschlägen in nachgelagerten Stufen führen und somit starke Schwankungen in den Beständen verursachen. Dieses Phänomen wird in der neueren Literatur unter dem Namen „Bullwhip Effect“ behandelt (vgl. Lee et al. 1997). Dieser Effekt beruht auf einer Reihe von Einflüssen. Nachfrageänderungen beeinflussen die nächste Nachbestellung dreifach, durch a) die Anpassung der Bestellmengen an die neue Verkaufsmenge, b) die Auffüllung und ggf. Aufstockung der Lagerbestände und c) die Annahme über ein Anhalten der steigenden

Nachfrage. Forrester zeigte, dass ein sprunghafter Anstieg um 10% des Verkaufsvolumens auf Einzelhandelsebene, wie er beispielsweise durch TV-Kampagnen ausgelöst wird, bei isolierter Planung eine Nachfrageerhöhung von 51% auf Werksebene verursachen kann. Diese überhöhte Nachfrage führt dazu, dass es an einzelnen Punkten der Lieferkette zu Bestandslücken und Lieferengpässen kommt, obwohl die Kapazitäten zu jedem Zeitpunkt zur Befriedigung der tatsächlichen Konsumentennachfrage ausgereicht hätten.

Verstärkt wird dieser Effekt durch Bevorratungen des Handels in Zeiten von Preisaktionen (forward-buying) und periodische Auftragsbündelungen zur Ausschöpfung von Logistikrabatte, in der Regel durch Bestellung ganzer LKW-Ladungen.

Sowohl die Zunahme der Prognosegenauigkeit als auch die Steigerung der Reaktionsgeschwindigkeit beeinflussen zum Teil die gleichen Kostentreiber im Distributionssystem. Die Unterscheidung ist an dieser Stelle trotzdem wichtig, da es sich bei der Erhöhung der Reaktionsgeschwindigkeit in erster Linie um ein technologisch getriebenes, bei der Verbesserung der Prognosegenauigkeit aufgrund gemeinsamer Planung zusätzlich noch um ein management-geleitetes Phänomen handelt. Gerade die Kooperation ermöglicht erst die Ausschöpfung zusätzlicher Potenziale. Dies zeigt sich darin, dass schnelle Datenübermittlung und die Kenntnisse der Abverkäufe vorgelagerter Stufen Effizienzverluste wie den Bullwhip Effekt zwar abschwächen, nicht aber gänzlich verhindern können, da seine Voraussetzungen nach wie vor gegeben sind. Zur Ausgestaltung dieser Zusammenarbeit sind im Laufe der Zeit verschiedene Managementkonzepte entwickelt worden.

2.3.2. Supply Chain Management-Konzepte zur Schaffung von Effizienzsteigerungspotenzialen

Im Zuge von ECR-Aktivitäten wird häufig das Modell des CRP (Continuous Replenishment) genannt. CRP basiert auf dem Konzept der Just-in-Time (JIT)-Belieferung, wobei selbstverständlich nach wie vor die Auslastung von Transportmitteln als Kostentreiber berücksichtigt wird. CRP ermöglicht somit eine Reduzierung von Beständen, stellt allerdings hohe Ansprüche an die Zuverlässigkeit der Partner.

CRP-Ansätze lassen sich danach unterscheiden, welcher Partner die Auslösung von Lieferungen veranlasst. Zu unterscheiden sind dabei das *Vendor Managed Inventory (VMI)* und das *Joint Managed Inventory (JMI)*. Beim **Vendor Managed Inventory** übernimmt der Herstel-

ler die Bestandsführung des Händlers. Er löst Bestellungen aus, die dann lediglich vom Händler bestätigt werden. Der große Vorteil besteht darin, dass der Hersteller nun die Aktivitäten auf zwei Wertschöpfungsstufen integrieren und so seine Bestände und die des Handels abstimmen kann. Das Ergebnis ist folglich eine Reduktion der Bestände auf Handelsebene. Umsetzungen beschränken sich allerdings in erster Linie auf die Zentrallager des Handels, so dass die tatsächlichen Verkäufe aus den Outlets - und damit das eigentliche Konsumentenverhalten - in der Aggregation der Daten verloren gehen. Weiterhin sind die Informationen auf die Artikel des Herstellers limitiert, so dass immer nur ein kleiner Ausschnitt der relevanten Marktvorgänge übermittelt wird. Außerdem geht das Know-how des Handels, z.B. Kreuz-Effekte von Promotions auf nicht beworbene Artikel oder Überträge aus anderen Sortimentsbereichen, nicht in die Planung ein.

Diese Defizite führen in einem weiteren Schritt zum **Joint Managed Inventory**. Hier finden gemeinsame Entscheidungen, etwa auf Grundlage eines gemeinsamen Business Plans statt. Hersteller und Händler bilden ein gemeinsames Team, das diese Aktivitäten übernimmt. Gerade in den USA sind die Team Mitglieder der Hersteller oft direkt bei den Handelsunternehmen lokalisiert. Diese Nähe führt zu zusätzlichem Vertrauen und fördert die Zusammenarbeit. Auf der anderen Seite verursacht dieses Vorgehen erhebliche Personalkosten, die bei den meisten Herstellern nur bei wenigen Kunden in einem wirtschaftlichen Verhältnis zu den erzielbaren zusätzlichen Erträgen stehen.

Insgesamt stellen diese Ansätze eine Management-Evolution mit dem Merkmal einer verstärkten Zusammenarbeit dar, weisen aber Nachteile auf, die eine Kooperation auf breiter Ebene und mit einer Vielzahl von Partnern verhindern. Das grundsätzliche Dilemma lässt sich wie folgt kennzeichnen: Effizienzsteigerungen lassen sich nur durch den vertrauensvollen Datenaustausch erreichen. Der Datenaustausch selber lässt sich durch Standardisierung von Prozessen und Nachrichten skalieren, erfordert sogar aufgrund hoher Einstiegsinvestitionen eine kritische Masse (vgl. Seifert 2001, S. 80). Die Bildung und Aufrechterhaltung des Vertrauens bindet allerdings erhebliche Ressourcen, insbesondere Managementzeit durch die Betreuung der Kunden durch Key-Account Manager oder multifunktionale Business Development Teams. Dies wirkt entweder einer Anwendung auf breiter Front entgegen, so dass die angesprochenen Skaleneffekte nicht voll ausgeschöpft werden können, oder führt dazu, dass sie zu einem erheblichen Teil durch die zusätzlich entstehenden Kosten kompensiert werden.

2.4. Category Management

2.4.1. Der Category Management-Prozess

Einer Hersteller-Handel-Kooperation im Marketing stehen traditionell unterschiedliche Zielsetzungen entgegen, die in erster Linie aus der unterschiedlichen Perspektive von Herstellern und Handelsunternehmen herrühren. Der Hersteller ist an der optimalen Vermarktung seiner Produkte interessiert, während für den Handel die Vermarktung seiner Verkaufsfläche durch das Gesamtsortiment im Mittelpunkt steht. Um eine Zielkonformität zu erreichen, müssen folglich solche Aktivitäten im Vordergrund stehen, die zusätzliche Erträge auf beiden Seiten erbringen. Hierfür hat sich das Konzept des Category Management etabliert, das tendenziell eher die sortimentsorientierte Sichtweise des Handels widerspiegelt.

Inzwischen hat sich für die Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel ein idealtypischer Ablauf für Category Management Projekte etabliert. Er wurde 1995 in den USA durch das ECR Best Practice Operating Committee und der Partnering Group Inc. vorgeschlagen und besteht aus acht Schritten. Dieser Ansatz liegt auch der Empfehlung der europäischen Initiative ECR Europe, die von Herstellern und Handel gemeinschaftlich geführt wird und in der die führenden Unternehmen aus Handel und Konsumgüterindustrie vertreten sind, zu Grunde (Abb. 4).

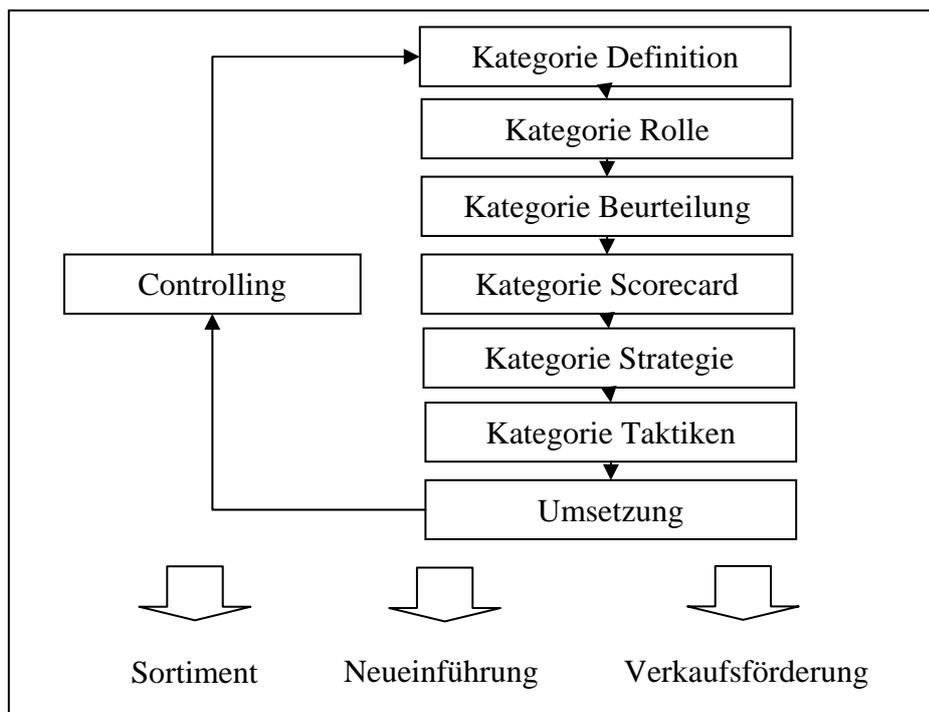


Abbildung 3: Der Category Management Prozess, Quelle: in Anlehnung an ECR Europe 1997, S. 36.

Dabei werden auf Grundlage der Konsumentenerwartung Produkte zu Kategorien als eigene Profit Center zusammengefasst und diesen innerhalb des Gesamtsortimentsortimentes eine strategische Aufgabe zugeordnet, die die Grundlage für einzelne taktische Maßnahmen bildet. Dieser Prozess bildet somit den Ausgangspunkt der drei Category Management Teilbereiche (vgl. Abb. 1) und bestimmt die zu treffenden Maßnahmen.

Die Mitwirkung des Herstellers bei diesem Prozess variiert je nach Kooperationsbereitschaft des Handels und der eigenen Marktposition (vgl. Zentes et al. 2000, S. 20f.). Frühe Konzepte sprachen von einem „Category Captain“, der als starker Hersteller in einer Warengruppe Entscheidungen über Sortiments- und Verkaufsförderungsmaßnahmen übernimmt. Dieses Extrem lässt sich in der Praxis im Allgemeinen nicht finden. Ausschlaggebend sind in erster Linie zwei Gründe: Zum einen ist das Führen von Warengruppen die Kernkompetenz des Handels und trägt als strategisches Instrument zur Positionierung der Unternehmen bei. Zum anderen besteht die Gefahr opportunistischen Verhaltens durch den Hersteller, da man u. U. „den Bock zum Gärtner“ macht. Als Folge übernehmen die Herstellerunternehmen in vielen Fällen „nur“ die Rolle eines „Category Consultants“ oder „Category Advisors“, der dem Handel als Berater zur Seite steht, wobei diese Rolle von mehreren Produzenten parallel und durchaus konkurrierend für eine Warengruppe übernommen werden kann, um eine objektive Meinungsbildung auf Seiten des Handels zu ermöglichen.

In diesem Punkt liegt eine große Herausforderung in der Organisation und für das Verständnis des ECR-Konzepts, das als ein *Grund-Dilemma von ECR* angesehen werden kann. Denn nur bei der Existenz eines Hersteller-„Captains“ kann sich der kooperative Planungsprozess über dessen Produkte hinweg auf die gesamte Warengruppe ausdehnen. Eine genaue Ableitung der Maßnahmen innerhalb einer Warengruppe ist lediglich mit einem einzigen Kooperationspartner möglich. Nur in einem solchen Fall kann die strategische Ebene des Category Management erreicht und ein Warengruppen-Konzept "aus einem Guss" erarbeitet werden.

Eine Alternative wäre die Vorgabe der Warengruppenstrategie durch das jeweilige Handelsunternehmen. Selbst wenn diese auf den Empfehlungen mehrerer "Advisor" basiert, so ist sie doch nie kooperativ im Gesamtmodell der Wertschöpfungskette optimiert worden. Bei der intensiven Einbindung mehrere Hersteller bestünde zudem die Gefahr, dass der entstehende Koordinationsaufwand die Effizienz des Prozesses gefährdet (vgl. Seifert 2001, S. 149). Dies bedeutet aber für die Mehrzahl der Hersteller, dass die Verknüpfung der einzelnen ECR-

Teilbereiche nicht konsequent möglich ist. Sie müssen sich mit der Zusammenarbeit bei der (operativeren) Umsetzung der festgelegten Warengruppenstrategie begnügen, da (strategischere) Category Management Entscheidungen vom Handelsunternehmen allein oder nur mit dem Captain gemeinsam getroffen werden. Diese Entscheidungen des Category Management lassen sich in die drei bereits erwähnten Teilbereiche der Sortimentsgestaltung, der Produktneueinführung und der Verkaufsförderung aufgliedern.

2.4.2. Effiziente Sortimentsgestaltung

Ziel der effizienten Sortimentsgestaltung ist die konsumentengerechte Zusammenstellung des Angebotes in Bezug auf die Produkte und Regale, um dem Kunden die richtige Auswahl an Produkten zur richtigen Zeit am richtigen Ort in optimaler (Regal-)Präsentation zu ermöglichen. Dies bedeutet folglich sowohl die Auswahl bzw. die Elimination von für den Kunden redundanten Me-too-Artikeln (vgl. Boatwright/Nunes 2001) als auch die kundengerechte Gliederung in Tiefe und Breite des so entwickelten Sortimentes (vgl. Zielke 2001). Bei allgemein steigender Anzahl von Produkten und gleichzeitig reduzierter Einkaufszeit erfüllt ein effizient gestaltetes Sortiment somit den Wunsch der Konsumenten nach der Vereinfachung von Kaufentscheidungen.

Die Sortimentsbildung stellt traditionell die Kernkompetenz des Handels dar. Folglich ist nicht davon auszugehen, dass die Kontrolle dieser Funktion an Hersteller abgegeben wird. Dem steht auch im Wege, dass dieser Bereich auch Entscheidungen über die Konkurrenz des Herstellers umfasst und aufgrund des hohen Eigeninteresses auch bei starkem Vertrauen kaum von einer Neutralität ausgegangen werden kann. Eine kontrollierte Einbindung des Herstellers kann die Entscheidungsqualität jedoch durch dessen gute Kategoriekennntnis auf Grund fokussierter Betrachtung einzelner Marktsegmente und von Ergebnissen der Konsumentenforschung erhöhen. Weiterhin ergibt sich der Einfluss aus der Gestaltung seines eigenen Produktprogramms (vgl. Hahn 1998, S. 121).

2.4.3. Effiziente Produktneueinführung

Produktneueinführungen stellen besonders für Hersteller von Markenartikeln einen kritischen Erfolgsfaktor dar (vgl. Bauer 1980, S. 4f.). In weitgehend gesättigten Konsumgütermärkten halten hochqualitative Handelsmarken verstärkt Einzug. Dies zwingt die Hersteller zu immer kürzeren Innovationszyklen und führt in manchen Warengruppen zu einem regelrechten Wettlauf zur Produkteinführung. In wettbewerbsintensiven Märkten bleiben als Folge nur

wenige Monate, bis die ersten Me-too-Produkte auftreten. Abschöpfungsstrategien mit hohen Spannen sind deshalb kaum möglich, was auch dem Wachstum der Marktsegmente entgegenwirkt. Hinzu kommen die seit Jahrzehnten (im Lebensmitteleinzelhandel) hoch gebliebenen Flop-Raten von 90% (vgl. Bauer 2000, S. 7), die das finanzielle Risiko erheblich steigern und den Druck erhöhen, Produkte in möglichst kurzer Zeit im Markt zu etablieren. Im Ergebnis bedeutet dies in vielen Fällen eine aufwendige Einführungskampagne, die sowohl durch Kommunikation in TV, Radio und Print unterstützt wird, als auch durch eine breite Präsenz am POS durch einen schnellen Distributionsaufbau.

Für Handelsunternehmen stellen Produktneueinführungen ebenfalls mehrere Herausforderungen dar. Ein neues Produkt kann sich nur dann im Markt etablieren, wenn es dem Konsumenten im Outlet entsprechend präsentiert wird. Dies bedeutet somit auch für den Handel eine Investitionsentscheidung. Auf der anderen Seite besteht die Gefahr, bei Verzicht auf eine Aufnahme in das Sortiment einen neuen Markttrend und somit die Gelegenheit zur Ausweitung der Warengruppenumsätze zu verpassen.

Die gemeinsame Unterstützung neuer Produkte kann somit die Risiken beider Seiten vermindern. Die am weitesten verbreitete Form sind hier die gemeinsame Durchführung von Produkttests, die somit auch immer eine temporäre Exklusivität der betroffenen Outlets zur Folge haben, und die gemeinsame Produkteinführung durch Gemeinschaftswerbung.

Die oft im Zusammenhang mit Effizienten Neueinführungen angeführte gemeinsame Produktentwicklung ist dagegen in der Regel nicht anzutreffen oder erstreckt sich auf die Entwicklung von Handelsmarken. Für Hersteller von Markenprodukten stellt die Einbeziehung des Handels in dieser Phase ein hohes Risiko dar. Es besteht die Gefahr, dass Wettbewerber vorzeitig von den Einführungsplänen erfahren oder dass der Handel selbst beginnt, an der Entwicklung von Handelsmarken mit dem gleichen Konzept zu arbeiten, und so die Zeit bis zum Auftreten des ersten Me-too-Produktes verringert wird.

2.4.4. Effiziente Verkaufsförderung

Eines der größten Potenziale zur Effizienzsteigerung stellt die Zusammenarbeit bei der Verkaufsförderung dar. Im Gegensatz zum normalen Regalverkauf, der zumindest mittelfristig in den meisten Warengruppen relativ konstant und somit gut prognostizierbar ist, können Verkaufsförderungsmaßnahmen wie Preisreduktionen, Sonderplatzierungen und Werbung in Handzetteln zu starken Ausschlägen im Absatz führen. Dies erhöht nicht nur die Risiken von

Out-of-Stocks oder hohen Restbeständen. Durch die zunehmende Forderung des Handels nach individuellen Aktionen, etwa in Form von Sonderpackungen, können bei Überbeständen in den folgenden Perioden erhebliche Probleme in der Platzierung entstehen, wenn nämlich diese Produkte nach Aktionsende die Regalstrukturen zerstören. Die Problematik erhöht sich noch zusätzlich durch die kurzen Innovationszeiten, so dass hohe Bestände an obsoleter Altware entstehen, die nur noch schwer absetzbar sind.

Eine weitere Herausforderung ergibt sich aus den Zielsetzungen von POS-Maßnahmen. Während es aus Herstellersicht das Ziel ist, zusätzliche Umsätze für die eigenen Produkte zu generieren, verlangt die Sortimentssicht des Handels, dass diese Zusatzumsätze aus einem insgesamt erhöhten Verkaufsvolumen stammen und nicht eine reine Kannibalisierung anderer Artikel des Händlers darstellen. Je nach Warengruppe und Strategie können die Ziele des Handels in der Schaffung zusätzlichen Verbrauchs, der Gewinnung von Neukunden, dem Cross-Selling, der Erhöhung der Kundenloyalität oder der Abwerbung von der Konkurrenz bestehen.

Die Stimulierung zusätzlichen Verbrauches und die Neukundengewinnung bilden komplementäre Ziele. Verbundkäufe sind gerade bei großen Markenartikel-Produzenten, die komplementäre Produkte anbieten und so "Themen-Promotion" zusammenstellen können, ebenfalls ein Ziel, das gemeinsam mit dem Handel verfolgt werden kann. In diesem Bereich kommt es sogar mitunter zur Kooperation von Herstellern, um sich mit einem attraktiven Bündel-Angebot zu profilieren. Beispiele wären etwa „Alles für den Frühjahrsputz“ für Wasch-, Putz- und Reinigungsmittel oder „Der komplette Grillabend“ mit Kohle, Grillgeräten sowie Barbecue-Soßen und Salaten.

Bevor wir uns dem Modell des CPFR als Verknüpfung der hier dargestellten Potenzialansätze Supply Chain Management und Category Management im Detail zuwenden, soll dargestellt werden, welche Effizienzsteigerungspotenziale aus einer Zusammenführung der beiden Ansätze prinzipiell zu erwarten sind.

2.5. Die gemeinsamen Effizienzsteigerungspotenziale von Supply und Demand Side

Die Möglichkeiten der Kooperation im Bereich des Supply Chain Managements sind ebenfalls verlockend für beide Seiten und bieten Anreize zur Zusammenarbeit. Insbesondere der zeitnahe Informationsaustausch von Abverkaufsdaten bringt hier entscheidende Einsparungen durch die Optimierung des Warenbestandes und Warenflusses.

Die Planung des Abverkaufs durch Category Management ist dabei logisch der Schritt vor der Steuerung der hierfür benötigten Waren. Hier werden die Maßnahmen geplant, die zu der Konsumentennachfrage führen, welche dann im Nachschubwesen zu erfüllen ist. Das ermöglicht, durch eine Abstimmung über diese Bereiche hinweg zusätzliche Effizienzvorteile zu erreichen. Dabei haben die einzelnen Category Management-Teilbereiche unterschiedliche Einflüsse auf die Effizienz der Supply Chain.

Im Bereich der **effizienten Sortimentsgestaltung** ist der Einfluss auf das Supply Chain Management am geringsten. Hier spielt die Bereitstellung der Produkte zwar eine wichtige Rolle, der strategische Einfluss ist auf Grund der relativ hohen Planbarkeit allerdings moderat. Die wichtigsten Bereiche sind die Optimierung der Bestellmengen (damit einhergehend die Auslastung der Transportmittel) und der Warenbestände innerhalb der einzelnen Stufen der Lieferkette auf Grundlage von Lager- bzw. Regalreichweiten, Serviceintensität im Handel und ähnlichen Kriterien. Die Verringerung der Durchlaufgeschwindigkeit und die bessere Einstellung auf Nachfrageschwankungen durch den effizienten Informationsaustausch bieten zwar erhebliche Möglichkeiten, Bestände und damit Working Capital zu reduzieren. Dies sind allerdings eher "klassische" Bereiche des Supply Chain Managements und auch ohne enge Kooperation in der Sortimentsplanung zu erreichen.

Höher einzuschätzen ist dagegen der Einfluss einer Kooperation bei **Produktneueinführungen** auf das Supply Chain Management. Dies ergibt sich bereits aus dem höheren finanziellen Risiko beider Seiten. Abverkaufsmengen sind in diesem Fall unbekannt bzw. mit einem Prognoserisiko belastet. Die Zusammenarbeit muss deshalb auf eine schnellere Reaktion auf die Konsumentennachfrage ausgerichtet werden. Zusätzlich steigt die Qualität der Prognose durch den Austausch von Informationen, die traditionell in Herstellerhand waren. So lassen sich Abverkaufsvolumina auf Grundlage von in Konsumententests erhobenen Kaufbereitschaften prognostizieren. Gemeinsame Abverkaufstests bieten die Möglichkeit, optimale Platzierungen zu erarbeiten und so zusätzlich die Akzeptanz besser einzuschätzen.

Die Aufdeckung der Mediapläne ermöglicht es dem Handel, antizipativ Änderungen im Nachfrageverhalten der Konsumenten in seiner Mengenplanung zu berücksichtigen.

Auf Grund von Neuprodukteinführungen werden andere Produkte häufig obsolet. Es kommt zu einem sog. Abtausch eines alten durch ein neues Produkt. Gerade hier wird das Potenzial der Zusammenarbeit deutlich. Durch die Vorab-Reduzierung von Beständen in der Lieferkette kann nicht nur die Menge an Altware verringert, sondern die erfolgskritische Zeit bis zum Tag der Neueinführung verkürzt werden. Das neue Produkt kann die Lieferkette schneller durchlaufen, weil weniger Vorgängerprodukte den Warenkanal „verstopfen“.

Mindestens als genauso relevant ist die Zusammenarbeit im Bereich der **Verkaufsförderung** anzusehen. Promotions sind häufig zeitlich stark begrenzte Aktionen, bei der eine Reaktion auf den Abverkauf nur noch begrenzt möglich ist. Obwohl im Allgemeinen Anhaltspunkte aus der Vergangenheit vorliegen, ist eine laufende und genaue Koordination erforderlich. Hierbei ist eine enge Zusammenarbeit in der Supply Chain entscheidend, um die Produkte termingerecht zur Verfügung zu stellen.

Verkaufsförderungsmaßnahmen sind für den Handel ein Preis-Positionierungsinstrument. Die hinreichende Erhältlichkeit der beworbenen Produkte im Outlet ist deshalb auch rein rechtlich zwingend, was tendenziell zu Überbeständen verführt. Da Verkaufsförderungen eine Vervielfachung des Umsatzes verursachen können, treten bereits bei kleinen relativen Abweichungen von der Prognose hohe Lagerbestände auf. Durch die Kooperation kann eine Erhöhung dieser Prognosequalität erreicht werden und bei entsprechender Flexibilität der Partner besteht weiterhin die Möglichkeit, während der Aktionsdauer Anpassungen vorzunehmen.

Letztlich ist es aber ein Ziel, im Rahmen des Category Management das Übermaß an Preisaktionen zu reduzieren und diese durch das Konzept von Dauerniedrigpreisen zu ersetzen. Dies führt zwangsläufig zu weniger Verkaufsförderungsmaßnahmen und somit zu einem insgesamt gleichmäßigeren Abverkauf (vgl. Seifert 2001, S. 197). Somit lassen sich die Risiken, die Verkaufsförderung für die Logistik mit sich bringt, von vornherein verringern.

Tabelle 1 zeigt eine Zusammenfassung jener Beiträge, die eine Abstimmung der Category Management Teilbereiche mit Logistik-Aktivitäten leisten kann. CPFR soll diese Potenziale konkret erschließen. Was verbirgt sich nun im Detail hinter diesem Prozess?

CM Teilstrategie	Beitrag zur Effizienzsteigerung im Supply Chain Management
Effizientes Sortiment	<ul style="list-style-type: none"> • Verringerung von Sicherheitsbeständen • Vermeidung des Bullwhip Effektes • Erhöhung des Erfüllungsgrades • Optimierung der Auslastung von Transportmitteln
Effiziente Produktneueinführung	<ul style="list-style-type: none"> • Verkürzung der Time-to-Market • Reduzierung von Altware • Bessere Prognose unbekannter Absätze
Effiziente Verkaufsförderung	<ul style="list-style-type: none"> • Gleichmäßigerer Warenstrom • Vermeidung hoher Restbestände • Vermeidung von Out-of-Stocks • Termingenaue Lieferung • Möglichkeit zur Anpassung an Promotionerfolg

Tabelle 1: Beiträge des Category Management zur Effizienzsteigerung im Supply Chain Management

3. Das CPFR-Prozessmodell

CPFR baut auf dem ECR-Konzept auf. Es wurde als ein Prozessmodell für die Zusammenarbeit von Herstellern und Händlern von der VICS 1997 entwickelt und 1998 veröffentlicht. Es umfasst insgesamt neun Schritte, von denen die ersten beiden der Planung, die folgenden sechs der Prognose und der letzte Schritt der Bestandsführung zugeordnet werden. Somit nimmt das Ausmaß des Operativen mit jedem Schritt zu. Die Entscheidungen, die in den einzelnen Phasen getroffen werden, erhalten einen zunehmend kurzfristigeren Zeitrahmen. Die Schritte werden iterativ durchlaufen, indem zwischen einzelnen Stufen Rückkopplungseffekte vorgesehen sind und so ein kontinuierlicher Prozess entsteht.

Das C steht für „*Collaborative*“, also die gemeinschaftliche Steuerung der Wertkette. Dies beschränkt sich nicht nur auf eine Absprache von Liefermengen. Gemeinsam muss insbesondere das Verständnis der Partner für die zu erreichenden Ziele sein. Gemeinsam werden die ausgetauschten Daten analysiert und gemeinsam sollen Folgen für das Geschäft abgeleitet werden. Dies ist der eigentliche Grundgedanke, der alle Teile des CPFR-Konzepts wie eine Klammer umfasst. Er bildet die Basisvoraussetzung für den Erfolg der Kooperation und ist die neue Quelle für weitere Effizienzgewinne. Durch die unternehmensübergreifende

Zusammenarbeit werden bisher isolierte Prozesse auf Grund einer einzigen, gemeinsam erarbeiteten Datenbasis und eines gegenseitigen Verständnisses und Vertrauen durchlaufen. Der CPFR- Ablauf stellt eine Phasen-Gliederung dieser Zusammenarbeit dar, wobei die VICS für jeden der neun Schritte eigene Prozessabläufe definiert hat. Das Modell umfasst auf der zweiten Gliederungsebene bereits 57 Einzelschritte. Diese wollen wir nun näher betrachten (vgl. Voluntary Interindustry Commerce Standards (VICS) Association 1998, online unter: www.cpfr.org).

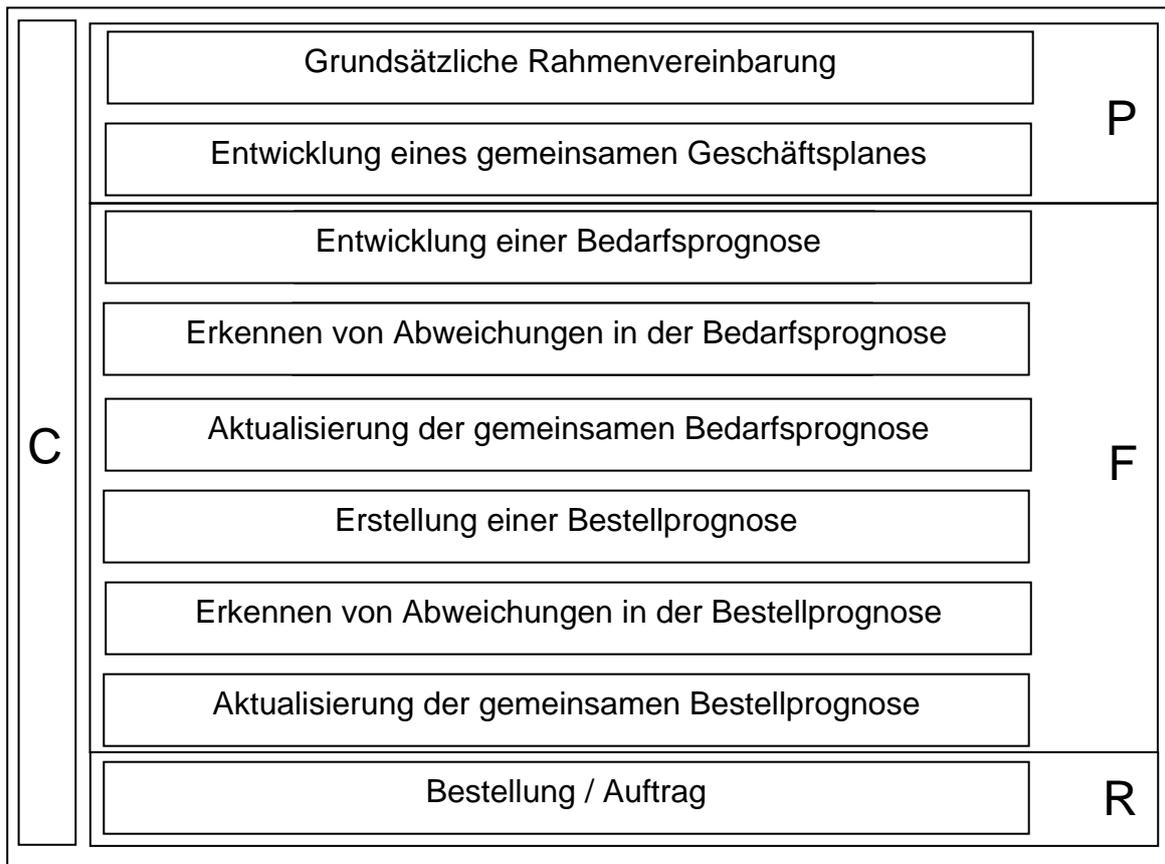


Abbildung 4: Das CPFR 9-Stufen Prozessmodell
 Quelle: in Anlehnung an ECR D-A-CH 2001, S. 5-8.

Wir wollen den CPFR-Prozess zur Veranschaulichung anhand eines durchgängigen Beispiels schildern. Wir bedienen uns dabei zwar eines fiktiven Falles, bei dem ein Produzent P und ein Händler H eine CPFR-Kooperation betreiben, die Beispiele können aber als realistisch im Sinne einer Verdeutlichung möglicher Inhalte und Vorgehensweisen verstanden werden.

Die Ausgangssituation:

Der Produzent P und die SB-Warenhauskette H machen seit Jahrzehnten Geschäfte. P hat bemerkt, dass H oft mehrmals pro Woche kleine Mengen bestellt, dann wieder einen Großauftrag platziert, der den Bedarf für mehrere Wochen abdeckt. Die kleinen Aufträge sind für P besonders kostspielig, da sie zum Teil von Hand konfektioniert werden müssen und außerdem die LKWs nicht voll auslasten. Aus seinen Marktforschungsdaten erkennt P, dass seine Artikel bei H trotzdem im Wochendurchschnitt in 12% der Geschäfte nicht erhältlich sind. Weiterhin verliert H zunehmend an Bedeutung im Kundenportfolio des P, da andere Händler eine deutlich bessere Entwicklung aufweisen.

Der Händler H hat ebenfalls bemerkt, dass er in der Warengruppe des P, in der er traditionell einen hohen Anteil hatte, ins Hintertreffen zu kommen droht. Hinzu kommt, dass die Direkte Produktrentabilität der Artikel von H unter dem Durchschnitt der Warengruppe liegt. Gründe hierfür sind hohe Einstandspreise und Handling-Kosten sowie eine erhöhte Kapitalbindung. Um diese für beide Seiten unbefriedigende Situation zu überwinden, entschließen sich die Vorstände der beiden Unternehmen, kooperativ nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen.

3.1. Schritt 1: Grundsätzliche Rahmenvereinbarungen

Die Rahmenvereinbarung bildet das niedergeschriebene Fundament der Zusammenarbeit. Hier müssen die beiden Partner gemeinschaftlich festlegen, welche Ziele und Ressourcen die Kooperation beinhaltet. Die Verantwortlichkeiten der Beteiligten sollen klar definiert werden. Dies umfasst die beteiligten Abteilungen in den jeweiligen Unternehmen und kann auch mögliche Funktionsübernahmen durch Dritte vorsehen.

Einzelelemente bilden die allgemeine Festlegung auf ein gemeinsames Grundverständnis und zu erreichende Ziele, die jeweiligen Kompetenzen, aber auch die zu nutzenden IT-Systeme und Entscheidungsregeln in Konfliktfällen. An dieser Stelle müssen die Informationen, die im zur Verfügung gestellt werden sollen, dokumentiert werden.

Vielleicht den entscheidendsten Punkt verkörpert die Festlegung von Erfolgsmassen und Abweichungstoleranzen sowie der Zeitpunkte, zu denen diese abgeglichen werden. Dazu zählen auch die zu ergreifenden Schlichtungsmaßnahmen bei Uneinigkeiten. Dies ist besonders kritisch für die operative Umsetzung im Tagesgeschäft und ermöglicht außerdem erst

eine spätere Beurteilung des Projekterfolges. Das letzte Element dieses Schrittes bildet die Kommunikation der Vereinbarung an alle Beteiligten. Auf diese Weise wird ein gemeinsames Verständnis geschaffen. Weiterhin kann die Rahmenvereinbarung als zusätzliche vertrauensschaffende Maßnahme angesehen werden, da sie als Commitment des Top-Managements Signalwirkung für alle Beteiligten hat.

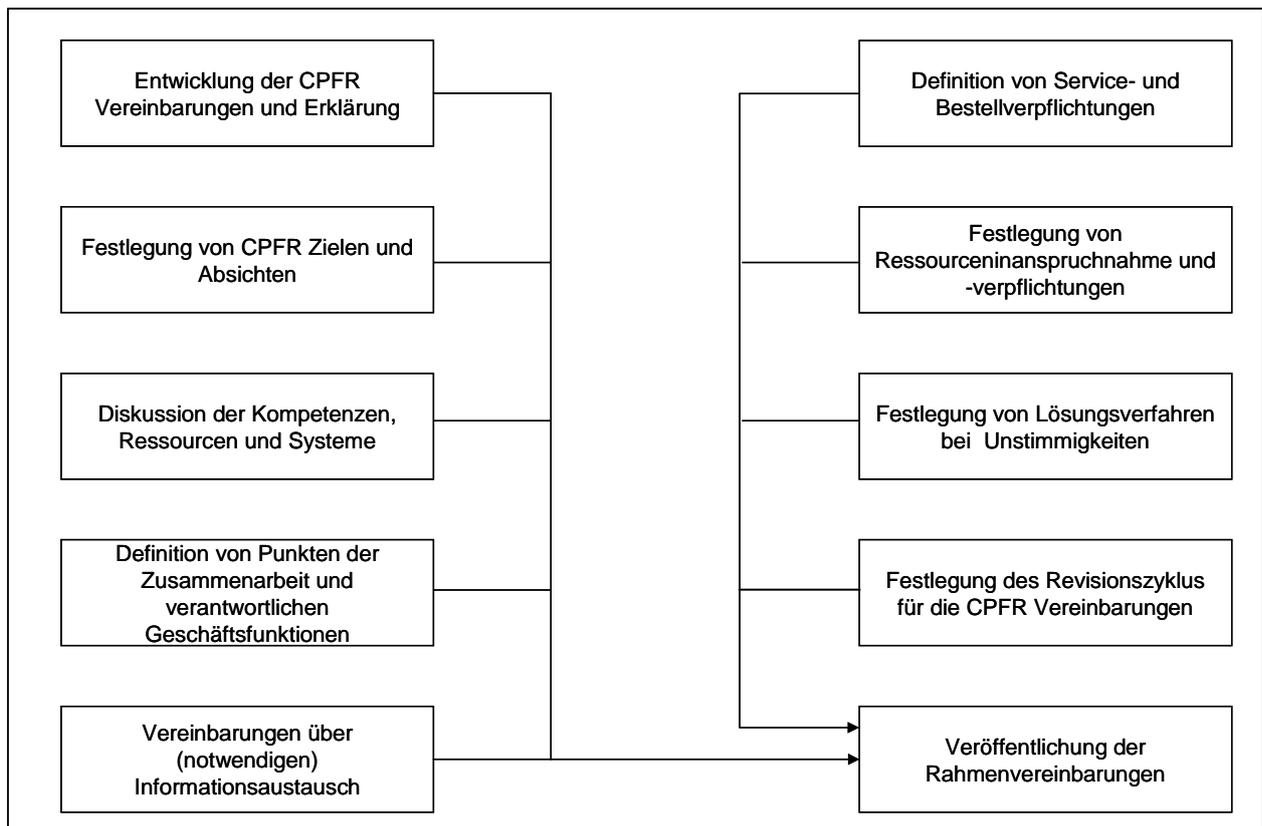


Abbildung 5: Schritt 1: Struktur der Grundsätzlichen Rahmenvereinbarung

Rahmenvereinbarung:

H hat erkannt, dass sein Bestellverhalten in erster Linie für den schlechten Deckungsbeitrag der Produkte von P verantwortlich ist. Viele Einzelprodukte von P werden gesondert bestellt, wenn ihre jeweiligen Bestände ein Minimum erreichen. Durch die Vielzahl kleiner Bestellungen ist der Planungsaufwand in den betreffenden Warengruppen extrem hoch. Als Folge kommt es immer wieder zu Bestandslücken. Die vielen kleinen Bestellungen verhindern außerdem die Ausschöpfung von Logistik-Rabatten, etwa durch die Bestellung ganzer LKW-Ladungen. In Zeiten von Verkaufsförderungen werden dann große Volumina beschafft, die

Kapital über eine längere Zeit binden.

Die beiden Unternehmen treffen folgende Rahmenvereinbarung:

Die Lagerreichweite bei H soll zwei Wochen betragen. Die Bestandslücken sollen von 12% auf 5% reduziert werden. Bestandslückenwerte dürfen max. 2,5 %-Punkte nach oben abweichen. Es werden nur noch ganze LKW Ladungen angeliefert. Anlieferungen erfolgen einmal pro Woche. Für die wöchentlichen Umsätze wird eine Plan-Abweichung von maximal 10% toleriert. Es soll ein Business Plan für das nächste Kalenderjahr aufgestellt werden. Ziel ist eine Absatzsteigerung von 15%.

Zur Unterstützung des Projektes stellt H wöchentlich artikelgenaue Scannerdaten zur Verfügung. P bringt seine konsumenten- und handelsbezogene Marktforschung ein, so dass auch ein Wettbewerbsvergleich ermöglicht wird.

Ein Team aus vier Mitarbeitern wird mit der Durchführung beauftragt. Aus beiden Unternehmen nimmt jeweils ein Mitglied der Logistik-Abteilung an dem Projekt teil. Das zweite Mitglied von P stammt aus dessen Trade-Marketing Abteilung. Der zweite Mitarbeiter von H ist in dessen Category Management beschäftigt. Zur Einrichtung der Software und des Datenaustausches wird das Team temporär durch jeweils einen IT-Fachmann pro Unternehmen unterstützt.

3.2. Schritt 2: Entwicklung eines gemeinsamen Geschäftsplanes

Die Entwicklung eines gemeinsamen Geschäftsplanes, beruht idealerweise auf den im Category Management Prozess abgeleiteten Maßnahmen hinsichtlich Sortimentsgestaltung, Produktneueinführungen und Verkaufsförderung. *Durch diesen Schritt bildet CPFR die Brücke zwischen Category Management und Supply Chain Management.*

Die Grundlage der Partnerschaft bildet eine gemeinsame Strategie. Für die betreffende Warengruppe muss hier die Rolle festgelegt werden, die sie im Sortiment des Handelspartners spielt. Dabei werden Profilierungs-, Pflicht-, Impuls-, Saison-, Ergänzungswarengruppen unterschieden. In *Profilierungswarengruppen* ist es das Ziel des Handelsunternehmens, der primäre Anbieter zu sein oder zu werden. Ein klassisches Beispiel ist hier die Kompetenz im "Frische-Bereich". Für *Pflichtwarengruppen* will der Händler der bevorzugte Anbieter in den Augen der Zielgruppe werden. Typischerweise fallen über die Hälfte aller Warengruppe in diese Kategorie. Produkte von *Impulswarengruppen* sind durch hohe Anteile von Spontan-

käufen gekennzeichnet und *Ergänzungswarengruppen* dienen zur Abrundung des Sortimentes. Dies sind Produkte, die der Konsument beim Einkauf erwartet und die ihm ein "One-Stop-Shopping" ermöglichen. Sie sind weit verbreitet und weisen häufig auch eine relativ hohe Austauschbarkeit auf.

Das gemeinsame Verständnis über die Warengruppenrolle ist aus zwei Gründen von erheblicher Bedeutung. Zum einen liegt hier ein gewisses Konfliktpotenzial, da jeder Hersteller ein hohes Interesse an einer optimalen Unterstützung seiner Produkte hat und damit die Bedeutung seiner Warengruppen tendenziell höher einschätzen kann. Zum anderen leiten sich die Warengruppenstrategien direkt aus der zugewiesenen Rolle ab. Die Festlegung der Rolle muss auf einer fundierten Marktanalyse beruhen. Diese beinhaltet beispielsweise Wettbewerbsanalysen und erwartete zukünftige Entwicklungen.

Daran schließt sich die Ableitung von Warengruppenstrategien an. Soll die Warengruppe zum Beispiel als "Frequenzbringer" dienen, wie etwa Kaffee, oder spielt eher der Gewinn der Warengruppe selber die Hauptrolle? Weitere Ansätze können die Erhöhung des Cash-Flows, die Ausnutzung von Cross-Selling-Potenzialen, die Verteidigung gegen den Wettbewerb, die Aufwertung des Geschäftsstätten-Images oder die Erhöhung der Aufmerksamkeit sein, etwa bei neuen Warengruppen. Auf Grundlage der Strategie werden dann die taktischen Maßnahmen bestimmt. Dies sind insbesondere die Preissetzung, die Sortimentszusammenstellung, Regalpräsentation und Verkaufsförderungsaktionen. Die Ergebnisse bilden den Input für die folgenden Schritte im CPFR-Prozess.

Zu guter Letzt wird pro Artikel ein Profil mit dessen Grunddaten festgeschrieben. Dies umfasst logistische Daten, Mindestbestellmengen, Sicherheitsbestände, Lieferzyklen etc., also Grunddaten für den weiteren Planungsprozess.

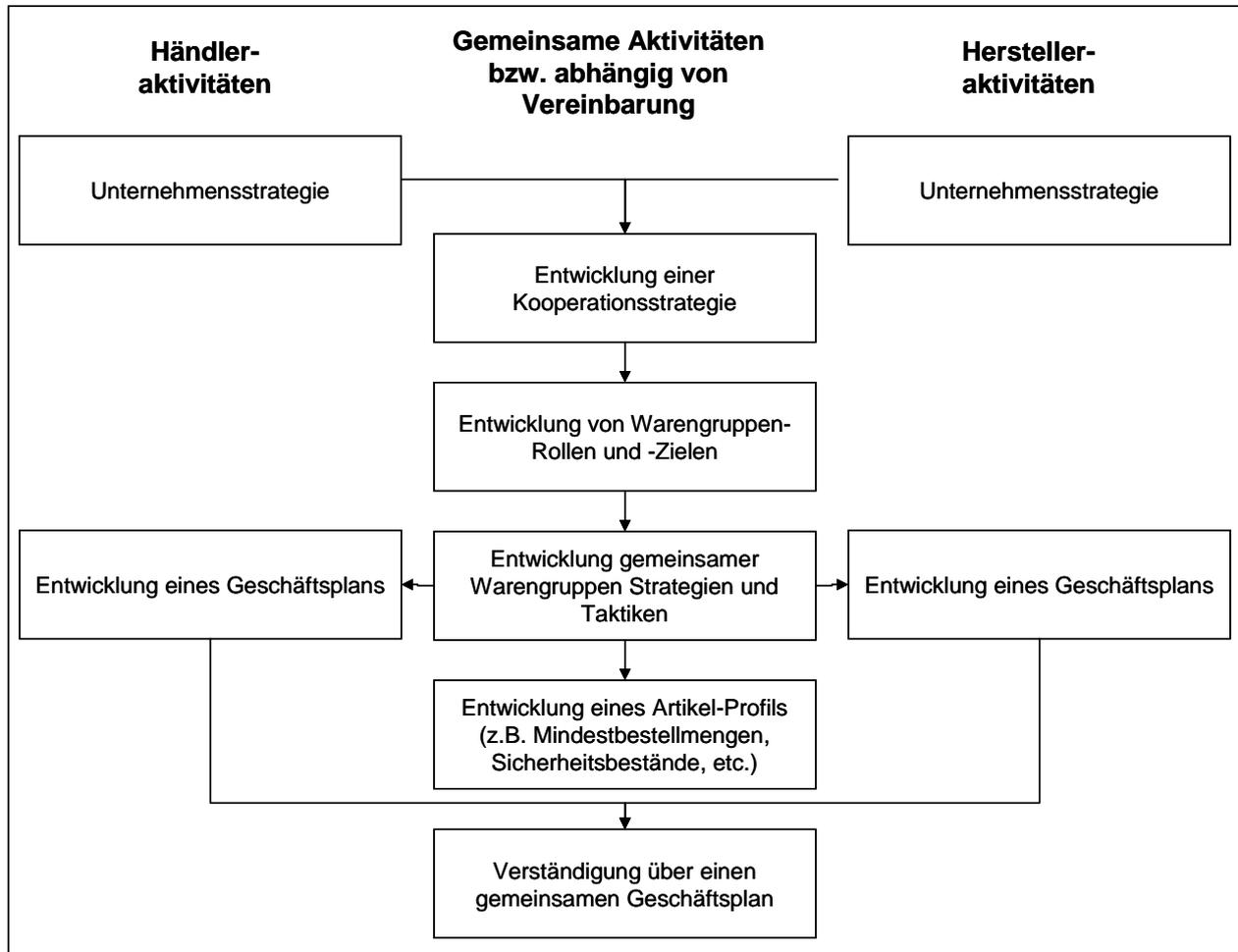


Abbildung 6: Schritt 2 - Entwicklung eines gemeinsamen Geschäftsplanes

Elemente des Geschäftsplans:

Die Analyse von Kassensbons hat ergeben, dass die Produkte des P in erster Linie in Warenkörben mit überdurchschnittlichem Gesamtwert liegen. Sie sind in der Regel Teil wöchentlicher Versorgungskäufe. Der gesamte Warenkorb ist überdurchschnittlich profitabel. Das Profil dieser Kunden entspricht dem durchschnittlichen Käufer bei H.

Der Anteil von H an den gesamten Warengruppenverkäufen liegt knapp unter seinem Marktanteil im Einzelhandel. Vor zwei Jahren lag er noch knapp darüber. Die Marktanteile haben sich zu Gunsten des Händlers J verschoben, der dadurch H überholt hat. J betreibt ebenfalls in erster Linie Großflächen. Die Handelspaneldaten von P zeigen, dass H in promotionfreien Wochen noch Marktführer ist. Im Gegensatz zu J, der die Warengruppe nur

alle zwei Wochen bewirbt, hat H jedoch monatlich nur ein Angebot.

Der Warengruppe wird eine Pflichtrolle zugewiesen. Um das Revier von H zu verteidigen, wird beschlossen, die Anzahl der Promotions auf das Wettbewerbsniveau anzuheben. Dabei sollen die Artikel des Herstellers P entsprechend ihrem Marktanteil von 50% 12mal beworben und durch Handzettel und Displays in den Märkten unterstützt werden. Einmal davon soll die Promotion mit einem Gewinnspiel verbunden werden, das nur bei H läuft. Ein weiteres Mal soll ein Sonderpack mit Warenproben einer bald einzuführenden Variante angeboten werden. Hierfür soll H zwei Wochen Exklusivität erhalten.

Weiterhin wird das Sortiment von H analysiert. H führt sechs Marken in der Warengruppe, von denen drei 90% des Umsatzes ausmachen. Eine Käufereichweitenanalyse des P für SB Warenhäuser zeigt, dass mit den vier größten Marken 98% der Käufer abgedeckt werden können. Die zwei übrigen Marken werden aus dem Sortiment eliminiert. Die Artikelanzahl der Kategorie sinkt um 33%. Die Artikel werden in Markenblöcken abverkaufsgerecht platziert. Der Regalbestand soll wie in der Rahmenvereinbarung festgelegt zwei Wochen betragen. Das neue Regal wirkt deutlich übersichtlicher. Ein Test in mehreren Märkten ergibt einen positiven Umsatzeffekt für die Warengruppe von 10%.

3.3. Schritt 3: Entwicklung einer Bedarfsprognose

Nachdem im letzten Schritt der Geschäftsplan entwickelt wurde, gilt es nun, die daraufhin zu erwartenden Absatzmengen auf Ebene der Einzelprodukte bzw. SKUs (Stock Keeping Units) zu ermitteln. Die Absatzzahlen werden je nach vorheriger Absprache entweder vom Händler oder Hersteller prognostiziert und bilden nach Abstimmung mit dem Projektpartner die Grundlage für die Bestellprognose. Dabei fließen unterschiedliche Informationen in den Planungsprozess ein. Basis bilden die aktuellen Abverkaufsdaten, die dem Handel heute im Allgemeinen in Form von Scannerdaten vorliegen. Die zweite wichtige Inputgröße stellt der Effekt von Maßnahmen im Business Plan dar. Hier sind insbesondere die Wirkung von Verkaufsförderungen und Neueinführungen zu nennen. Für Verkaufsförderungen lassen sich sog. "Lift-Tabellen" aufstellen. An ihnen lässt sich ablesen, welche Absatzsteigerungen in der Vergangenheit aufgrund unterschiedlicher Maßnahmen eingetreten sind. Ein Beispiel zeigt Tabelle 2.

Ergänzt werden diese Informationen um geplante Geschäftseröffnungen oder -schließungen

und saisonale Faktoren. Stellt sich im späteren Projektverlauf heraus, dass die Zahlen erheblich von der Prognose abweichen, der vorher festgelegte Toleranzbereich also verlassen wird, findet eine Anpassung auf Grundlage der neuen Daten statt.

Instrument	Höhe der Preisreduktion			
	0%	5%	10%	20%
nur Preis	100	110	115	130
Display	105	115	125	140
Handzettel (HZ)	105	120	130	155
Display & HZ	130	135	150	180

Tabelle 2: Lift Faktoren

Lesebeispiel: Eine Preisreduktion von 5% bei gleichzeitigem Einsatz von Displays führt zu einer Absatzerhöhung von 15% (Index 115).



Abbildung 7: Schritt 3 - Entwicklung einer Bedarfsprognose

Beispiel einer Bedarfsrechnung:

P's Trade-Marketing Manager bestimmt die ersten Planwerte. Aus den POS Daten von H weiß er, dass der durchschnittliche Abverkauf in werbefreien Wochen im vergangenen Jahr 20.000 Stück über alle Geschäfte beträgt. Für Promotion gelten die Werte wie in Tabelle 2, wobei jeweils eine Preisreduktion von 10% geplant ist. Weiterhin plant H durch Neueröffnungen seinen Umsatz um 10% zu steigern.

Er prognostiziert das Volumen für das erste Halbjahr wie folgt:

Werbefreie Wochen:

Basis Umsatz im letzten Jahr:	20.000
<u>+ Verringerung der Bestandslücken (95%/88%):</u>	<u>+ 1.600</u>
=	21.600
<u>+ Effekt der Sortimentsveränderung (10%)</u>	<u>+ 2.160</u>
=	23.760

Werbewochen:

Umsatz in werbefreien Wochen (s.o.)	23.760
<u>Lift Faktor (50%)</u>	<u>11.880</u>
=	35.640

Gesamtvolumen für 26 Wochen:

Werbefreie Wochen (20 x 23.760):	475.200
<u>Werbewochen (6 x 35.640):</u>	<u>213.840</u>
Zwischensumme:	689.040
<u>+ Neueröffnungen (10%):</u>	<u>68.904</u>
<u>Bedarfsprognose für 1. Halbjahr:</u>	<u>757.944</u>

Die Prognose wird jetzt mit H abgestimmt. Dieser Vorgang kann sich bei starken Abweichungen bzgl. der erwarteten Absätze über mehrere Runden erstrecken. Hier wollen wir unterstellen, dass H die Prognose akzeptiert.

3.4. Schritt 4: Erkennen von Abweichungen in der Bedarfsprognose

Hier werden diejenigen Artikel identifiziert, die sich auf den vereinbarten Kriterien außerhalb des Toleranzbereichs befinden. Es wird überprüft, ob die Annahmen, die bei der Erstellung der Bedarfsprognose getroffen wurden, auch eingetroffen sind. Gab es beispielsweise Verzögerungen bei der geplanten Neueröffnung von Geschäftsstellen oder bei der Einführung neuer Produkte? Sind Produktionsanlagen des Herstellers aus technischen Gründen nicht in

der erwarteten Auslastung gelaufen? Gerade Produktionskapazitäten stellen eine Restriktion für die Erfüllung der Prognosewerte dar, was für die weitere Planung berücksichtigt werden muss.

Die als "Abweichler" identifizierten Artikel, werden im folgenden Schritt einer näheren Analyse unterzogen.

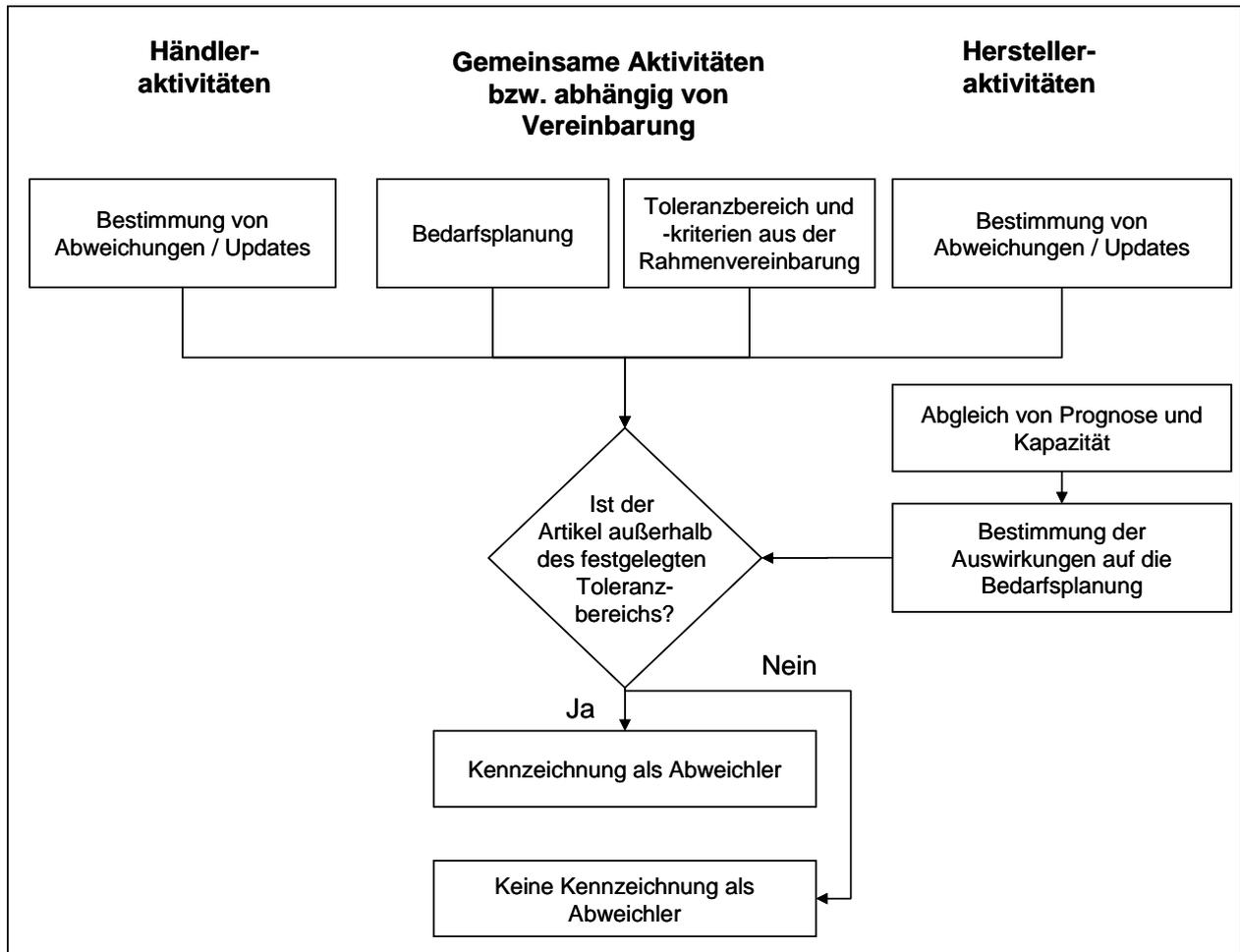


Abbildung 8: Schritt 4 - Erkennen von Abweichungen in der Bedarfsprognose

Beispiel einer Abweichungsanalyse in der Bedarfsprognose:

Einige der geplanten Neueröffnungen von H verzögern sich. Es werden im ersten Halbjahr voraussichtlich nur Umsatzsteigerungen von 5% durch Neueröffnungen realisiert. Der Plan wird entsprechend auf 720.000 SKUs angepasst.

Nach dem ersten Monat liegt der Umsatz aber anstatt bei 120.000 SKUs ($720.000 / 6$) nur bei 105.000 SKUs, und damit außerhalb der vereinbarten 10% Abweichung.

3.5. Schritt 5: Aktualisierung der gemeinsamen Bedarfsprognose

Für die Aktualisierung der Bedarfsprognose werden sowohl die aktuelle Situation ("wo stehen wir?") als auch historische Verkaufsdaten ("wo kommen wir her?") beachtet, um mögliche Trends nicht zu übersehen und auf diese reagieren zu können. Es werden also Gründe für die Abweichungen gesucht. Ist beispielsweise eine Verkaufsförderungsaktion auch in den vorgesehenen Outlets entsprechend durchgeführt worden? Sind die Preisstellungen eingehalten worden? Hat ein Wettbewerber unvorhergesehene Maßnahmen durchgeführt? Lassen sich keine Erklärungen auf Grund dieser Analysen identifizieren, muss es zum Austausch der beiden Partner über das weitere Vorgehen kommen, insbesondere aber auch um sich auf neue Planwerte zu verständigen.

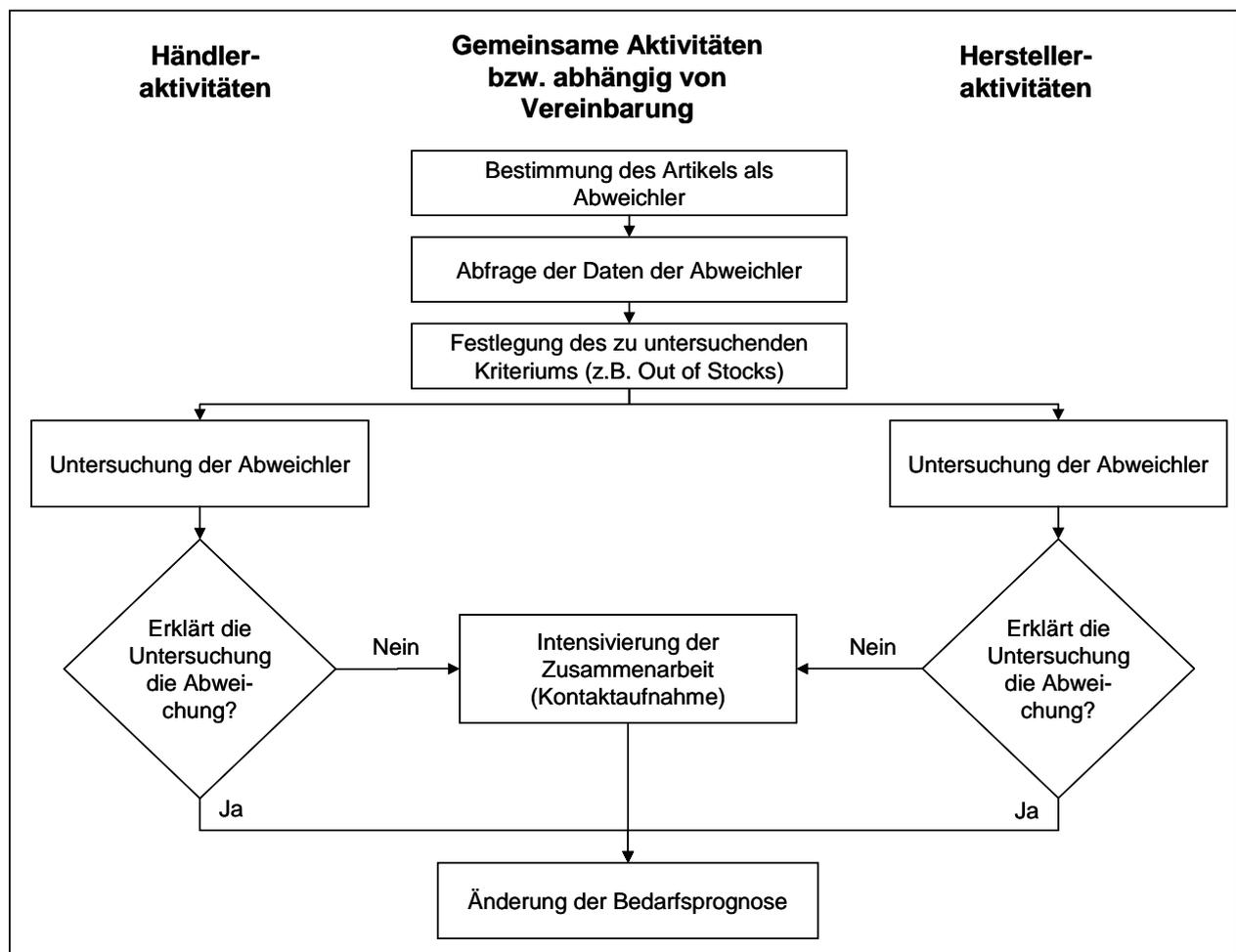


Abbildung 9: Schritt 5 - Aktualisierung der gemeinsamen Bedarfsprognose

Beispiel einer Aktualisierung der Bedarfsprognose:

Durch die Analyse der Handelspaneldaten wird deutlich, dass die Promotionaktion im letzten Monat nur von 50% der Warenhäuser umgesetzt wurde. Stichproben zeigen auch, dass das neue Sortimentskonzept erst in 75% der Häuser verwendet wird. Das Team kalkuliert den Effekt und kommt zu dem Ergebnis, dass so über 90% der Abweichung erklärt werden können. Es wird also keine Veranlassung gesehen, die Planzahlen für die zukünftigen Perioden weiter zu verändern.

3.6. Schritt 6: Erstellung einer Bestellprognose

Die bisher ermittelten Planzahlen werden jetzt in eine operative artikelgenaue Bestellprognose überführt. Diese beinhaltet nun bereits konkrete Liefermengen und -zeitpunkte. Diese Daten dienen dem Hersteller als Input für letzte Anpassungen der Produktionspläne. Der Zeithorizont ist wesentlich geringer als bei der Bedarfsprognose. Die Bestellprognose wird rollierend, etwa jeweils für 3 Monate, durchgeführt. Dabei können zeitnahe Werte zur Bestellauslösung genutzt werden, später gelegene zur Kapazitätsplanung. Die Daten aus Plänen zur Verkaufsförderung werden entsprechend den jeweiligen Bestellperioden zugeordnet. Die so ermittelten Werte werden unter Berücksichtigung von Restriktionen wie den aktuellen Beständen, Mindestbestellmengen, LKW-Auslastungen, Höchst- und Mindestbeständen etc. in einen Lieferplan überführt. Es handelt sich hierbei um klassische Aufgaben der Bestelloptimierung. Entsprechende IT-Lösungen können beiden Partnern Zugriff auf die Daten in Real-Time ermöglichen, so dass Abverkäufe mit den Planwerten verglichen oder Abweichungen vom Lieferplan schnell entdeckt werden können.

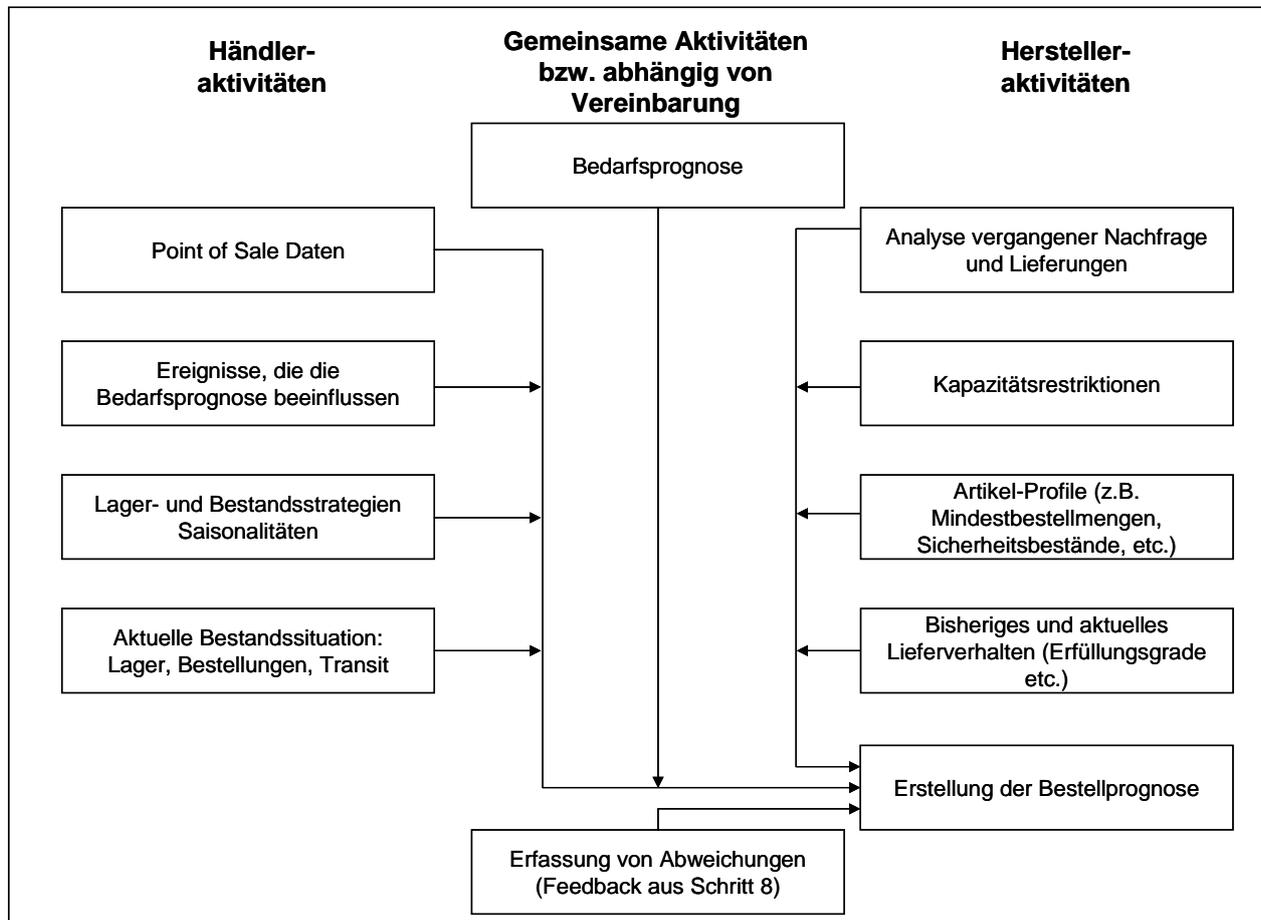


Abbildung 10: Schritt 6: Erstellung einer Bestellprognose

Beispiel einer Bestellprognose:

Die wöchentlichen Abverkaufszahlen sind oben bereits ermittelt worden. Wir wollen hier auf die gleichen Daten zurückgreifen. Eine LKW Ladung enthält 3.000 SKUs.

	Plan	Lieferung	Abweichung	kum. Abweichung
KW 10	24.948	27.000	2.052	2.052
KW 11	24.948	24.000	-948	1.104
KW 12	24.948	24.000	-948	156
KW 13	37.422	39.000	1.578	1.734
KW 14	24.948	24.000	-948	786
KW 15	24.948	27.000	2.052	2.838

3.7. Schritt 7: Erkennen von Abweichungen in der Bestellprognose

Analog zu Schritt 4 („Erkennen von Abweichungen in der Bedarfsprognose“) werden auch bei der Bestellprognose Abweichler erfasst. Das Vorgehen ist prinzipiell das gleiche. Auch hier werden nach Abgleich der Annahmen mit der tatsächlichen Situation und unter Anwendung der definierten Kriterien diejenigen Artikel identifiziert, deren Wert außerhalb des vereinbarten Toleranzbereichs liegen. Der entscheidende Unterschied ist auch hier der Zeithorizont. Abweichungen werden von beiden Seiten spätestens zum Ende einer Lieferperiode erkannt, möglicherweise bereits früher durch Tagesgenauigkeit der Verkaufsdaten. An dieser Stelle ist aber auch ein Wort der Warnung angebracht. Zu kurze Zeitintervalle können eine trügerische Wirkung haben. Abverkäufe schwanken naturgemäß, insbesondere zwischen Wochentagen. Prognostizierte Entwicklungen, wie Absatzeffekte einer Werbekampagne, können erst mit mehreren Tagen Verzögerung eintreten. Je kürzer die betrachteten Perioden, umso eher wird es zu relativen starken Schwankungen bzw. Abweichungen kommen. Deshalb muss vor Überreaktionen gewarnt werden. Sinnvollerweise sollten die Betrachtungsperioden mindestens eine Woche betragen, um Wochentageeffekte auszuschließen. Dies deckt sich in den meisten Fällen auch mit der Dauer von Verkaufsförderungsmaßnahmen.

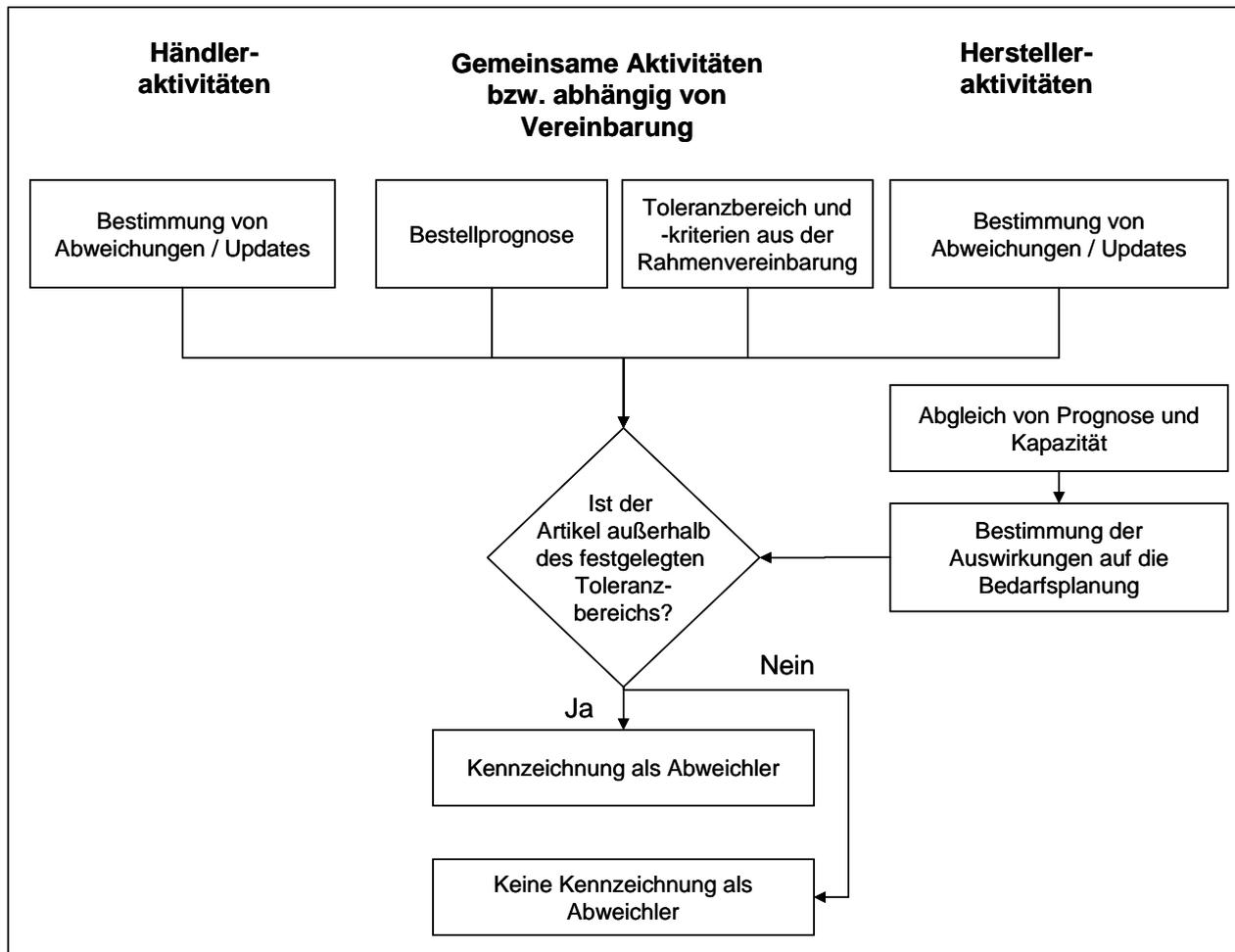


Abbildung 11: Schritt 7 - Erkennen von Abweichungen in der Bestellprognose

Beispiel einer Abweichungsanalyse in der Bestellprognose:

Wir wollen uns die Verkaufshistorie für die oben beschriebene Abweichung anschauen:

	Plan	Ist	Abweichung	kum.Abweichung
KW 10	24.948	23.175	-1.773	-1.773
<u>KW 11</u>	<u>24.948</u>	<u>22.480</u>	<u>-2.468</u>	<u>-4.241 (Abweichung >10%)</u>
KW 12	24.948	22.712	-2.237	-6.478
KW 13	37.422	28.969	-8.453	-14.931
KW 14	24.948	22.016	-2.932	-17.863
KW 15	24.948	21.321	-3.627	-21.490

Würden die Lieferungen nun wie oben beschrieben erfolgen, so würden sich schnell hohe Lagerbestände auftürmen. Durch den permanenten (Online-)Austausch der Daten kann die Bestellprognose allerdings frühzeitig angepasst werden. Der hier betrachtete Artikel würde also an dieser Stelle als Abweichler erkannt werden.

3.8. Schritt 8: Aktualisieren der gemeinsamen Bestellprognose

Sind Abweichler identifiziert worden, wird nun (in Anlehnung an Schritt 5 „Aktualisierung der gemeinsamen Bedarfsprognose“) nach den Ursachen gesucht. Auch hier kann es notwendig werden, sich über das weitere Vorgehen zu verständigen, wenn Abweichungen nicht erklärt werden können.

Dieser Schritt hat aber noch eine zweite, wesentlich wichtigere Funktion. Durch ihn wird die Verknüpfung des Gesamtprozesses sichergestellt. Kommt es nämlich hier zu Abweichungen von den geplanten Zahlen, so muss dies als Feedback in der Bedarfsprognose berücksichtigt werden. Sie ist u. U. auf Grundlage der neuen (aktuellen und tatsächlichen) Abverkaufszahlen zu korrigieren. Dies führt zur Steuerung der gesamten Kette durch die Nachfrage. Es werden also nicht nur die Geschäftspläne auf Grundlage des in der Marktforschung ermittelten Konsumentenverhaltens erstellt. Es findet auch ein kontinuierlicher Abgleich mit dem tatsächlichen Kaufverhalten statt.

Dieses Feedback hat auch organisatorisch erhebliche Folgen. Es bedeutet nämlich die Verknüpfung bzw. enge Zusammenarbeit von Supply- und Marketing-Funktionen. Spätestens an dieser Stelle muss klar werden, dass auch eine enge interne Kooperation zwischen diesen Funktionen für den Erfolg von CPFR-Projekten zwingend ist.

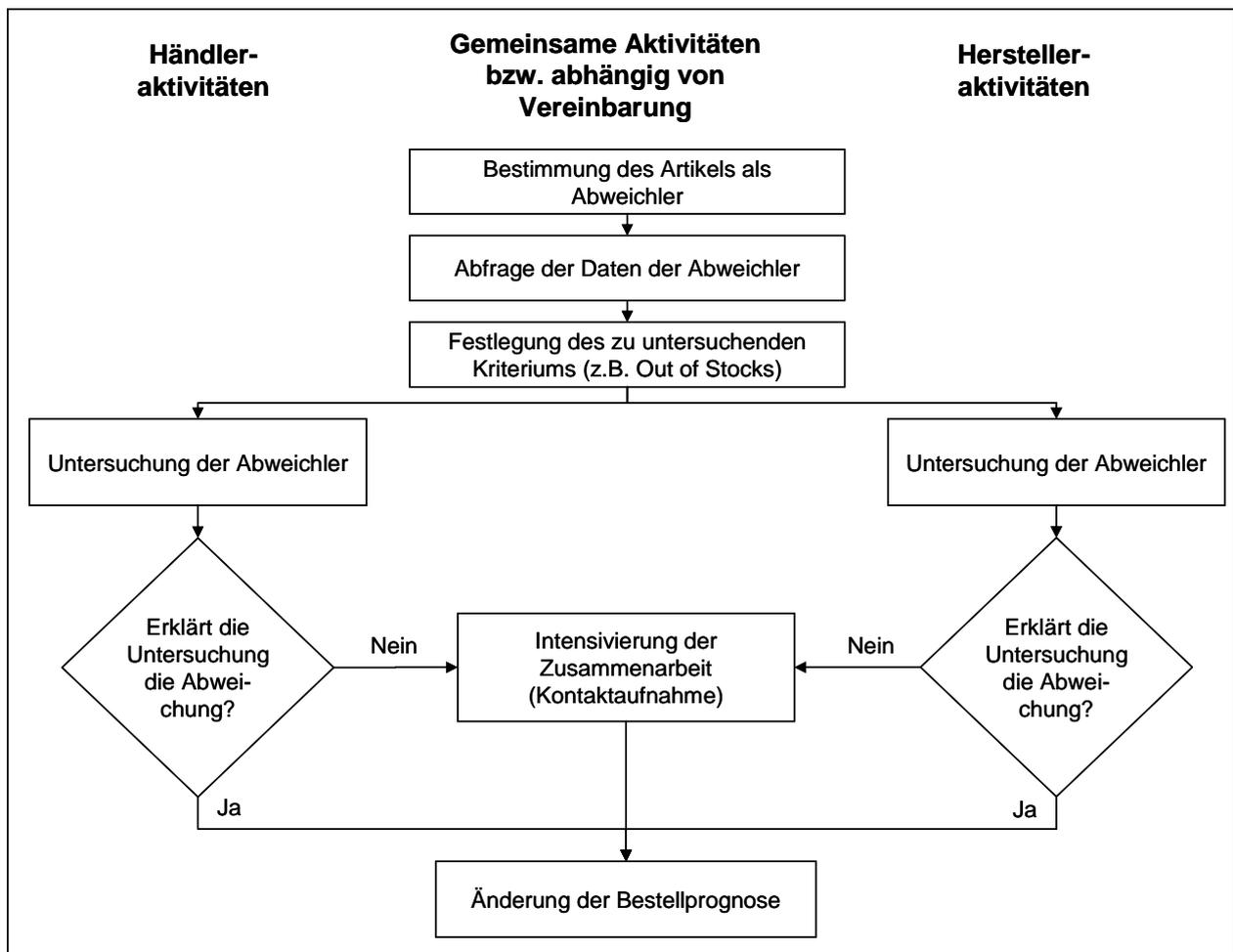


Abbildung 12: Schritt 8 - Aktualisieren der gemeinsamen Bestellprognose

Beispiel einer Aktualisierung der Bestellprognose:

Hier werden jetzt die Lieferungen den tatsächlichen Abverkäufen gegenübergestellt und auf dieser Grundlage angepasst. In unserem Beispiel gehen wir davon aus, dass die Abweichung in KW 11 festgestellt wurde und die kommende Woche nicht mehr korrigiert werden kann. Die erste Woche, in der reagiert werden kann, ist also die KW 13. In dieser Woche ist eine Promotion geplant, die einen zusätzlichen Unsicherheitsfaktor darstellt. Die beiden Partner H und P sind sich einig, dass deshalb größere Bestandskorrekturen erst ab KW 14 möglich sind. Die bis dahin angesammelten Bestände können allerdings innerhalb von kurzer Zeit auf Grund der schnellen Reaktion auf die tatsächliche Nachfrage abgebaut werden. Ab KW 15 kann auf Grundlage der neuen Daten wieder eine gleichmäßige Anlieferung erfolgen.

	Ist	Lieferung	Abweichung	kum. Abweichung
KW 10	23.175	27.000	3.825	3.825
KW 11	22.480	24.000	1.520	5.345
KW 12	22.712	24.000	1.289	6.634
KW 13	28.969	27.000	-1.969	4.665
KW 14	22.016	21.000	-1.016	3.649
KW 15	21.321	18.000	-3.321	328

In Softwareanwendungen, die diesen Prozess unterstützen, sollten natürlich alle Daten, die in den letzten Schritten (Schritt 6 bis 8) gezeigt wurden, auf einen Blick ersichtlich sein.

3.9. Schritt 9: Bestellung

Aus der Bestellprognose werden direkt die Bestellungen abgeleitet. Dies geschieht indem im Voraus ein Zeitraum bestimmt wird, ab dem die Bestellprognose als verbindlich gilt. Die tatsächliche Bestellung wird via EDI je nach vorheriger Absprache vom Händler oder vom Hersteller ausgelöst und durch die entsprechende Gegenseite bestätigt.

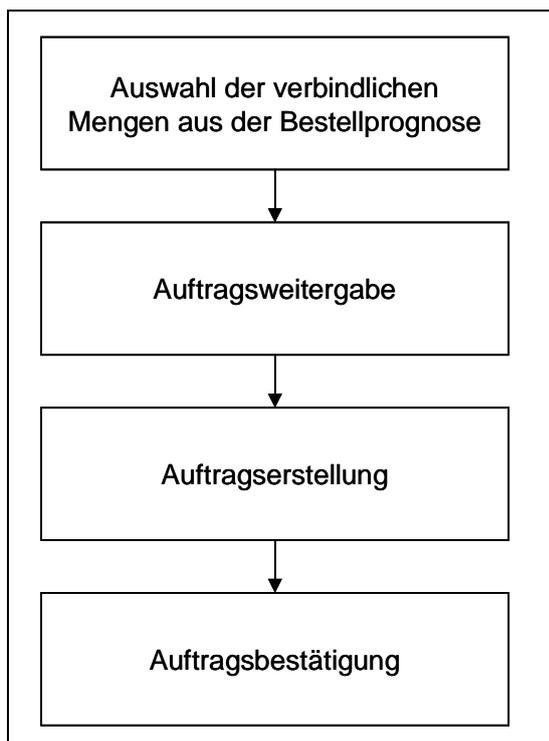


Abbildung 13:
Schritt 9 - Bestellung

Die Bestellung:

Bei unserem Beispiel gehen die Daten aus der Bestellprognose für die kommenden zwei Wochen als verbindlich in die Produktion des P ein. H schickt P dazu per EDI eine Bestellung (ORDERS), die von P bestätigt wird (ORDRSP).

4. Bewertung und Ausblick

CPFR bedeutet ein Phasenkonzept für eine Kooperation zweier vertikal verbundener Unternehmen sowohl auf der operativen als auch auf der strategischen Ebene. Es kann als Modell einer strategischen Allianz der beiden Partner aufgefasst werden. Dies schlägt sich auch in den erheblichen Investitionen nieder, die für diese Zusammenarbeit getätigt werden. Neben der Schaffung der Infrastruktur, insbesondere im Bereich der Datenübertragung, sind hier in erster Linie Investitionen in die Qualifikation und das Know-How der Mitarbeiter zu nennen.

Für den Erfolg strategischer Allianzen existieren zwei unumstößliche Grundvoraussetzung: starkes, gegenseitiges Commitment und Vertrauen (vgl. Coughlan et al. 2001, S. 317). Wie eingangs beschrieben ist dies traditionell nicht gerade das hervorstechende Merkmal von Hersteller-Handel-Beziehungen. Vertrauen bildet sich nicht über Nacht, insbesondere wenn die Beziehungshistorie von Misstrauen geprägt ist, und benötigt gemeinsame Ziele und Erfolgserlebnisse (Bowersox et al. 2000, S. 6). In diesem Licht lässt sich auch die Entwicklung von ECR-Aktivitäten hin zu CPFR betrachten. Dabei ist auch das notwendige ex ante-Vertrauen möglicher Partner in den letzten Jahren gewachsen und durch regelmäßige Erfolgsmeldungen auf Kongressen und in Branchenpublikationen genährt worden.

Erfolgreiche Kooperationen entstehen allerdings nicht durch Absichtserklärungen des Top-Managements. Sie müssen auch in den Köpfen und den Taten der jeweils direkt Beteiligten umgesetzt werden. Der Beitrag von starken Formalisierungen, wie dem CPFR-Prozessmodell, ist dabei durchaus umstritten. Formalisierte Abläufe wirken sich negativ auf die Eigeninitiative aus und signalisieren dem Partner ein gewisses Maß an Misstrauen (das im Übrigen auch tatsächlich nach wie vor latent vorhanden ist). Aber Formalisierungen haben auch positive Effekte. Sie klären Vorgehensweisen und Verantwortlichkeiten und können so das Vertrauen in die jeweils andere Seite erhöhen (vgl. Bowersox et al. 2000, S. 5; Coughlan et al. 2001, S. 337).

Die Zusammenführung von Supply Chain Management und Category Management durch

CPFR ist als ein weiterer Beitrag für eine Kooperations-Spirale anzusehen: Gemeinsamer Erfolg fördert das Vertrauen, dieses verbessert die Zusammenarbeit, was wiederum zu größerem gemeinsamen Erfolg führt, der dann wieder das Vertrauen erhöht.

CPFR tritt mit dem Anspruch an, die Nachteile bisheriger Konzepte zu überwinden und so zu einer Erhöhung der Effizienz der Lieferkette zu führen. Insbesondere sollen die Gegensätze zwischen enger Zusammenarbeit und Skalierbarkeit aufgehoben werden. Das Ergebnis ist ein Prozessmodell, das unterstützt durch entsprechende Informationstechnologie wie elektronischen Datenaustausch und Softwarelösungen eine Standardisierung der Zusammenarbeit erlaubt und so die bisher entstehenden hohen Kosten der Kooperation erheblich reduzieren kann.

Obwohl diese Entwicklung als durchaus positiv einzustufen ist, empfiehlt sich allerdings auch eine kritische Betrachtung. Wie schon die Teilbereiche von ECR (vgl. Hallier 1999 , S. 56 ; Czarnetzki / Kastern 1998 , S. 277) sind auch die einzelnen CPFR-Prozess-Schritte nicht wirklich neu. Neu ist lediglich der Gedanke, diese Wirtschaftstufen übergreifend durchzuführen und so einerseits die isolierten Funktionen Marketing und Logistik zusammenzuführen, andererseits ein größeres Gesamtkonzept von der strategischen Planung bis zur operativen Umsetzung zu erhalten.

Ein standardisierter Prozess stößt prinzipiell immer auch bald an Grenzen, spätestens wenn es zu ungeplanten Einflüssen kommt. Versteht man das Prozessmodell mit seinen vielen Einzelkomponenten als eine Art Check-Liste, so kann es auch in solchen Fällen Hilfestellung und Sicherheit vermitteln und so eine Zusammenarbeit fördern. Berichte aus der Unternehmenspraxis zeigen, dass dies in den erfolgreichen Pilot-Projekten auch tatsächlich so gehandhabt wird und das Prozessmodell nur als ein Rahmenkonzept angesehen wird (vgl. Rode 2001b). Bezeichnend ist an dieser Stelle auch, dass im Modell selbst an mehreren Punkten der direkte Kontakt für „freies Handels“ vorgesehen ist. Andererseits heißt es, dass die Partner bei unerklärten Planabweichungen ihre Zusammenarbeit durch “elektronische Kommunikation, Messaging, Telefon oder Video-Konferenzen“ intensivieren sollen. Obwohl Bauer et al. gezeigt haben, dass effektiver elektronischer Informationsaustausch einen positiven Einfluss auf Commitment und Vertrauen ausüben kann (vgl. Bauer et al. 1998, S. 53), ist es auffällig, dass ein persönliches Treffen kaum vorgesehen ist. Dies würde auch den Skalierbarkeits-Anspruch von CPFR zum Teil zunichte machen, so dass dieser in dem in Aussicht gestellten

Maße bezweifelt werden kann. Die Darstellung der Einzelschritte hat klar gezeigt, dass die Kommunikationsintensität durch die gemeinsam durchgeführten Aktivitäten zwangsweise steigen muss und somit auch stärker als bisher Ressourcen bindet. Diese Investitionen können sich aber durchaus lohnen, sind sogar für den Projekterfolg u. U. notwendig. CPFR ohne Commitment und Vertrauen ist nicht skalierbar.

Der Umstand, dass die einzelnen Schritte des CPFR-Prozesses prinzipiell kein neues Management Know-How erfordern, hat sicherlich den Vorteil, dass sie von den Beteiligten schnell aufgefasst und umgesetzt werden können. Darin liegen aber auch nicht zu unterschätzende Risiken. Zum einen handelt es sich teilweise um Entscheidungen, die bisher auf beiden Seiten selbständig getroffen wurden. Beispielsweise haben die Mitarbeiter in Handels- wie in Herstellerunternehmen zum Teil jahrzehntelange Erfahrungen in Bereichen wie Promotionplanung oder Verkaufsprognosen. Bei Uneinigkeiten kann dies schnell zu Kompetenzkämpfen führen.

Weiterhin besteht die Gefahr, bei den vertrauten Vorgängen in alte Gewohnheiten zurückzufallen. Hiermit meinen wir etwa den Drang zur Suche nach neuen Gründen für die Forderung nach Sonderrabatten auf Seiten des Handels, z.B. für die Bereitstellung von POS-Daten. CPFR läuft so gesehen Gefahr, als neuer Name für alte Konditionenforderungen herhalten zu müssen – ein Schicksal, das auch ECR in seinen Anfängen häufig ereilt hat.

Das Neue an CPFR ist der Brückenschlag zwischen Category Management und Supply Chain Management. Wir haben gezeigt, dass dieser insbesondere in der Erarbeitung gemeinsamer Geschäftspläne liegt, der Category Management Prozess also schwerpunktmäßig die zweite Stufe von CPFR bildet. Dies führt wie schon beim „isolierten“ Category Management zu der Konsequenz, dass die Kooperation im Grunde nur mit einem Hersteller pro Warengruppe möglich ist. Die Alternative, bei der der Händler durch intensive Zusammenarbeit mit einer Reihe von Herstellern den Geschäftsplan einer Kategorie aufstellt, der dann zu einer Art Menülösung führt, erfordert nicht nur einen hohen Zeitaufwand, sondern fördert sicherlich auch das Misstrauen der Hersteller und wird deshalb überwiegend als nicht machbar angesehen. Die Erwartung, dass auf Grund der partiellen IT-Automatisierung Handel und Hersteller damit beginnen, vertrauensvoll Daten auszutauschen und opportunistische Ziele dauerhaft aufzugeben, erscheint uns ein wenig unrealistisch.

Durch die (mittelfristige) Bedarfsprognose erlaubt CPFR prinzipiell auch eine Ausdehnung

des ECR-Prozesses auf Lieferanten des Herstellers. In der Literatur findet sich deshalb die Forderung nach einer Ausdehnung der Projekte über eine zweigliederige Beziehung Hersteller-Händler hinaus (White 2001). Aus unserer Betrachtung lässt sich ableiten, dass dadurch weitere Effizienzsteigerungen möglich wären. Eine mögliche zukünftige Entwicklung stellt folglich die Ausdehnung über mehrere Wertschöpfungsstufen hinweg dar, bis hin zur Einbindung von Rohstoff-Lieferanten.

Effektiv kann dies aber wohl nur werden, wenn der Großteil der Produktionsprozesse durch enge Kooperation mit Austausch von POS-Daten gesteuert wird. Auch hierfür ist die Zusammenarbeit mit einem Großteil der Abnehmer notwendig. Inwieweit und für wen dies wirtschaftlich sinnvoll ist bleibt abzuwarten.

Projekte, die unter dem Namen CPFR durchgeführt werden, umfassen häufig bisher anders benannte und getrennte Konzepte. Es bleibt abzuwarten, wie weit sich das gesamte und ganzheitliche Konzept außerhalb von Pilotprojekten mit verstärktem Top-Management Fokus, deren Erfolg die Branche momentan so optimistisch stimmt (vgl. Rode 2002), bewähren wird. Von allen Autoren wird immer wieder darauf hingewiesen, dass die Kooperation zwischen Industrie und Handel durch CPFR einen gravierenden Wandel in der Organisation der Wertkette und in den Unternehmenskulturen aller Beteiligten erfordert. Dies ist als eine partielle Umgestaltung von vertikalem und horizontalem Wettbewerb jedenfalls ein langwieriger Prozess. CPFR ist nur ein erster Schritt auf diesem Weg.

LITERATURVERZEICHNIS

- Bauer, Hans H. (1980): Die Entscheidung des Handels über die Aufnahme neuer Produkte – Eine verhaltenstheoretische Perspektive, Darmstadt.
- Bauer, Hans H. (1982): Hersteller-Handels-Beziehungen im Wandel – Auf dem Weg zu einer dualen Marketing-Führerschaft im Absatzkanal, in: Markenartikel, Heft 10, S. 428-436.
- Bauer, Hans H. (2000): Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderungen für das Vertriebsmanagement, Arbeitspapier des Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, M 47, Mannheim.
- Bauer, Hans H. / Hammerschmidt, Maik / Staat, Matthias (2001): Analyzing Product Efficiency: A Customer-Oriented Approach, Arbeitspapier des Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, M 47, Mannheim.
- Bauer, Hans H. / Leach, Mark / Grether, Mark (1998): Der Beitrag des Internet zum Relationship Marketing, Arbeitspapier des Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, W 23, Mannheim.
- Boatwright, Peter / Nunes, Joseph C. (2001): Reducing Assortment: An Attribute-Based Approach, in: Journal of Marketing, Vol. 65, July 2001, S. 50-63.
- Bowersox, Donald J. / Closs, David J. / Stank, Theodore P. (2000): Ten Mega-Trends that will Revolutionize Supply Chain Logistics, in: Journal of Business Logistics, Vol. 21, Nr. 2, S. 1-15.
- Cansier, Adrienne (2001): Efficient Consumer Response aus kooperationstheoretischer Sicht, Wiesbaden.
- Coughlan, Anne T. / Anderson, Erin / Stern, Louis W. / ElAnsary, Adel I. (2001): Marketing Channels, 6. Aufl., Upper Saddle River.
- Czarnetzki, Sylke /Kastern, Hinrich (1998): Efficient Consumer Response (ECR) – der steinige Weg zur Partnerschaft, in: Zeitschrift für Führung + Organisation, Heft 5, S. 277-279.
- ECR D-A-CH (2001): Managementinformation Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment CPFR.
- ECR Europe (1997): Category Management Best Practices Report, o.O.

Friedrich, Stephan A. / Hinterhuber, Hans H. (1999): Wettbewerbsvorteile durch Wertschöpfungspartnerschaft – Paradigmenwechsel in der Hersteller/Handels-Beziehung, in: WiSt, Heft 1, S. 2-8.

Forrester, Jay W. (1961): Industrial Dynamics, Cambridge.

Gilbert, Xavier / Strebel, Paul (1987): Strategies to outpace the competition, in: Journal of Business Strategy, Vol. 8, No. 1, S. 28-36.

Hallier, Bernd (1999): Wird ECR zum Club der Großen?, in: Heydt, Andreas von der (Hrsg.): Handbuch Efficient Consumer Response – Konzepte, Erfahrungen, Herausforderungen, München, S. 55-61.

Heydt, Andreas von der (1999): Efficient Consumer Response – So einfach und doch so schwer, in: Heydt, Andreas von der (Hrsg.): Handbuch Efficient Consumer Response – Konzepte, Erfahrungen, Herausforderungen, München, S. 1-23.

Homburg, Christian / Engelbrecht, Christof / Krohmer, Harley (1997): Handel und Hersteller über Efficient Consumer Response, Arbeitspapier des Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, M 28, Koblenz/Mannheim.

Homburg, Christian / Schneider, Janna / Schäfer, Heiko (2001): Sales Excellence - Vertriebsmanagement mit System, Wiesbaden.

Ihde, Gösta B. (1999): Logistiktrends - Reise in die Zukunft, in: Logistik Heute, Nr. 7/8, S. 20-22.

Lee, Hau L. / Padmanabhan, V. / Whang, Seungjin (1997): The Bullwhip Effect in Supply Chains, in: Sloan Management Review, Spring, S. 93-102.

Liebmann, Hans-Peter / Zentes, Joachim (2001): Handelsmanagement, München.

Loderhose, Birgitt (2001): Bedeutung des E-Business wird weiter wachsen, <http://www.lz-net.de>, 18.10.2001.

Meffert, Heribert (2000): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. Aufl., Wiesbaden.

Müller-Hagedorn, Lothar / Dach, Christian / Spork, Sven / Toporowski, Waldemar (1999): Vertikales Marketing – Trends in der Praxis und Schwerpunkte der theoretischen Diskussion, in: Marketing ZFP, Heft 1, S. 61-74.

Rode, Jörg (2001a): CPF: Erste Praktiker zufrieden, Lebensmittelzeitung, 05.10.2001.

- Rode, Jörg (2001b): CPFR begeistert ECR-Konferenz, Lebensmittelzeitung, 05.10.2001.
- Rode, Jörg (2002): CPFR verändert Markt, Lebensmittelzeitung, 22.02.2002.
- Scott, Charles / Westbrook, Roy (1991): New Strategic Tools for Supply Chain Management, in: International Journal of Distribution & Logistics Management, Vol. 21, No. 1, S. 23-33.
- Seifert, Dirk: Efficient Consumer Response, Strategische Erfolgsfaktoren für die Wertschöpfungspartnerschaft von Industrie und Handel, München und Mering, 2001.
- Stern, Louis W. / El-Ansary, Adel I. / Coughlan, Anne T. (1996): Marketing Channels, 5. Aufl., Upper Saddle River.
- Swoboda, Bernhard (1997): Wertschöpfungspartnerschaften in der Konsumgüterwirtschaft – Ökonomische und Ökologische Aspekte des ECR-Managements, Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), Heft 9, S. 449-454.
- Thaler, Klaus (1999): Supply Chain Management – Prozessoptimierung in der logistischen Kette, Köln.
- Tietz, Bruno (1995): Efficient Consumer Response (ECR), in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), Heft 10, S. 529-530.
- Towill, D.R. / Naim, M.M. / Wikner, J. (1992): Industrial Dynamics Simulation Models in the Design of Supply Chains, in: International Journal of Distribution & Logistics Management, Vol. 22, Nr. 5, S. 3-13.
- Voluntary Interindustry Commerce Standards (VICS) Association (1998): The CPFR Process Model, <http://www.cpfr.org/ProcessModel.html> [Stand: 15.März.2002].
- White, Andrew (2001): n-Tier CPFR A Proposal, White Paper, [http://www.cpfr.org/ WhitePapers.html/nTierProposal.doc](http://www.cpfr.org/WhitePapers.html/nTierProposal.doc) [Stand: 15. März 2002].
- Zielke, Stephan (2001): Kundengerechte Sortimentsgliederung am Point of Sale, Ansätze zur Erhebung kognitiver Strukturen als Richtgrößen zur Warenplatzierung und Category Management, in: Marketing ZFP, Heft 2, S. 100-116.
- Zentes, Joachim / Janz, Markus / Morschett, Dirk (2000): Neue Dimensionen des Konsumgütermarketing, Hersteller-Handels-Beziehungen 2005, Saarbrücken und Walldorf.