

Stölzle, Wolfgang; Hofstetter, Joerg, S.; Hamprecht, Jens:

ECR-Implementierung bei der Manor AG

In: Akademische Partnerschaft ECR Deutschland; Müller-Hagedorn, Lothar;
Mesch, Reiner (Hrsg.):

Efficient Consumer Response in der Praxis. Fallstudien zu Projekten, Konzepten
und Strategien

Frankfurt a.M. 2006

S. 9 - 26

ECR Implementierung bei der Manor AG

Wolfgang Stölzle, Joerg S. Hofstetter und Jens Hamprecht

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage	11
2	Die Geschichte der Manor AG	11
3	Unternehmensstruktur und Marktumfeld	12
4	ECR Implementierung bei der Manor AG	13
	4.1 Rationalisierungen durch IT (1990 bis 1996)	14
	4.2 Modernisierung in der Logistik (1996 bis 1999)	14
	4.3 Supply Side Fokus bei der ECR Implementierung (1999 bis 2002)	15
	4.3.1 Suche nach einem Optimierungsansatz für die Logistik	15
	4.3.2 Schwierigkeiten bei der Implementierung eines Demand Side Pilotprojekts	16
	4.3.3 Erfolge bei der Einführung von Efficient Unit Loads (EUL) ..	17
	4.3.4 Cross Docking im Push und Pull Verfahren	18
	4.3.5 Vendor Managed Inventory (VMI) Projekt	18
	4.4 Integration der Demand Side bei der ECR Implementierung (2002 bis 2003)	21
	4.5 Weiterentwicklung und Verbreitung von ECR (2003 bis 2005)	23
5	ECR bei der Manor AG heute (2005)	24
6	Fazit	24
7	Aufgaben	26

1 Ausgangslage

In vielen europäischen Ländern hat in den letzten Jahren der Wettbewerb im Einzelhandel stark zugenommen. Auch in der Schweiz haben preisaggressive Discount-Händler, eine verstärkte Konsolidierung in der Branche und technologische Entwicklungen den Markt grundlegend verändert. Um nachhaltig erfolgreich zu sein, müssen Handelsunternehmen konsequent sämtliche Effizienz- und Effektivitätssteigerungspotentiale in der Wertschöpfungskette erschliessen.

Der in Europa seit 1993 zunehmend verfolgte Management-Ansatz „Efficient Consumer Response“ (ECR) stellt Methoden zur Verfügung, mit denen Handelsunternehmen in Zusammenarbeit mit ihren Lieferanten ihre Wertschöpfungsketten hinsichtlich Effizienz und Effektivität optimieren können. ECR steht unter dem Motto „Verbraucherbedürfnisse durch Zusammenarbeit schneller, besser und kostengünstiger erfüllen“¹. Der zentrale Ansatz ist hierbei die Zusammenarbeit zwischen Händlern und Lieferanten bzw. Herstellern. ECR versucht, die an der Schnittstelle zwischen Händlern und Herstellern entstehenden Prozessbrüche zu vermindern, um so die gesamte Wertschöpfungskette unternehmensübergreifend zu integrieren. Das vereinigende Element ist dabei die konsequente Ausrichtung auf die Verbraucher als die gemeinsamen Kunden.

Die Schweizer Warenhauskette Manor AG ist ein Musterbeispiel für die strategische Nutzung von ECR im Handel. 1995 führte Manor erstmals ECR Pilotprojekte im Bereich EDI durch. Inzwischen hat das Unternehmen eine Vielzahl von ECR Methoden angewandt und in seine Wertschöpfungsketten integriert. Als Anerkennung der Leistungen in der Umsetzung von ECR verlieh ECR DACH² dem Unternehmen Manor im Jahr 2004 den Best Practice Award in der Kategorie „Einzelunternehmen“. Diese Fallstudie zeigt, wie Manor die erfolgreiche Implementierung von ECR erreicht hat.

2 Die Geschichte der Manor AG

Im Jahr 1902 eröffneten die Großhändler Ernest und Henri Maus in Zusammenarbeit mit einem ihrer Kunden, dem Detailhändler Léon Nordmann, in Luzern eines der ersten großen Warenhäuser in der Schweiz. Das Warenhaus trug den Namen

Prof. Dr. Wolfgang Stölzle leitet als Vorsitzender Direktor das Kühne-Institut für Logistik an der Universität St.Gallen und ist dort zusätzlich Studiendirektor für den Weiterbildungsstudiengang Executive MBA für Logistikmanagement. Dr. Joerg S. Hofstetter ist Projektleiter am Kühne-Institut für Logistik, Dozent an der Universität St.Gallen und Managing Editor des ECR-Journal – International Commerce Review. Dr. Jens Hamprecht war wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kühne-Institut für Logistik und ist jetzt im Bereich Supply Chain Management bei der BASF tätig.

Diese Fallstudie wurde unter Mitarbeit von Dominic Simon und Andrea Meyer erstellt. Die Grundlage bilden Informationen, die von der Manor AG insbesondere durch Herrn Georg Burkhardt und Frau Olivia Sofia zur Verfügung gestellt wurden. Diese Fallstudie soll abschließend zur Diskussion in der Lehre dienen und bildet keinen Massstab für effektives Bewältigen unternehmerischer Problemstellungen.

¹ „ECR = Working together to fulfill consumer wishes better, faster and at less cost.“ (ECR Europe).

² ECR DACH ist die gemeinsame Organisation der nationalen ECR Organisationen in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

„Léon Nordmann“ und gehörte zur Unternehmensgruppe Maus Frères SA. Der sich rasch abzeichnende Erfolg in Luzern veranlasste die Gebrüder Maus, in Zusammenarbeit mit lokalen Detailhändlern weitere Warenhäuser zu eröffnen. So entstand ein lockerer Verbund zahlreicher Warenhäuser in der Schweiz, die unterschiedliche Namen trugen: Nordmann, Au Louvre, La Placette oder Magazine zur Rheinbrücke. Erst 1965 wurde der heute die Warenhauskette kennzeichnende Name „Manor“ eingeführt. Er ist zusammengesetzt aus den Nachnamen Maus („Ma“) und Nordmann („nor“).

Die Manor AG mit Hauptsitz in Basel bildet zusammen mit den Handelsketten Athleticum (Sportartikelmärkte), Fly (Möbelhäuser) und Jumbo (Do-It-Yourself Baumärkte) eine Tochtergesellschaft der Maus Frères Holding in Genf. Manor verkauft Eigenmarken- und Herstellermarkenprodukte, die von über 7.000 Lieferanten weltweit bezogen werden. Das Unternehmen führt ein Sortiment von rund 250.000 Artikeln (1 Mio. SKU/ Artikelvarianten) in 75 Warenhäusern in der Schweiz. Im Jahr 2004 erwirtschafteten die 11.000 Mitarbeitenden einen Umsatz von etwa CHF 2.8 Mrd. Mit einem nahezu konstanten Marktanteil von 53 % im Warenhaussektor in der Schweiz ist Manor seit vielen Jahren klarer Marktführer, obwohl die Verkaufsfläche seit zwei Jahren nicht mehr erheblich erweitert wurde.

3 Unternehmensstruktur und Marktumfeld

Als Warenhauskette tritt Manor im Markt nicht nur direkt gegen andere Warenhäuser an, sondern konkurriert in jeder einzelnen Sparte mit anderen großen Handelsunternehmen. Um dieser Herausforderung gerecht zu werden, hat Manor vier verschiedene Sortimentsgruppen gebildet, die von General Merchandising Managern (GMM) geleitet werden. Diese auch als Metiers bezeichneten Sortimentsgruppen sind wiederum unterteilt in verschiedene Divisionen, die von Division Merchandising Managern (DMM) geführt werden. Die DMM sind für das Sortiment, den Verkauf und den Einkauf zuständig. Damit wurde der Grundstein für den Category Management Ansatz (CM) gelegt. Abbildung 1 stellt den organisatorischen Aufbau von Manor mit den vier Sortimentsgruppen dar.

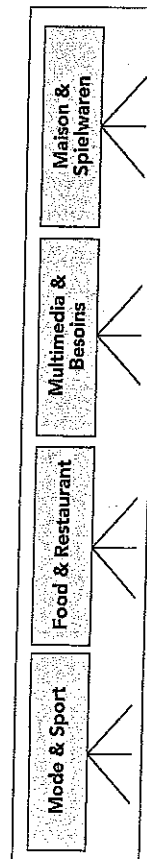


Abbildung 1: Organisatorischer Aufbau der Manor AG

In der Sortimentsgruppe Mode konkurriert Manor beispielsweise mit international tätigen Modehäusern, in der Sortimentsgruppe Food mit dem Schweizer Lebensmittel Einzelhandel. Ebenso steht Manor in den Bereichen Multimedia und Haushaltsgeräte im Wettbewerb mit spezialisierten Handelsunternehmen. In diesem Zusammenhang ist die Definition der Sortimentsgruppen von großer Bedeutung, um die strategische Fokussierung des Unternehmens sicherzustellen.

1995 begann Manor, die ECR Methoden zunehmend anzuwenden. Diese Fallstudie geht somit insbesondere auf den Zeitraum von 1995 bis heute ein und stellt das Vorgehen in der ECR Implementierung dar. Im Folgenden werden zuerst die einzelnen Phasen der ECR Implementierung beleuchtet, wobei auch auf die zu überwindenden Schwierigkeiten und Erfolgsfaktoren in der Umsetzung eingegangen wird. Abschliessend erfolgt ein Überblick über die aktuellen und die geplanten Aktivitäten zur ECR Implementierung bei Manor.

4 ECR Implementierung bei der Manor AG

Manor orientierte sich bei der ECR Implementierung am traditionellen ECR Pyramidenmodell (Abbildung 2). Das Modell dient deshalb in dieser Fallstudie als Ordnungsmuster für die verschiedenen ECR Projekte des Unternehmens. Die einzelnen Elemente des ECR Pyramidenmodells werden in den folgenden Abschnitten der Fallstudie (in der Reihenfolge, in der sie bei Manor umgesetzt wurden) erläutert.

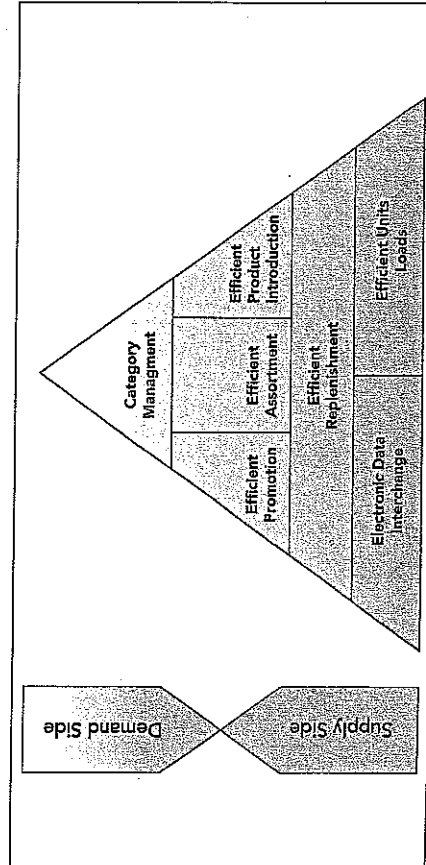


Abbildung 2: ECR Pyramidenmodell³

³ Quelle: In Anlehnung an ECR Europe.

4.1 Rationalisierungen durch IT (1990 bis 1996)

In den Jahren vor 1995 beschäftigte sich Manor nicht mit ECR, sondern beschränkte sich auf die durch Informationstechnologie (IT) gestützte Optimierung der unternehmensinternen Geschäftsprozesse. So implementierte Manor zwischen 1990 und 1995 ein Warenwirtschaftssystem mit automatischem Reassort (ASO: Automated Store Ordering). Das Ziel dieser Implementierung war die Senkung der Logistikkosten mittels Reduktion der Lagerbestände. 1996 erweiterte Manor das System derart, dass Geschäftsdaten mittels Electronic Data Interchange (EDI) papierlos ausgetauscht werden konnten. Das EDI System wurde insbesondere zur Übermittlung von Stamm-, Rechnungs- und Regulierungsdaten sowie von Vertriebsinformationen und zur Abwicklung des Bestellwesens genutzt. In der Tat konnten die Informationsflüsse sowohl unternehmensintern als auch in der Zusammenarbeit mit jenen Herstellern, die Manors EDI System einsetzten, wesentlich beschleunigt werden. Das EDI-fähige Warenwirtschaftssystem erlaubte Manor eine Optimierung der Informationsflüsse und damit eine vereinfachte Zusammenarbeit mit den Lieferanten. Die Einführung des Systems erfolgte gänzlich losgelöst von der erst später entwickelten ECR Strategie, stellte sich jedoch als ein wichtiger Enabler für die ECR Zusammenarbeit heraus.

4.2 Modernisierung in der Logistik (1996 bis 1999)

Anschließend rückte die interne Logistik ins Zentrum der Betrachtungen. Hier wurde die Realisierung mehrerer Projekte initiiert:

- Reorganisation der Verteilzentralen (LAS – Logistik Applikation System, Teamorganisation, automatische Transportsysteme)
- Ausbau des Mehrwegbehältermanagements
- Prozesskostenrechnung und Verrechnung der Leistungen

Es wurden Erfahrungen mit Teamarbeit in der Verteilzentrale gemacht. Vor der Projekteinführung erfolgte die Auftragsverarbeitung nach Funktionsbereichen mit hierarchischen Führungsstrukturen. Mittlerweile läuft die Auftragsverarbeitung prozessorientiert. Erreicht wurde dies durch sich selbst organisierende Teams, die monatlich als Gruppe beurteilt wurden. Die Mitarbeitenden wurden zu selbständigem Arbeiten angehalten, was sich in einem sichereren Auftreten sowie einer positiven Einstellung zum Arbeitgeber äußerte. Insgesamt konnten so die Produktivität gesteigert und das Arbeitsklima in der Verteilzentrale verbessert werden.

Ein weiterer wichtiger Schritt lag in der bereits angesprochenen Einführung von papierlosen Prozessen. Hierzu wurde die Datenerfassung von fixen PCs auf flexible Datenerfassung mit Handheld-Computern umgestellt. Die Artikel wurden nun vom Ein- bis zum Ausgang konsequent erfasst, der Datenaustausch fand nun ausschließlich elektronisch statt.

Neben einer Reduktion der Betriebskosten konnte durch die Halbierung des Fehleranteils im Warenausgang eine nachhaltige Qualitätssteigerung erreicht werden. Zudem ließen sich jetzt der Stand eines Auftrags jederzeit abfragen und seine Priorität ändern. Weiterhin wurde eine Abstimmung der Durchlaufzeit auf den gewünschten Eingangstermin der Warenhäuser ermöglicht. Eine wichtige Erkenntnis dieses Projektes war es, dass eine solche Umstrukturierung insbesondere Investitionen in Ressourcen und qualifiziertes Wissen verlangt.

4.3 Supply Side Fokus bei der ECR Implementierung (1999 bis 2002)

4.3.1 Suche nach einem Optimierungsansatz für die Logistik

Im Jahr 1999 erzielte Manor unbefriedigende Rotationszahlen (Lagerumschläge). Die Unternehmensleitung glaubte, dass die Konkurrenzfähigkeit von Manor nur gewährleistet werden könne, wenn es gelänge, die Rotationszahlen wieder zu erhöhen und die durch hohe Lagerbestände bedingten Kosten zu reduzieren. Bei jeglicher Optimierung der Geschäftsprozesse musste jedoch berücksichtigt werden, dass viele Verkaufsartikel von Manor Saisonwaren sind (insbesondere in den Sortimentsgruppen „Mode“ und „Lebensmittel“) und wöchentlich wechseln. Eine Optimierung von Geschäftsprozessen musste diesem schnellen Wechsel in den Sortimentsgruppen (Metiers) Rechnung tragen.

Zudem galt es zu berücksichtigen, dass die einzelnen Sortimentsgruppen gegenüber ihren jeweiligen Mitbewerbern konkurrenzfähig bleiben. Andere Warenhäuser konnten aufgrund ihrer unterschiedlichen Sortimentsgruppen nicht als Benchmark verwendet werden. Zwar war Manor im Jahr 1999 die größte Warenhauskette der Schweiz. Allerdings verschärfte sich der Konkurrenzkampf der einzelnen Metiers von Manor mit ihren jeweiligen Mitbewerbern, weswegen die Unternehmensleitung von Manor den Verantwortlichen für die einzelnen Sortimentsgruppen möglichst viel Flexibilität einräumte. Zur Optimierung der Supply Chain wurde somit ein Ansatz gesucht, welcher einerseits dem saisonalen Charakter der Sortimente von Manor gerecht werden konnte und sortimentspezifisch zu implementieren

war. Andererseits sollte dieser Ansatz sukzessive auf möglichst alle Sortimentsgruppen übertragbar sein.

Die Unternehmensleitung von Manor erfuhr über Konferenzbeiträge von Industrievertretern und wissenschaftlichen Veröffentlichungen von der ECR Initiative. Aus diesen Dokumentationen wurde schnell ersichtlich, dass Manor mit der Einführung von EDI den Grundstein des ECR Pyramidenmodells bereits gelegt hatte. Punktuell waren auch bereits Geschäftsprozesse im Sinne von Efficient Replenishment (ER) wie zum Beispiel Cross Docking implementiert worden. Dieser Prozess wurde zwar frühzeitig eingeführt, jedoch, ähnlich wie EDI, zuerst nicht als Bestandteil eines umfassenderen ECR Konzeptes verstanden. Infolge dieser Erkenntnis beauftragte die Unternehmensleitung eine Gruppe von Führungskräften, genauer zu überprüfen, ob eine umfassendere Implementierung von ECR, insbesondere der ECR Supply Side, geeignet sei, um die Rotationszahlen wieder zu verbessern. Verantwortlich für diese Untersuchung war Manors Supply Chain Management Direktor Walter Leu. Er überzeugte sich von den möglichen Vorteilen einer umfassenderen Implementierung von ECR Supply Side Elementen bei Manor. Allerdings wurde im Rahmen dieser Untersuchung deutlich, dass die reine Optimierung der Rotationszahlen zu kurz greifen würde. Vielmehr musste eine grundsätzliche Neuausrichtung der Lieferketten von Manor im Sinne von ECR erfolgen.

Für diese Aufgabe empfahl Herr Leu, eine Führungskraft mit ausgewiesener Erfahrung in Supply Chain Projekten zu beauftragen. Die entsprechende Position wurde Georg Burkhardt angeboten. Er hatte bereits in der Industrie umfassend Erfahrungen im Bereich Supply Chain Management sammeln können und verfügte, auch aufgrund seiner Erfahrung im Führen des Verteillagers von Manor, über die notwendige Kompetenz in der Planung und Durchführung von unternehmensübergreifenden Projekten. Der Stellenantritt erfolgte im Frühjahr 1999.

In seiner neuen Tätigkeit vertiefte Herr Burkhardt zuerst seine ECR Kenntnisse. Er suchte den Austausch mit anderen an ECR interessierten Führungskräften in der Schweiz. Hierzu trat er dem Vorstand von ECR Schweiz bei. Sein Ziel war es, durch ein besseres Verständnis des ECR Konzepts seine fachliche und methodische ECR Kompetenz zu erweitern.

4.3.2 Schwierigkeiten bei der Implementierung eines Demand Side Pilotprojekts

Der Fokus von Manor im Zeitraum 1999 bis 2002 auf die Supply Side von ECR war für das Unternehmen nahe liegend, da die Führungskräfte mit der Einführung von

EDI bereits im Vorfeld Erfahrungen in der unternehmensübergreifenden Durchführung von effizienzsteigernden Projekten hatten sammeln können. Für Projekte, welche die Demand Side von ECR betrafen, bspw. Projekte im Category Management (CM), waren jedoch bis 2002 nicht die vergleichbaren Voraussetzungen gegeben, weshalb es kaum möglich war, auf bestehenden Kompetenzen aufzubauen.

Deutlich wurde dies im Jahr 2000, als Herr Burkhardt ein im Rahmen von ECR Schweiz organisiertes Efficient Product Introduction (EPI) Pilotprojekt lancierte. In diesem Projekt wurde angestrebt, in enger Zusammenarbeit mit einem Industriepartner gemeinschaftlich neue Produkte zu entwickeln und einzuführen. Ziel war es einerseits, die Effizienz zu steigern, und andererseits den Konsumenten neue Produkte anzubieten, die spezifisch auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind. Herr Burkhardt unternahm im Jahr 2000 zahlreiche Anstrengungen, um alle in diesen Prozess eingebundenen Personen zusammenzubringen und mit ihnen den EPI Ansatz zu diskutieren. Allerdings stieß er auf Widerstände, da er als Verantwortlicher für Supply Chain Projekte ein klassisches Thema der Verantwortlichen im Einkauf aufgriff. Herrn Burkhardt gegenüber wurde argumentiert, dass eine effiziente Produkt Einführung doch bereits praktiziert werde und somit kein Bedarf für funktionsübergreifende Diskussionen bestehe. Die Einsicht und das Erkennen der Vorteile einer verstärkt funktions- und unternehmensübergreifenden Projektarbeit waren zu diesem Zeitpunkt noch nicht deutlich genug vorhanden.

4.3.3 Erfolge bei der Einführung von Efficient Unit Loads (EUL)

Die Einführung von ECR im Supply Chain Management erwies sich als einfacher als erwartet und führte dazu, dass sich das Unternehmen verstärkt auf diesen Bereich konzentrierte. Manor konnte bei der Durchführung von ECR Supply Side Projekten auf den Erfahrungen aus der Einführung von EDI aufbauen. Im Jahr 2001 führte Manor Efficient Unit Loads (EUL) ein mit dem Ziel, einheitliche, kompatible Ladungsträger (z. B. Paletten, Rollcontainer und Mehrwegbehälter) anstelle von Kartonverpackungen zu verwenden. Bei Manor hat sich EUL bewährt – jedoch nur bei großvolumigen Gütern. Für kleinere Güter erwies sich die Definition von EUL als nicht zweckmässig. Bei Manor werden nur selten artikelreine Paletten geliefert, weshalb die Optimierung vor allem im Bereich Mehrwegbehälter vorgenommen wurde mit dem Ziel, die Waren verkaufsfertig an die Verkaufspunkte anzuliefern.

Ein entscheidender Erfolgsfaktor bei der Einführung von EUL war, dass Manor bereits im Vorfeld standardisierte Mehrwegkunststoffbehälter zum Auffüllen der Regale am POS eingeführt hatte.

4.3.4 Cross Docking im Push und Pull Verfahren

Manor führte in Zusammenarbeit mit den Handelspartnern in Asien, die hauptsächlich Mode-, Haushalts- und Spielwaren an Manor verkauften, das so genannte Cross Docking ein: Dabei schickten die Zulieferer die benötigten Mengen – die sie über die elektronischen Systeme übermittelt bekamen – zu den Logistikplattformen in Shanghai/Shenzhen, sodass die Ware bereits in China verkaufsfertig und pro Filiale aufbereitet wurde. Die terminliche Abstimmung erfolgte so, dass keine Zwischenlagerung in der Schweiz erforderlich war. Auf diese Weise reduzierte Manor seine Lagerhaltungskosten in der Schweiz und konnte allein durch diese Massnahme die Logistikkosten halbieren. Das Schweizer Handelsunternehmen verteilte die automatisierten Geschäftsabläufe in den vergangenen Jahren. Damit die elektronische Kommunikation zwischen den Unternehmen reibungslos funktionieren, mussten beide Seiten, Zulieferer und Abnehmer, die gleichen Techniken nutzen. Es hatten allerdings nur die wenigsten der 7.000 Lieferanten die ECR Instrumente so realisiert wie Manor. „Alle großen Händler in der Schweiz setzen z.B. EDI-Elemente ein“, kommentierte Georg Burkhardt. „Das Problem ist, dass die Lieferanten solche Systeme meist nicht haben.“ Durch die ECR Initiative investierten Händler, Dienstleister und Lieferanten gemeinsam in abgestimmte Prozesse, womit Kosten gespart und ebenso kleineren Unternehmen die Einführung solcher Verfahren ermöglicht werden kann.

Auch die Beschaffungsprozesse des Manor-Thekenkäses wurde nach der Idee des Cross Dockings gestaltet. Betroffen waren davon 80 Artikel in 29 Verkaufsstellen, was eine Belieferung von 710.000 kg Käse pro Jahr ausmachte. Die Filialen wurden täglich beliefert, wobei Aktionen für die Dauer einer Woche galten. Durch die Zusammenarbeit mit Emmi als einzigem Lieferanten und die Übermittlung von Bestellungen, wie auch Lieferschein mittels EDI konnte Manor signifikanten Nutzen aus dem Projekt ziehen. Neben der Einhaltung der Durchlaufzeiten sowie der angestrebten Logistikkosten ließ sich aufgrund der professionellen Lagerung, der erhöhten Rotation (Frische) sowie der Abläufe nach ISO 9001 die Qualität steigern. Eine Kostenreduktion wurde durch freierwerdende Lagerfläche, Mengenbündelung sowie Einsparungen im Bereich Unterhalt und Ersatzinvestitionen erreicht.

4.3.5 Vendor Managed Inventory (VMI) Projekt

Im Jahr 2002 initiierte Manor weitere Supply Side Projekte. Insbesondere wurde Vendor Managed Inventory (VMI) als ein neues Werkzeug für Efficient Replenishment (ER) in einem Pilotprojekt eingeführt.

Grundsätzlich bevorzugt Manor Cross Docking (CD) als Distributionsstrategie. Dabei werden Lieferungen regelmäßig in kleinen Einheiten mit kurzen Vorlaufzeiten bestellt, kommissioniert und unverzüglich ohne Zwischenlagerung in die Filialen ausgeliefert, wodurch der Lagerbestand beim Handelsunternehmen reduziert wird. Aufgrund der kürzeren Durchlaufzeiten reduzieren sich die Kapitalbindungskosten. Für Manor ist Cross Docking jedoch nur dann eine Option für die Distribution, falls folgende drei Kriterien erfüllt sind:

1. Der Lieferant muss in einer nahe liegenden Region stationiert sein (etwa in der Schweiz oder in Süddeutschland), um kurze Durchlaufzeiten gewährleisten zu können.
2. Der Lieferant muss in der Lage sein, eine filialgerechte Kommissionierung durchzuführen.
3. Die Ware des Lieferanten muss hohe Rotationszahlen aufweisen.

Im Vorfeld eines Supply Chain Projektes prüft Manor deshalb für jede Lieferkette stets, welche Distributionsstrategie für sie geeignet ist. Dies sei anhand eines Supply Chain Projekts von Manor mit den Herstellern L'Oréal, Henkel und Beiersdorf in der Kategorie Kosmetikartikel verdeutlicht. Die Lieferkette dieser Kategorie wies bis zum Jahre 2002 eine hohe Komplexität auf. Einige Hersteller von Kosmetikartikeln lieferten direkt in die 70 Warenhäuser von Manor, während andere das Zentrallager nutzten. Untersuchungen im Jahr 2002 zeigten, dass Cross Docking zur Effizienzsteigerung in der Lieferkette dieser Kategorie als nicht sinnvoll einzuschätzen war. Nicht alle Hersteller waren in der Lage, Filialkommissionierungen für Manor zu leisten. Ferner legte eine Berechnung der Prozesskosten nahe, dass Cross Docking keine optimale Lösung sein konnte. Sämtliche Hersteller dieser Kategorie, die ein Hochregallager betreiben, aus dem nur Ganzpaletten bezogen werden können, hätten am Cross Docking mit Manor nicht teilnehmen können, da die Nachfrage von Manor nach Reinpaletten vergleichsweise sehr gering ist. Zudem wurde deutlich, dass nicht alle Lieferanten von Kosmetikartikeln in der Lage waren, eine Filialbelieferung selbst durchzuführen. Das Umrüsten der Reinpaletten auf Mischpaletten im Verteilzentrum wäre zu aufwendig gewesen, weshalb Vendor Managed Inventory als Alternative in Erwägung gezogen wurde.

Viele technische Voraussetzungen für die Einführung von Vendor Managed Inventory waren bei Manor gegeben. Das Unternehmen verfügte bereits über einen weitestgehend automatisierten Informationsfluss zwischen den Filialen und der Verteilzentrale. Vendor Managed Inventory schien deshalb auch ein besonders erfolgversprechender Lösungsansatz zu sein, weil durch Reduktion von Out of

Stocks und die Erhöhung der Rotation der Verteilzentralen (Rotation 16 bis 18) in der schnelllehnenden Kategorie der Konsumkosmetikartikel ein Wettbewerbsvorteil erreicht werden konnte. Man entschied, ein Vendor Managed Inventory Pilotprojekt im Bereich Konsumkosmetikartikel bei Manor durchzuführen. Mit den Herstellern L'Oréal, Henkel und Beiersdorf wurde vereinbart, dass diese das Zentrallager von Manor belieferten, während Manor die Distribution zu den Filialen übernahm.

Die Entwicklung der optimalen Distributionsstrategie für Konsumkosmetikartikel erstreckte sich über zehn Monate. Entscheidend für den Erfolg war die Bereitstellung der nötigen Ressourcen für die Planung und die Diskussionen durch die Unternehmensleitung.

Am „Kick-Off“ Workshop des Pilotprojektes diskutierten rund 20 Mitarbeitende von Manor und der beteiligten Hersteller Lösungsansätze für die Implementierung von Vendor Managed Inventory. Gemäß Herrn Burkhardt war es von großer Bedeutung, dass von jedem der beteiligten Unternehmen, d.h. L'Oréal, Henkel, Beiersdorf und Manor, je ein Mitarbeiter aus den Bereichen Informatik, Logistik und dem Einkauf an den Gesprächen beteiligt wurde. Ziel des Workshops war es, das Gesamtverständnis für VMI zu fördern, sodass sich alle Beteiligten ein Bild machen konnten, wie sich das Projekt auf ihr Aufgabenfeld auswirken würde und wussten, was die Zielsetzung des gesamten Projektes war. Es wurde vereinbart, dass Manor das Projekt zuerst in Zusammenarbeit mit einem der drei beteiligten Hersteller durchführen und sodann in einer zweiten Phase das Projekt auf die Lieferketten der beiden anderen Hersteller ausgeweitet werden sollte.

Im Anschluss an diese vorbereitenden Planungen im Jahr 2002 erfolgte die eigentliche Umsetzung des gesamten Projektes in der verhältnismäßig kurzen Zeit von fünf Monaten.

Durch die Einführung von Vendor Managed Inventory wurde die Komplexität der Material- und Informationsflüsse in der Kategorie für Konsumkosmetikartikel deutlich reduziert. Zuvor hatte Manor für diese Kategorie zum Teil Direktlieferungen angenommen. Jetzt mussten die Lieferanten nur noch einmal pro Woche das Verteillager von Manor beliefern, und dies nicht mehr mit fein-, sondern mit blockkommissionierten Sendungen. Diese positiven Anreize überwiegen die Kosten, welche die Lieferanten für die Einführung von VMI trugen. Die Lieferanten mussten Investitionen in ein Software-Tool tätigen und einen Disponenten zur Bedienung dieses Tools bereitstellen. Diese Punkte waren im Vorfeld in Konditionsverhandlungen zwischen Manor und den Lieferanten diskutiert worden.

Manor musste ihrerseits für die Einführung von Vendor Managed Inventory in ein neues Lager investieren, da sie nicht die Kapazitäten für solch ein schnell-drehendes Lager aufwies. Eine weitere Rationalisierungsmassnahme wurde mit Hilfe von Durchlaufregalen getroffen. Diese ermöglichen es den Lieferanten heute, die Ware in Standardverpackungen zu liefern. Manor nimmt diese Ware entgegen und lagert sie direkt in den Durchlaufregalen. Von dort aus kann die Ware direkt wieder kommissioniert werden. Im Vergleich zu der früheren Prozesskette, bestehend aus Wareneingang, Eingangskontrolle, Hochregallagerung und Kommissionierlagerung, konnte eine deutliche Kostenreduktion erzielt werden.

4.4 Integration der Demand Side bei der ECR Implementierung (2002 bis 2003)

Mit Ausnahme des im Jahre 2000 initiierten Efficient Product Introduction Projektes hatte Manor vor 2002 keine Projekte durchgeführt, die der Demand Side von ECR zuzurechnen wären. Aufgrund der zunehmenden Verbreitung von ECR Demand Side Projekten im Geschäftsumfeld von Manor gestaltete sich jedoch die Kommunikation der Vorteile solcher Projekte zusehends leichter und anschaulicher, als dies noch im Jahr 2000 der Fall gewesen war.

Im Frühjahr 2002 wurde ein erstes Category Management⁴ Projekt für eine Sortimentsgruppe von Manor initiiert. In Zusammenarbeit mit Schokoladenherstellern entwickelte Manor Strategien, wie diese Sortimentsgruppe optimiert werden könnte. Zu Beginn befolgte man nicht den offiziellen „8-Schritte-Category-Management-Prozess“, wie er von den ECR Organisationen empfohlen wird. Es stellte sich jedoch heraus, dass dieses Vorgehen nicht zu einer erfolgreichen Einführung von Category Management führte. Zur Lösung des Problems wurde ein Workshop mit den Verantwortlichen des Einkaufs und Verkaufs der Schokolade-Kategorie, der Verkaufsleitung und Vertretern der Hersteller Masterfoods und Lindt veranstaltet. Ziel dieses Workshops war es, allen Beteiligten aufzuzeigen, was unter dem Begriff Category Management zu verstehen sei und welche Ergebnisse von der Durchführung des Projektes zu erwarten seien.

⁴ Category Management (CM) ist der gemeinsame Prozess von Handelsunternehmen und Herstellern, bei dem Warengruppen als strategische Geschäftseinheit geführt werden, um durch Erhöhung des Kundennutzens Ergebnissverbesserungen zu erzielen. Die jeweilige Definition einer Kategorie erfolgt aus Sicht der Konsumenten. Category Management bietet durch die aktive Nutzung bereichsübergreifender Teams, welche sowohl Logistik- als auch Marketingansprüche vertreten müssen, einen Gestaltungsrahmen für die Implementierung von ECR.

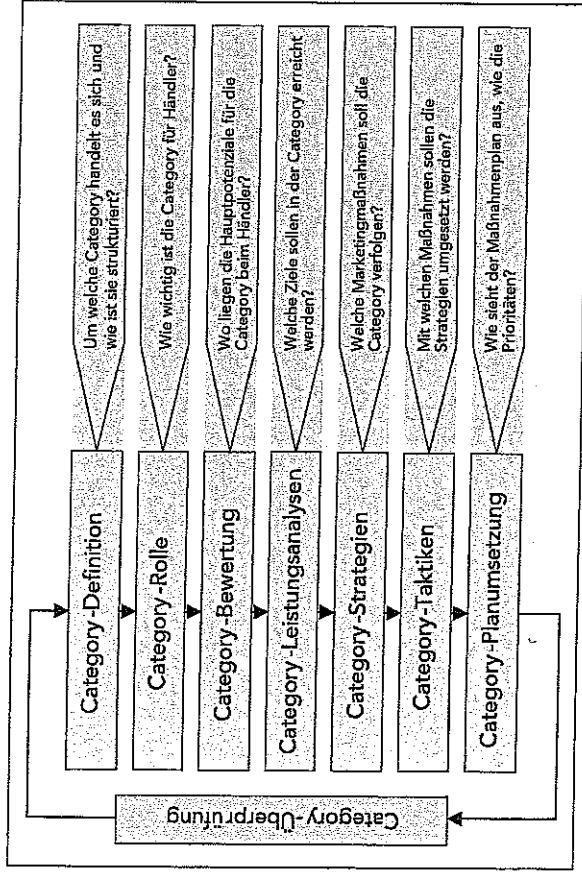


Abbildung 3: Category Management Prozess⁵

Für die Verantwortlichen seitens Manor wurde in diesem Zusammenhang der Bedarf nach einer Führungskraft deutlich, welche bereits Erfahrungen mit Category Management gesammelt hatte, um Category Management Projekte bei Manor in der Sortimentsgruppe Schokolade ebenso wie in weiteren Sortimentsgruppen von verpackten Konsumgütern zu koordinieren. Manor wurde im Rahmen einer Vorstellung eines Sortiments von British American Tobacco (BAT) auf Olivia Sofia aufmerksam. Sie war zuvor acht Jahre lang für BAT tätig gewesen und hatte dieses Unternehmen im Aufbau von Category Management in der Schweiz unterstützt. Frau Sofia wechselte zu Manor und übernahm das Pilotprojekt zur Gestaltung der Kategorie Schokolade. Gemäss den Empfehlungen von ECR folgte Olivia Sofia strikt dem 8-Schritte-Category-Management-Prozess, dem sich auch die Industriepartner Lindt und Masterfoods anschlossen (siehe Abbildung 3).

Die einzelnen Herausforderungen, mit welchen sich ein Handelsunternehmen in einem Category Management Projekt auseinandersetzen muss, waren den Industriepartnern und den Einkäufern von Manor anfangs nicht bewusst. Der Aufwand für die Analysen, die der Identifikation von befriedigten wie nicht befriedigten Kundenbedürfnissen in einer Kategorie vorausgehen, wurde unter-

⁵ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an ECR Europe.

schätzt. Als wesentlicher Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Umsetzung des Projektes erwies sich bald, dass Frau Sofia eine ausgeprägte Kontrollfunktion in der Umsetzung ausübte und die strikte Einhaltung des gesamten Category Management Prozesses und seiner einzelnen Meilensteine sicherstellte. Die Kontrolle durchlief die Schritte Datenanalyse, Bewertung und Gegenvergleich mit anderen Lieferanten.

Viele Mitarbeitenden von Manor äusserten sich anfangs eher skeptisch gegenüber dem Pilotprojekt und der Einführung von Category Management. Selbst die Unternehmensleitung zweifelte zeitweise an der Notwendigkeit des Projektes. Erste sichtbare Resultate der Implementierungen erhöhten jedoch schnell die Akzeptanz im Unternehmen. Im Gegensatz zum bisherigen Ansatz, einzelne Kategorien bei Manor mit weniger stringenter Methodik zu optimieren, verfolgte Frau Sofia nun in diesem Category Management Projekt ein stark formal wirkendes Vorgehen, das für viele Mitarbeitende ungewohnt war. Die Implementierung von Category Management in der Schokolade-Kategorie geschah planungsgemäss und die Resultate des Projektes belegten, dass das Projekt tatsächlich zu einer bedeutenden Umsatz- und Gewinnsteigerung in der Kategorie beitrug.

Trotz der ökonomisch ausweisbaren Erfolge des Category Management Projektes gestaltete sich die Akzeptanz von Category Management in den Verkaufsstellen (Point of Sale) anfangs schwieriger als angenommen. Traditionell hatten die Mitarbeitenden in den Filialen die Entscheidungen bezüglich Sortimentsgestaltung und Bestellmengen selbst getroffen. Mit der Einführung von Category Management wurde eine Vielzahl dieser Entscheidungen an die Zentrale von Manor übertragen.

4.5 Weiterentwicklung und Verbreitung von ECR (2003 bis 2005)

Basierend auf den ersten Erfahrungen mit Category Management in der Kategorie Schokolade begann Manor im Jahr 2003 weitere Category Management Projekte durchzuführen, insbesondere in den Kategorien Kaffee, Tierfutter, Putz- und Reinigungsmittel, Snacks und Chips. Nebenbei wurden noch kleinere, kooperative Sortimentsüberarbeitungen sowie Spacemanagement Projekte durchgeführt. Zum Ausbau der für Category Management notwendigen Fähigkeiten bei Manor erlangte Frau Sofia im Rahmen des ECR DACH Lehrgangs eine Ausbildung zur zertifizierten Category Managerin und vermittelte das gewonnene Wissen intern an eine weitere Mitarbeiterin.

Auf der Supply Side gelang es Manor, das Konzept des Vendor Managed Inventory erfolgreich mit weiteren Herstellern auszubauen. Ebenso wurden mit Hilfe weiterer Methoden Lieferketten maßgeschneidert optimiert.

Am Anfang lag der Schwerpunkt der Projekte im Bereich der Food-Sortimente. Manor hat den ECR Ansatz aber in der Umsetzung auf alle Sortimentsgruppen erweitert und festgestellt, dass die ECR Ansätze nicht nur für den Bereich Food gelten.

5 ECR bei der Manor AG heute (2005)

Dank der Implementierung von ECR hat Manor bis heute die gesamten Logistikkosten um 15 % verringert. Weiter konnten die Durchlaufzeiten deutlich reduziert werden. Das Unternehmen führt in der Regel nicht mehr als zwei größere Projekte zur ECR Implementierung gleichzeitig durch. Man zieht es demgegenüber vor, sich auf einzelne Projekte zu konzentrieren und diese dann möglichst vollständig umzusetzen. Manor hat den Anspruch, dass sämtliche ECR Pilotprojekte große Breitenwirkung entfalten. So soll einerseits jedes Pilotprojekt zur Optimierung eines ganzen Sortiments und nicht lediglich zur Optimierung der Beziehung zu einem Hersteller beitragen. Andererseits ist man bestrebt, neu gewonnene Fähigkeiten auf andere Sortimente übertragen zu können. So werden Projektdokumentationen aus ECR Projekten in einer Sortimentsgruppe derart verfasst, dass sie eine sichere Grundlage für vergleichbare Projekte in anderen Sortimentsgruppen darstellen. Auf diese Weise erreichte Manor, dass mit Hilfe von Pilotprojekten die großflächige Implementierung von ECR umgesetzt werden konnte.

Manor nutzt heute bereits eine Vielzahl der ECR Methoden. Neben den bereits erwähnten Methoden sind dies ein Online Tracking System (OTS), Online Auktionen, elektronische Regaletikettierung (PLU/TLU) und automatische Disposition. Die Abbildung 4 gibt eine Übersicht über die aktuell verwendeten Tools bei Manor.

6 Fazit

Manor betrachtet als bedeutenden Erfolgsfaktor für die gelungene ECR Implementierung, dass ECR als ganzheitlicher Ansatz im Unternehmen umgesetzt wird. Jedes neue Projekt hat mit seinen speziellen Randbedingungen stets einen be-

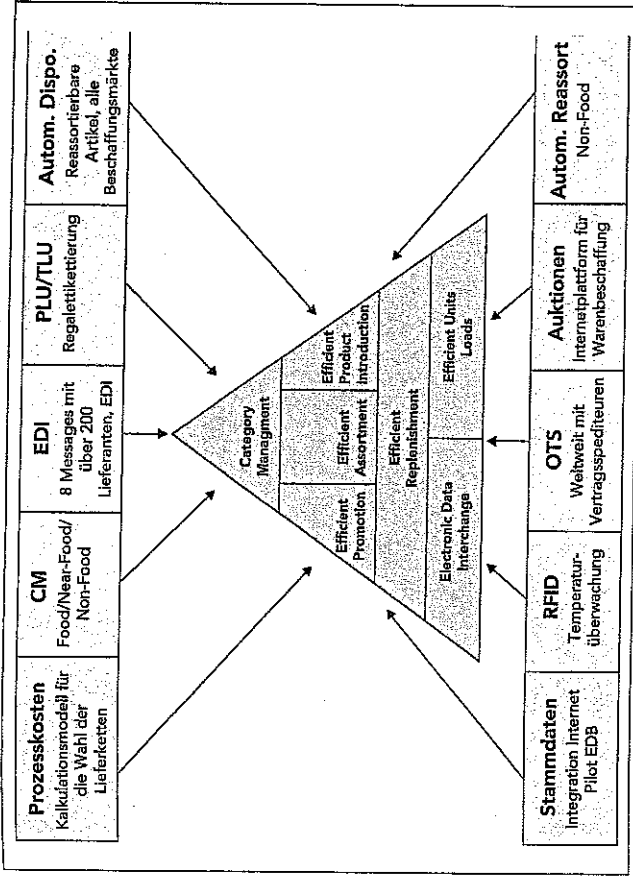


Abbildung 4: ECR Werkzeuge bei Manor

stimmten Fokus auf die Supply oder die Demand Side von ECR. Nichtsdestotrotz werden bei Manor immer alle an der Wertschöpfungskette beteiligten Personen miteinbezogen, sodass sämtliche Ansprüche durch die jeweiligen Kompetenzträger bestmöglich repräsentiert sind. Entsprechend der Randbedingungen der jeweiligen Projekte werden verschiedene ECR Methoden auf ihre Eignung hin untersucht und entsprechend ausgewählt. Diese Flexibilität bei der Wahl der adäquaten Mittel ermöglicht es, Lösungen zu realisieren, die den tatsächlichen Kundenbedürfnissen bestmöglich gerecht werden. Manor hat gelernt, dass die ECR Modelle nicht eins zu eins einsetzbar sind, sondern auf die jeweilige Situation aller Beteiligten und Märkte abgestimmt werden müssen.

Die Unternehmensstruktur von Manor, insbesondere die Einteilung in vier Hauptsortimentskategorien (Metiers) und deren Unterkategorien (Divisions), bildet die Grundvoraussetzung dafür, dass ECR spezifisch auf die einzelnen Kategorien umgesetzt werden kann. In den einzelnen Metiers entscheiden die General Merchandising Manager (GMM) unabhängig über die Gestaltung der Lieferketten. Die Abteilungs Supply Chain versteht ihre Tätigkeit als eine Dienstleistung gegenüber diesen Sortimentskategorien.

Bemerkenswert ist, wie viel Zeit sich die Führungskräfte bei Manor für die Vorbereitung von ECR Projekten nehmen. Obwohl die Vorbereitung bis zu einem Jahr beansprucht, erfolgt die Umsetzung stets sehr zielstrebig. Für die Verbreitung von Pilotprojekten und die Übertragung der Erkenntnisse aus einer Kategorie auf eine andere ist die Art der allgemeingültigen Verfassung der Projektdokumentationen von großem Vorteil. Bei Manor wurde die Organisation, speziell auf den Fokus Verbreitung hin, neu angepasst. Neben dem Bereich Supply Chain Projekte wurde neu der Bereich Supply Chain Operation aufgebaut. Er hat die Aufgabe, Ansätze wie VMI bei allen potenziellen Lieferanten zu verbreiten, sowie die Optimierung und Leistungsfähigkeit sicherzustellen. Dies ermöglicht Lerneffekte und bildet einen wesentlichen Bestandteil des Wissensmanagements von Manor. Um das theoretische Wissen innerhalb von Manor auszubauen, fördert das Unternehmen die Aus- und Weiterbildung der verantwortlichen Personen für die Nutzung von ECR.

Manor ist Mitglied von ECR Schweiz (neu: GS1 mit EAN, ECR, SGL) und mit Herrn Walter Leu als Präsident sowie Herrn Georg Burkhardt und Herrn Bertrand Jungo als Vorstandsmitglieder aktiv an der Verbreitung von ECR in der Schweiz beteiligt. Neben der Konsolidierung der bisher erzielten Ergebnisse strebt Manor in den kommenden Jahren weitere Supply Side/Demand Side Aktivitäten in den Bereichen Time to Market, Consumer Relationship Management (CRM) und Category Management an.

7 Aufgaben

1. Was betrachten Sie als die wichtigsten Erfolgsfaktoren bei der Implementierung von ECR bei Manor? Welche dieser Erfolgsfaktoren könnten in Kürze auch von andere Handelsunternehmen entwickelt werden? Welche Erfolgsfaktoren sind schwieriger zu übertragen?
2. Stellen Sie chronologisch die Implementierung von ECR bei Manor dar. Untersuchen Sie bei jedem Meilenstein, welche Elemente des ECR Pyramidenmodells einbezogen wurden. In welcher Reihenfolge bezogen die einzelnen Projekte die verschiedenen Elemente des ECR Pyramidenmodells ein? Ist diese Reihenfolge für alle Handelsunternehmen empfehlenswert?
3. Versetzen Sie sich in die Lage eines/einer Category ManagerIn bei Manor. Sie möchten einen bedeutenden Lieferanten für Südrüchte davon überzeugen, mit Ihnen zusammen ein Category Management Projekt durchzuführen und die Effizienz der Distributionslogistik zu steigern. Wie gehen Sie vor? Wie argumentieren Sie?