

**Berichte**  
**aus dem Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,**  
**insb. Marketing**

Herausgeber  
Univ.-Prof. Dr. Rainer Olbrich

**Forschungsbericht Nr. 6**

D. Braun

**Schnittstellenmanagement zwischen**  
**Efficient Consumer Response und**  
**Handelsmarkenführung**

- Ergebnisse einer empirischen Untersuchung  
und Handlungsempfehlungen

Hagen 2001

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	III
Vorwort der Autorin und des Herausgebers.....	V
<b>1. Problemstellung .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....</b>	<b>9</b>
2.1. Grundgesamtheit und Stichprobe der Untersuchung .....	9
2.1.1. Grundgesamtheit und auswertbarer Rücklauf .....	9
2.1.2. Branchenstruktur der befragten Stichprobe.....	11
2.1.3. Umsatzstruktur der befragten Stichprobe.....	13
2.1.4. Erfahrungspotenzial der Befragten im Bereich der Handelsmarken- führung/-produktion .....	14
2.1.5. Erfahrungspotenzial der Befragten im Bereich des ECR.....	17
2.2. Unternehmensinterne Abstimmung zwischen Handelsmarkenführung und ECR.....	18
2.3. Unternehmensübergreifende Abstimmung zwischen Handelsmarkenführung und ECR.....	28
2.3.1. Unternehmensübergreifende Schnittstellen als Auslöser des Abstimmungsbedarfs .....	28
2.3.2. Mögliche Konfliktpotenziale zwischen den jeweiligen ECR-Partnern als Auslöser des Abstimmungsbedarfs.....	42
2.3.2.1. Die Konkurrenzbeziehung zwischen Hersteller- und Handels- marken als Ursache möglicher Konfliktpotenziale .....	42

---

2.3.2.2. Auswirkungen möglicher Konfliktpotenziale.....	54
2.3.2.2.1. Probleme bei der Umsetzung des ECR.....	54
2.3.2.2.2. Probleme in der Handelsmarkenführung .....	62
2.3.3. Zusätzliche Nutzenpotenziale durch eine unternehmensübergreifende Abstimmung .....	70
<b>3. Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>81</b>
3.1. Handlungsempfehlungen für Handelsunternehmen.....	81
3.2. Handlungsempfehlungen für Industrieunternehmen.....	86
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>89</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>97</b>
<b>Die Autorin des Forschungsberichtes .....</b>	<b>107</b>
<b>Bisher erschienene Forschungsberichte.....</b>	<b>109</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Branchenstruktur der Stichprobe.....	12
Abb. 2:	Umsatzstruktur der Stichprobe.....	14
Abb. 3:	Anteil der Handelsmarkenträger und -produzenten in der Stichprobe.....	15
Abb. 4:	Sortiments- bzw. Fertigungsanteil von Handelsmarken .....	16
Abb. 5:	Anzahl bisheriger ECR-Projekte der Unternehmen in der Stichprobe .....	17
Abb. 6:	Geplante Erhöhung des Sortiments- bzw. Fertigungsanteils von Handelsmarken .....	19
Abb. 7:	Anzahl geplanter ECR-Projekte der Unternehmen in der Stichprobe .....	21
Abb. 8:	Mögliche Entscheidungsträger für die Umsetzung des ECR.....	25
Abb. 9:	Mögliche Entscheidungsträger der Handelsmarkenführung bzw. -produktion .....	26
Abb. 10:	Zur Existenz von Schnittstellen zwischen ECR und Handelsmarkenführung .....	34
Abb. 11:	Zur Koordination der Schnittstelle zwischen ECR und Handelsmarkenführung .....	35
Abb. 12:	Bisherige Erfahrungen zur Schnittstelle zwischen ECR und Handelsmarkenführung .....	37
Abb. 13:	Mögliche Schnittstellen zwischen den Instrumenten des ECR und der Handelsmarkenführung/-produktion .....	39
Abb. 14:	Verdrängungspotenzial von Handelsmarken mit Hilfe von ECR .....	40
Abb. 15:	Mögliche Vorteile, die Handelsmarken mit Hilfe des ECR erzielen können .....	41
Abb. 16:	Allgemeine Einschätzungen der Befragten zur Handelsmarkenpolitik .....	43
Abb. 17:	Allgemeine Einschätzungen der Befragten zum ECR .....	45
Abb. 18:	Zu möglichen Konflikten an der Schnittstelle zwischen ECR und Handelsmarkenführung .....	49
Abb. 19:	Mögliche Konflikte zwischen den ECR-Partnern.....	51
Abb. 20:	Möglicher Einfluss des ECR auf die Substitution von Herstellermarken durch Handelsmarken.....	52
Abb. 21:	Mögliche Problemfelder bei der Umsetzung des ECR - ausgelöst durch Handelsmarken.....	56

---

Abb. 22:	Mögliche Auswirkungen einer Erhöhung des Anteils von Handelsmarken in einer Category .....	58
Abb. 23:	Einfluss der Handelsmarken auf die Umsetzung der Basisstrategien des ECR.....	61
Abb. 24:	Mögliche Problemfelder im Rahmen der Handelsmarkenführung - ausgelöst durch ECR.....	63
Abb. 25:	Ansprüche der Befragten an die Funktionen eines Category Captain .....	69
Abb. 26:	Ansprüche an ein Schnittstellenmanagement zwischen ECR und Handelsmarkenführung .....	72
Abb. 27:	Mögliche Auswirkungen einer parallelen Handelsmarken- und ECR-Kooperation.....	77
Abb. 28:	Einzelne Gründe für die Auswahl von Handelsmarkenproduzenten als Category Captains.....	78
Abb. 29:	Einzelne Gründe gegen die Auswahl von Handelsmarkenproduzenten als Category Captains.....	78

# Vorwort der Autorin und des Herausgebers

Zahlreiche Veröffentlichungen und Studien beschäftigen sich zur Zeit mit der Umsetzung des sogenannten ‚Efficient Consumer Response (ECR)‘. Folgt man den Veröffentlichungen, so soll ECR ein Konzept darstellen, das eine kooperative Wertschöpfungspartnerschaft zwischen Industrie und Handel ermöglicht. Mit ECR soll die gesamte Prozesskette vom Hersteller über den Handel zum Endverbraucher ganzheitlich betrachtet und von den Wertschöpfungspartnern gemeinsam ‚optimiert‘ werden können.

Bisherige Studien zum ECR untersuchen vor allem den Grad der Umsetzung sowie mögliche Probleme und Vorgehensweisen des ECR. Mögliche Auswirkungen einer Handelsmarkenführung auf ECR-Kooperationen (vice versa) werden nicht untersucht. Die vorliegende Studie soll einen Beitrag zur Schließung dieser ‚Wissenslücke‘ leisten, da Handelsunternehmen in zunehmendem Maße Handelsmarken führen und gleichzeitig die Bereitschaft der Industrie zur Produktion von Handelsmarken wächst. Im Mittelpunkt dieses Forschungsberichtes steht daher die Analyse der Schnittstellen zwischen ECR und Handelsmarkenführung.

Nach einer Einführung in die Problemstellung (Kapitel 1.) wird zunächst ein kurzer Überblick über die Grundgesamtheit und die Stichprobe der vorliegenden empirischen Untersuchung gegeben (Kapitel 2., Abschn. 2.1.). Anschließend werden die zentralen Ergebnisse der Untersuchung zum Schnittstellenmanagement zwischen dem ECR und der Handelsmarkenführung dargestellt (Abschn. 2.3. und Abschn. 2.4.) und Handlungsempfehlungen für Handels- und auch Industrieunternehmen erarbeitet (Kapitel 3.).

Im Einzelnen werden folgende Fragen beantwortet:

1. Existieren aus Sicht der Unternehmenspraxis Schnittstellen zwischen ECR und Handelsmarkenführung? Auf welchen Gebieten existieren diese Schnittstellen?
2. Treten nach Auffassung der Unternehmenspraxis an diesen Schnittstellen Konflikte zwischen ECR-Partnern auf? Welche Konflikte treten im Einzelnen auf?

3. Bietet aus Sicht der Unternehmenspraxis eine Abstimmung zwischen ECR und Handelsmarkenführung Vorteile? Welche Vorteile können durch eine Abstimmung erzielt werden?

Im Wesentlichen führt die vorliegende Studie zu folgenden Ergebnissen:

1. Aus Sicht der Unternehmenspraxis bestehen Schnittstellen zwischen ECR und Handelsmarkenführung. Sie existieren zwischen einzelnen Instrumenten des ECR (vor allem Efficient Assortment) und der Handelsmarkenführung.
2. Insbesondere aus Sicht der Industrie treten an diesen Schnittstellen Konflikte zwischen den ECR-Partnern auf. Aus Sicht der Industrie werden Konflikte vor allem durch die Konkurrenz zwischen Hersteller- und Handelsmarken sowie durch unterschiedliche Ziele und Interessen der ECR-Partner ausgelöst. Mitunter nennt die Industrieseite auch eine fehlende objektive Bewertung von Handelsmarken seitens des Handels als Ursache für Konflikte genannt.
3. Insbesondere aus Sicht der Industrie tragen die skizzierten Konflikte zu einer Beeinträchtigung von ECR-Kooperationen bei. Aus Sicht der Industrie ist die Existenz von Handelsmarken innerhalb der zugrundeliegenden Category problematischer als aus Sicht des Handels. Dass aus Sicht der Industrie Konflikte durch die Gefahr eines Know-how-Abflusses und eine fehlende objektive Bewertung von Handelsmarken entstehen, zeigt, dass Industrieunternehmen ein geringes Vertrauen bzw. ein Misstrauen gegenüber ihren Handelspartnern besitzen.  
Es ist davon auszugehen, dass auch Handelsunternehmen ein geringes Vertrauen bzw. sogar ein Misstrauen gegenüber ihren ECR-Partnern besitzen, da Handelsunternehmen die Auffassung vertreten, dass industrielle ECR-Partner vor allem eine Beraterfunktion übernehmen sollten und keine Entscheidungskompetenzen erhalten sollten. Demgegenüber wollen Industrieunternehmen mittels ECR die Prozesskette stärker dominieren.  
Nach Auffassung der Unternehmenspraxis ist insbesondere ein geringes Vertrauen für eine ECR-Kooperation problematisch.
4. Aus Sicht der Unternehmenspraxis (sowohl aus Sicht des Handels als auch aus Sicht der Industrie) bietet eine unternehmensübergreifende Abstimmung zwischen ECR und Handelsmarkenführung u. a. den Vorteil, dass mögliche Konfliktpotenziale vorzeitig erkannt und beseitigt werden können. Als weitere Vorteile einer Abstimmung werden die Erzielung zusätzlicher

Kooperationserfolge, die Ausschöpfung weiterer Kostensenkungspotenziale und die Förderung der Vertrauensbildung zwischen den ECR-Partnern genannt.

5. Eine (unternehmensübergreifende) Abstimmung könnte aus Sicht des Handels auch dadurch erfolgen, dass Handelsunternehmen in Analogie zum ECR Kooperationen mit jenen Handelsmarkenproduzenten eingehen, die ausschließlich Handelsmarken produzieren.
6. Es ist davon auszugehen, dass derartige Kooperationen zwischen Handelsunternehmen und sog. Spezialanbietern offiziell nicht unter der Bezeichnung ‚ECR‘ geführt werden, da ECR ursprünglich von der Markenartikelindustrie (mit)initiiert wurde. Derartige Kooperationen, die zwischen Handelsunternehmen und Spezialanbietern in Analogie zum ECR geschlossen werden, bieten Handelsunternehmen aus Sicht der Unternehmenspraxis die Vorteile ‚bessere Wahrung der Interessen des Handels‘ und ‚Stärkung der Position der Handelsmarken innerhalb der Category‘. Allerdings geht die Mehrheit der Befragten davon aus, dass derartige Handelsmarkenproduzenten derzeit (noch) nicht bestimmte Fähigkeiten (wie z. B. eine hohe Warengruppenkompetenz) besitzen.
7. Die Markenartikelindustrie sollte derartige Kooperationen zwischen Handelsunternehmen und Produzenten, die ausschließlich Handelsmarken produzieren (sog. Spezialanbieter), aufmerksam beobachten, da durch diese Kooperationen ein Gefährdungspotenzial für die Position der Markenartikelindustrie entsteht bzw. mitunter bereits existiert.

Hagen, im Juni 2001

Dipl.-Ök. Daniela Braun

Univ.-Prof. Dr. Rainer Olbrich



# 1. Problemstellung

Handel und Industrie sind seit geraumer Zeit verstärkt bemüht, mit Hilfe der Instrumente des Efficient Consumer Response (ECR) und neuer Informationstechnologien die Prozessabläufe entlang der Wertschöpfungskette zu verbessern.<sup>1</sup>

Der Ursprung des ECR wurde 1993 durch eine Studie der Kurt Salmon Associates in den USA gelegt.<sup>2</sup> Der Begriff Efficient Consumer Response soll letztlich für ein Konzept stehen, das die gesamte Prozesskette vom Hersteller über den Handel bis zum Endverbraucher ganzheitlich betrachtet. Die Prozesskette soll von den Wertschöpfungspartnern gemeinsam optimiert werden.<sup>3</sup> Die Optimierung der Prozesskette soll ihren Ausdruck in einer Verkürzung und Vereinfachung der zugrunde liegenden Prozesse finden. Letztlich sollen Ineffizienzen<sup>4</sup> entlang der Prozesskette identifiziert und beseitigt werden. Darüber hinaus soll eine bessere Befriedigung der Verbraucherbedürfnisse erreicht werden, indem die Produkte nicht mehr von den Herstellern in die Verkaufsstätten des Handels ‚hineingedrückt‘ werden (Push-Prinzip), sondern die Nachfrage der Konsumenten am Point-of-Sale soll die Produktion der Hersteller und die Belieferung des Handels steuern („Demand-driven-System“).<sup>5</sup> Durch diese verbraucherorientierte Verbesserung der unternehmensübergreifenden Prozesskette soll die Kundenzufriedenheit erhöht und schließlich der Gewinn der beteiligten Partner maximiert werden.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. zum Efficient Consumer Response u. a. Heydt 1998; Kilimann/Schlenk/Tienes 1998 und Ahlert/Borchert 2000.

<sup>2</sup> Vgl. The Food Marketing Institute 1993.

<sup>3</sup> Vgl. Swoboda 1997, S. 449.

<sup>4</sup> Ineffizienzen werden insbesondere mit einer überhöhten Lagerhaltung bei den beteiligten Unternehmen begründet. Vgl. Tietz 1995, S. 176.

<sup>5</sup> Vgl. u. a. Töpfer 1995, S. 189 f. und Swoboda 1997, S. 450 f.

<sup>6</sup> Vgl. u. a. Töpfer 1995, S. 190; Tietz 1995, S. 176; Friedrich/Hinterhuber 1999, S. 2; Müller-Hagedorn/Dach/Spork/Toporowski 1999, S. 63.

Die vier Basisstrategien des ECR

Letztlich umfasst ECR die folgenden vier Basisstrategien<sup>7</sup>:

1. Die (logistikorientierte) Basisstrategie **Efficient Replenishment** (ERP), die die Verbesserung der Warenversorgung und des damit einhergehenden Informationsflusses zwischen den Kooperationspartnern zum Gegenstand hat,
2. die (marketingorientierte) Basisstrategie **Efficient Assortment** (EA) bzw. Efficient Store Assortment (ESA), die die effiziente Sortimentsgestaltung beinhaltet,
3. die (marketingorientierte) Basisstrategie **Efficient Promotion** (EP), in deren Mittelpunkt die effiziente Gestaltung von Verkaufsförderungsmaßnahmen steht und
4. die (marketingorientierte) Basisstrategie **Efficient Product Introduction** (EPI), die die effiziente Produktentwicklung und –neueinführung umfasst.

Category Management

Im Zusammenhang mit der Gesamtkonzeption ECR wird häufig auch das Konzept Category Management diskutiert.<sup>8</sup> Der Begriff Category Management bezeichnet ein aus den USA stammendes Managementkonzept zur wirtschaftsstufenübergreifenden Prozess- und Sortimentsoptimierung im Einzelhandel. Sortimentspolitischen Entscheidungen soll nicht eine Produkt-/Markenorientierung zugrunde gelegt werden, sondern es sollen überschneidungsfreie Teilsortimente/Warengruppen (sog. Categories) nach kaufverhaltensrelevanten Kriterien gebildet und als ‚strategische Geschäftseinheiten‘ betrachtet werden. Diese Betrachtung soll letztlich eine warengruppenbezogene Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handel zur Steigerung der Gewinnpotenziale beider Akteure ermöglichen.

---

<sup>7</sup> Auf diese ‚ursprüngliche Einteilung‘ des ECR stützen sich u. a. Tietz 1995, S. 179; Heinemann 1997a; Günther 1997, S. 62; Milde 1998; von der Heydt 1998 sowie Brettschneider 1999, S. 28.

<sup>8</sup> Zu den Inhalten des Category Management vgl. vertiefend u. a. Feld 1996; Möhlenbruch 1997, S. 114 und Hahne 1998, S. 9 ff.

Category Management sieht darüber hinaus die prozessorientierte Gestaltung des Warenflusses vor. Statt einzelner Funktionen (wie z. B. Einkauf, Verkauf, Logistik) soll der gesamte ‚Durchlauf‘ der Ware als ein einheitlicher Prozess betrachtet und ‚optimiert‘ werden. Innerhalb eines Handelsunternehmens wird aus diesem Grund einem Category Manager die funktionsübergreifende Verantwortung für eine Warengruppe bzw. Category zugesprochen. Er besitzt damit die Entscheidungskompetenz für alle Funktionen und Aufgabenbereiche seiner Category sowie die Kosten- und Gewinnverantwortung.

Letztlich verkörpern die marketingorientierten Basisstrategien des ECR, also Efficient Assortment, Efficient Promotion und Efficient Product Introduction die wesentlich Inhalte und Vorgehensweisen des Category Management.<sup>9</sup>

Im Mittelpunkt der Kritik am ECR steht der Zweifel an der Neuartigkeit dieses Konzeptes. Es wird der Vorwurf geäußert, dass die im Rahmen des ECR umgesetzten Techniken und Strategien bereits vor dessen Entwicklung in mehr oder weniger ähnlicher Weise bekannt waren und bereits eingesetzt wurden.<sup>10</sup> Ahlert und Borchert weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass das Neuartige am ECR nicht in den einzelnen Teilstrategien zu sehen ist. „Vielmehr liegt das Neuartige des ECR-Ansatzes darin, die Wertschöpfungskette mit ihren Stufen und Funktionen nach den Regeln eines integrativen und vertikalen Marketingmanagement zu restrukturieren: Zielsetzung ist keine stufen- und funktionenorientierte Umsetzung von Marketing- und Logistikpolitiken in den einzelnen Unternehmungen, sondern eben die in der Wertschöpfungskette abgestimmte, verbraucherorientierte Umsetzung dieser Politiken zur Vermeidung von Ineffizienzen in der Konsumgüterdistribution.“<sup>11</sup>

Kritik am ECR

Weitere Kritik besteht darin, dass durch ECR eine gewisse Abhängigkeit der Handelsunternehmen von den Herstellern erzeugt werden könnte. Eine höhere Abhängigkeit soll durch fehlende (Waren-) ‚Puffer‘, einen ‚ungehemmteren‘ Einsatz von Pull-Strategien durch die Hersteller und die Ausrichtung und

---

<sup>9</sup> Aus diesem Grund wird der Begriff Category Management sowohl von einigen Vertretern der Wissenschaft als auch von Vertretern der Unternehmenspraxis mit den marketingorientierten Basisstrategien des ECR gleichgesetzt. Vgl. z. B. Zentes 1996, S. 28 und Hahne 1998, S. 17.

<sup>10</sup> Als Vorläufer des ECR werden z. B. Quick-Response in der Textilbranche oder das Just-in-Time der Automobilbranche betrachtet. Vgl. u. a. Laurent 1996, S. 214 f.

<sup>11</sup> Ahlert/Borchert 2000, S. 10.

Angleichung der Organisation und Prozessabläufe an einen bestimmten ECR-Partner sowie die daraus resultierende organisatorische und prozessuale Inkompatibilität zu anderen Herstellern hervorgerufen werden.<sup>12</sup>

ECR soll zudem zu einer Erhöhung des Konfliktpotenzials zwischen den Kooperationspartnern führen. Es regelt nicht, wie die in einer ECR-Kooperation erzielten Einsparungspotenziale auf die beteiligten Unternehmen verteilt werden sollen.<sup>13</sup> Aus diesem Grund würde letztlich das Machtgefüge zwischen den ECR-Partnern die Verteilung der Einsparungspotenziale determinieren. ECR-Kooperationen würden daher nicht zwingend durch eine ‚vertrauensvolle‘ Zusammenarbeit durch Industrie und Handel geprägt und nicht zwangsläufig zum Vorteil beider Parteien führen.<sup>14</sup>

Darüber hinaus wird mitunter auf wettbewerbsschädliche Effekte des ECR hingewiesen.<sup>15</sup> Für ausserhalb des ECR-Systems stehende industrielle Anbieter soll es durch ECR immer schwieriger werden, in den Sortimenten des Handels gelistet zu werden („Arche-Noah-Effekt“). Letztlich soll nach dieser Auffassung durch ECR die Marktposition der marktführenden Unternehmen zu Lasten ihrer meist mittelständisch geprägten Konkurrenzunternehmen gestärkt werden.

Trotz dieser Kritik beschäftigen sich viele Unternehmen mit der Umsetzung des ECR. Mittels verschiedener Studien sollen häufig auftretende Probleme bei der Umsetzung des ECR identifiziert werden. Letztlich soll auf diesem Wege erreicht werden, dass Unternehmen mögliche Probleme bei der Umsetzung des ECR frühzeitig erkennen und Maßnahmen zur Problemvermeidung oder zur Problemreduktion bzw. -beseitigung vornehmen können.

---

<sup>12</sup> Vgl. zu diesen und weiteren Kritikpunkten des ECR u. a. Heinemann 1997b, S. 186 ff. sowie Meyer 2000, S. 307 ff.

<sup>13</sup> Vgl. Lademann 1996, S. 29 und Heinemann 1997b, S. 186. Eine im Jahr 2000 veröffentlichte Studie der Universität Essen kommt u. a. zu dem Ergebnis, dass sowohl Hersteller- als auch Handelsunternehmen besonders unzufrieden sind mit der Aufteilung der Kooperationsgewinne, die durch ihre Category Management-Projekte erzielt wurden. Vgl. Großweischede 2000, S. 189.

<sup>14</sup> Vgl. u. a. Breiter 1996, S. 48.

<sup>15</sup> Vgl. Lademann 1996, S. 32 f.

Einzelne Studien zum Thema ECR, die bisher veröffentlicht wurden, legen die Vermutung nahe, dass bei den bisherigen Bemühungen der Unternehmen im Bereich des ECR die Handelsmarkenführung<sup>16</sup> weitgehend unberücksichtigt bleibt.<sup>17</sup> Für viele Handels- und Industrieunternehmen scheint die Führung und Ausdehnung von Handelsmarken im Sortiment auf den ersten Blick keinen Einfluss auf die Umsetzung von ECR-Kooperationen zwischen Handels- und Industrieunternehmen zu haben.

Bisherige Studien zum ECR bzw. Category Management

Divergierende Ziele zwischen den Bereichen ECR und Handelsmarkenführung bestehen allerdings z. B. darin, dass Handelsunternehmen mit der Handelsmarkenführung u. a. eine Erhöhung der Unabhängigkeit von der Markenartikelindustrie anstreben und gleichzeitig mit Hilfe des ECR u. a. das Ziel einer Intensivierung der kooperativen Zusammenarbeit zwischen Handel und Industrie verfolgen. Zudem stehen die Marken der Kooperationspartner eines ECR-Projektes, also industrielle Marken und Handelsmarken, u. U. in einem Konkurrenzverhältnis. Dieses Konkurrenzverhältnis findet u. a. darin seinen Ausdruck, dass mitunter Herstellermarken durch Handelsmarken in den Sortimenten des Handels substituiert werden. Kooperationspartner sind damit häufig gleichzeitig Konkurrenten innerhalb einer Category. Letztlich wurden in bisher veröffentlichten Studien mögliche Probleme bei der Umsetzung des ECR, die durch die Handelsmarkenführung auftreten könnten, nicht explizit abgefragt. Eine Analyse der Auswirkungen der Handelsmarkenführung auf die Umsetzung des ECR (vice versa) wurde in bisherigen Untersuchungen also nicht durchgeführt.<sup>18</sup>

Mögliche Konflikte an der Schnittstelle zwischen ECR und Handelsmarkenführung

---

<sup>16</sup> Vgl. zur Handelsmarkenführung u. a. Dumke 1996 und Ahlert/Kenning/Schneider 2000.

<sup>17</sup> Zwei in den Jahren 1996 und 1997 veröffentlichte Studien zum ECR, die u. a. mögliche Barrieren gegen eine Umsetzung des ECR untersuchten, berücksichtigten die Handelsmarkenführung als eine mögliche Barriere innerhalb der vorgegebenen Antwortkategorien nicht. Vgl. Homburg/Grandinger/Krohmer 1996, S. 18 f. und Homburg/Engelbrecht/Krohmer 1997, S. 13f. Ebenso blieb die Handelsmarkenführung innerhalb einer im Jahr 1999 von der Roland Berger & Partner GmbH durchgeführten Umfrage bei den Top 100 Handelsunternehmen in Deutschland, die u. a. mögliche Barrieren gegen eine Einführung von Category Management untersuchte, unberücksichtigt. Vgl. Rotthowe 1999, S. 51.

<sup>18</sup> Auswirkungen einer Handelsmarkenführung auf ECR-Kooperationen (vice versa) wurden ebenfalls in einer Studie der Universität Essen zum Category Management, die im Jahr 2000 veröffentlicht wurde, sowie in einer im Jahr 2000 veröffentlichten Studie der Universität Münster zum ECR vernachlässigt. Vgl. Großweischede 2000 und Borchert 2000 sowie Ahlert/Borchert 2001.

EPI und  
Handelsmarkenführung

Eine Ausnahme bildet eine im Jahr 1999 veröffentlichte Studie.<sup>19</sup> Zwar beschäftigen sich die Fragestellungen innerhalb dieser Studie nicht mit Problemen bei der Umsetzung des ECR, die durch die Handelsmarkenführung ausgelöst werden könnten. Allerdings gaben einige Befragte auf die Frage nach dem Umsetzungsgrad der Basisstrategie Efficient Product Introduction die Antwort, dass die Umsetzung des EPI weitgehend zurückgestellt wird, da nach Meinung der Befragten bei der Umsetzung des EPI Probleme aus einer Handelsmarkenführung resultieren könnten. Handelsmarken sollen demnach die Vertrauensbildung zwischen den Kooperationspartnern erschweren. Darüber hinaus ist aus Sicht der Industrie die generelle Absicht des Handels, sich über Handelsmarken profilieren zu wollen, problematisch. Allerdings spiegeln diese Einschätzungen nur einzelne Meinungen aus der Praxis wieder, da in dieser Studie lediglich 7 Hersteller- und 4 Handelsunternehmen befragt wurden.

Ursachen einer  
'Wissenslücke'  
hinsichtlich der  
Auswirkungen einer  
Koexistenz von ECR  
und Handelsmarken-  
führung

Letztlich sind verschiedene Gründe denkbar, warum in bisherige Studien keine Hinweise darauf gefunden werden können, ob die Handelsmarkenführung negative Einflüsse auf ECR-Kooperationen haben könnte:

**1. Handelsmarken werden in bisherigen Studien nicht explizit berücksichtigt**

In den vorgegebenen Antwortkategorien bisher veröffentlichter Studien wird die Handelsmarkenführung als mögliches Problemfeld bei der Umsetzung des ECR nicht explizit genannt. Damit wird dieses Problemfeld in den Studien ex ante ausgeklammert. Letztlich wurden bisher keine Studien veröffentlicht, die die Schnittstelle zwischen ECR und Handelsmarkenführung untersuchen. Aus diesem Grunde soll im Folgenden explizit die praktische Relevanz der Schnittstelle zwischen ECR und Handelsmarkenführung analysiert werden.

**2. Andere Problembereiche des ECR werden vorrangig behandelt**

Ein Grund dafür, dass bisherige Studien keine Rückschlüsse auf die Auswirkungen einer Koexistenz zwischen ECR und Handelsmarkenführung ermöglichen, könnte darin liegen, dass Unternehmen zur Zeit eine Beschäftigung mit der Schnittstelle Handelsmarken/ECR zurückstellen, da der momentane Entwicklungsstand des ECR in Deutschland noch keine tiefere Berücksichtigung dieses Themas zulässt. Zunächst werden

---

<sup>19</sup> Vgl. zu diesen Ergebnissen der Universität Marburg Hanser 1999, S. 98.

Vereinbarungen hinsichtlich grundlegender Standardregelungen für eine kooperative Zusammenarbeit im Rahmen der ‚Demand Side‘ bevorzugt behandelt. Im Interesse der Einhaltung getroffener Standardregelungen und gemeinsamer Zielsetzungen im Rahmen des ECR sollten ggf. existierende Konfliktpotenziale zwischen den Kooperationspartnern erkannt und - nach Möglichkeit - beseitigt werden. Aus diesem Grunde erscheint eine Analyse der Schnittstelle zwischen ECR und Handelsmarkenführung lohnenswert.

Die vorangestellten Überlegungen zeigen, dass abschließend nicht beurteilt werden kann, ob aus Sicht der Betroffenen Probleme aus einer Koexistenz von Handelsmarkenführung und ECR bestehen. Für eine Analyse der Schnittstelle zwischen ECR und Handelsmarkenführung sprechen also insbesondere folgende Gründe:

Gründe für eine Analyse der Schnittstelle ECR und Handelsmarkenführung

1. Sofern eine Koexistenz zwischen Handelsmarkenführung und ECR keine Probleme auslöst, sollte im Detail überprüft werden, ob und wie die Instrumente des ECR auch mit Blick auf die Wertschöpfungskette einer Handelsmarke eingesetzt werden können, damit zusätzliche Kostensenkungspotenziale ausgenutzt werden können.
2. Für den Fall, dass die Handelsmarkenführung negative Auswirkungen auf ECR-Kooperationen haben kann, sollten Zieldivergenzen und Konfliktpotentiale im Detail identifiziert werden, damit Lösungskonzepte entwickelt werden können, mit deren Hilfe die auftretenden Probleme zumindest reduziert werden. Andernfalls bestünde die Gefahr, dass ECR-Kooperationen vorzeitig beendet werden könnten.

Im Folgenden werden daher die Ergebnisse der vorliegenden empirischen Untersuchung, deren Daten im Juni 2000 erhoben wurden, zur Überprüfung von Hypothesen genutzt, mit deren Hilfe Rückschlüsse auf die praktische Relevanz möglicher Probleme einer Koexistenz zwischen ECR und Handelsmarkenführung gezogen werden können.

Angesichts der derzeit noch geringen Anzahl von Unternehmen der Konsumgüterbranche, die sich sowohl intensiv mit dem ECR als auch der Handelsmarkenführung bzw. -produktion auseinandersetzen, umfasst der auswertbare Rücklauf 36 Stellungnahmen. Aufgrund dieser vergleichsweise niedrigen Anzahl von Stellungnahmen handelt es sich bei den Untersuchungsergebnissen um

stochastische Aussagen, die mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit versehen zu einer Bewährung oder einer Verwerfung der Hypothesen führen.

Im Folgenden werden Hypothesen durch die Untersuchungsergebnisse bewährt, sofern mindestens 51% der Befragten im Sinne der Hypothese antworten. Je nach Formulierung der zu überprüfenden Aussage wird eine Hypothese zudem bewährt, wenn die Skalenmittelwerte der Nennungen im Intervall zwischen 1 (‚trifft voll zu‘) und 4 (‚indifferent‘). In einzelnen Fällen beinhaltet die zu prüfende Hypothese einen Umkehrschluss der abgefragten Aussagen im Fragebogen (vgl. z. B. H-6 und Abb. 12). In diesen Einzelfällen wird die Hypothese bewährt, wenn die Skalenmittelwerte der Nennungen im Intervall zwischen 4 (‚indifferent‘) und 7 (‚trifft gar nicht zu‘) liegen. In allen anderen Fällen werden die Hypothesen - je nach Formulierung - verworfen.

## **2. Ergebnisse der empirischen Untersuchung**

### **2.1. Grundgesamtheit und Stichprobe der Untersuchung**

#### **2.1.1. Grundgesamtheit und auswertbarer Rücklauf**

Grundsätzlich könnten sämtliche Handels- und Industrieunternehmen ECR-Kooperationen eingehen, jedoch zeigen bisherige Studien, dass nur ein Teil dieser Unternehmen ECR tatsächlich einsetzt.<sup>20</sup> Darüber hinaus wird in diesen Unternehmen häufig so vorgegangen, dass zunächst nur einzelne Instrumente des ECR, z. B. Efficient Replenishment, und im Anschluss daran schrittweise weitere Bestandteile, z. B. Efficient Assortment, umgesetzt werden. Mögliche Probleme einer Koexistenz von ECR und Handelsmarkenführung betreffen jedoch insbesondere jene Handels- und Industrieunternehmen, die sich intensiv mit den Inhalten und Vorgehensweisen des ECR beschäftigen sowie Handelsmarken führen bzw. produzieren.

Die Grundgesamtheit der vorliegenden Untersuchung bilden daher in einer ersten Abgrenzung zunächst jene Industrie- und Handelsunternehmen, die sich dadurch auszeichnen, dass sie sich in besonderer Weise an der Entwicklung standardisierter ECR-Techniken und Empfehlungen zur Einführung des ECR beteiligen.<sup>21</sup>

Grundgesamtheit

Bei der Abgrenzung der Grundgesamtheit wurde als zweites Kriterium die Handelsmarkenführung bzw. Handelsmarkenproduktion berücksichtigt. Mit Blick auf die Handelsseite zählen nur jene Handelsunternehmen zur Grundgesamtheit, die Handelsmarken führen. Mit Blick auf die Industrieseite zählen sowohl solche Industrieunternehmen zur Grundgesamtheit, die Handelsmarken produzieren als auch solche, die eine Handelsmarkenproduktion ablehnen. Letztlich ist davon auszugehen, dass auch Industrieunternehmen, die eine Handelsmarkenproduktion (noch) ablehnen, zunehmend vom Handel Anfragen zur Handelsmarkenproduktion erhalten und daher in zunehmendem Maße mit der Handelsmarkenproduktion konfrontiert sind.

---

<sup>20</sup> Vgl. u. a. Homburg/Grandinger/Krohmer 1996, S. 11 u. S. 13; Homburg/Engelbrecht/Krohmer 1997, S. 7 und Borchert 2000, S. 56.

<sup>21</sup> Vgl. Abschn. 2.1.4.

Unternehmen, die sich in besonderer Weise an der Entwicklung standardisierter ECR-Techniken und der Einführung des ECR beteiligen, entsenden u. a. jene Mitarbeiter, die die Umsetzung des ECR im Unternehmen vorantreiben, in die Lenkungskreise und Arbeitsgruppen der ECR-Initiative Deutschland. Auf diesem Weg können auch bisherige Erfahrungen der Unternehmenspraxis bei der Festlegung einheitlicher Grundsätze, Techniken und Standards des ECR berücksichtigt werden.

Es ist davon auszugehen, dass Unternehmen, die sich in den Lenkungskreisen und Arbeitsgruppen der ECR-Initiative Deutschland engagieren, über ein vergleichsweise hohes Erfahrungspotenzial im Bereich ECR verfügen und eine Art ‚Vorreiterrolle‘ für die Kosumgüterbranche übernehmen. Unternehmen, die sich in den Lenkungskreisen und Arbeitsgruppen engagieren, besitzen vielfach einen vergleichsweise hohen Umsetzungsgrad des ECR, der sie erst in die Lage versetzt, Erfahrungen bzgl. einer Koexistenz von ECR und Handelsmarkenführung zu sammeln.

Jene 70 Unternehmensvertreter, die zum Erhebungszeitpunkt im Juni 2000 Mitglieder der Lenkungskreise und Arbeitsgruppen der ECR-Initiative Deutschland waren, bilden also die erste Abgrenzung der Grundgesamtheit. Alle 70 Unternehmensvertreter wurden im Juni 2000 schriftlich befragt.<sup>22</sup> Der auswertbare Rücklauf umfasst insgesamt 28 Stellungnahmen. Dies entspricht insgesamt einer Rücklaufquote von 38,57%. Neben Stellungnahmen aus der Industrie und dem Handel wurde eine Stellungnahme eines zentralen Verbandes des Handels erhoben. Ein entsprechender Verband auf Seiten der Industrie, der sowohl die Markenartikelindustrie als auch diejenigen Produzenten umfasst, die sich auf die Produktion von Handelsmarken spezialisiert haben, existiert derzeit nicht.

---

<sup>22</sup> Vgl. den standardisierten Fragebogen im Anhang.

Mit Blick auf die enthaltenen Vertreter von Handelsunternehmen war gewährleistet, dass die befragten Unternehmen auch über ein hohes Erfahrungspotenzial im Bereich der Handelsmarkenführung verfügen.

Darüber hinaus wurden weitere 40 Unternehmen schriftlich befragt, die nach Auswertung sekundärstatistischer Datenmaterials Handelsmarken führen bzw. produzieren und sich bereits mit ECR intensiv beschäftigen.<sup>23</sup> Auf diesem Weg konnten weitere 8 auswertbare Stellungnahmen aus Handels- und Industrieunternehmen gewonnen werden, so dass der auswertbare Rücklauf insgesamt 36 Stellungnahmen umfasst (bezogen auf die Grundgesamtheit entsprechen diese 36 Stellungnahmen einer Rücklaufquote von 32,72%).<sup>24</sup> Diese Zahl an Stellungnahmen spiegelt letztlich einen Kern von Meinungsführern der deutschen Konsumgüterbranche wider, die sich mit den zentralen Themenbereichen der vorliegenden Studie intensiv auseinandersetzen.

Auswertbarer Rücklauf

### 2.1.2. Branchenstruktur der befragten Stichprobe

Die befragte Stichprobe setzt sich aus 25 Stellungnahmen aus der Industrie, 10 Stellungnahmen aus Sicht des Lebensmittelhandels, der mit Blick auf die Einführung des ECR eine Vorreiterrolle im Handel übernimmt, und einer Stellungnahme eines zentralen Verbandes des Handels zusammen. Die ungleiche Verteilung innerhalb der Stichprobe zu Gunsten der Industrie- und zu Lasten der

---

<sup>23</sup> Vgl. zu diesem Material M+M EUROdata 1999 und Abschn. 2.1.5.

<sup>24</sup> Im Folgenden können mit Blick auf die Untersuchungsergebnisse missing values weitgehend vernachlässigt werden. Bei den geschlossenen Fragen ist die Anzahl der Stellungnahmen i. d. R. größer als 31 ( $n \geq 31$ ). Nur bei den offenen Fragen tritt eine größere Zahl von missing values auf ( $n \geq 14$ ). Zum einen wurden die Befragten in den offenen (Teil-)Fragen z. B. aufgefordert, Schnittstellen zwischen ECR und Handelsmarkenführung, Konflikte an derartigen Schnittstellen bzw. Gründe für und gegen die Auswahl eines Handelsmarkenproduzenten zum Category Captain zu nennen (vgl. Frage 2, 4, 7 und 10). Zum anderen beziehen sich die offenen Fragen auf das Unternehmen bzw. die Unternehmenspolitik, wie z. B. die Frage, welche Handelsmarken das betrachtete Unternehmen führt bzw. produziert (vgl. Frage 18, 19, 20 und 21). Letztlich dürfte die hohe Anzahl von missing values in den genannten Bereichen darauf zurückzuführen sein, dass die Beantwortung ‚offener‘ Fragen einen erhöhten Zeitaufwand für die Befragten auslöst. Mit Blick auf die Fragen zum Unternehmen ist zudem davon auszugehen, dass die Befragten an diesen Stellen in höchst möglichem Maße Anonymität wahren und aus diesem Grund auf die Beantwortung einzelner Teilfragen verzichtet haben.

Handelssicht spiegelt letztlich den hohen Konzentrationsgrad im deutschen Konsumgüterhandel wider.<sup>25</sup>

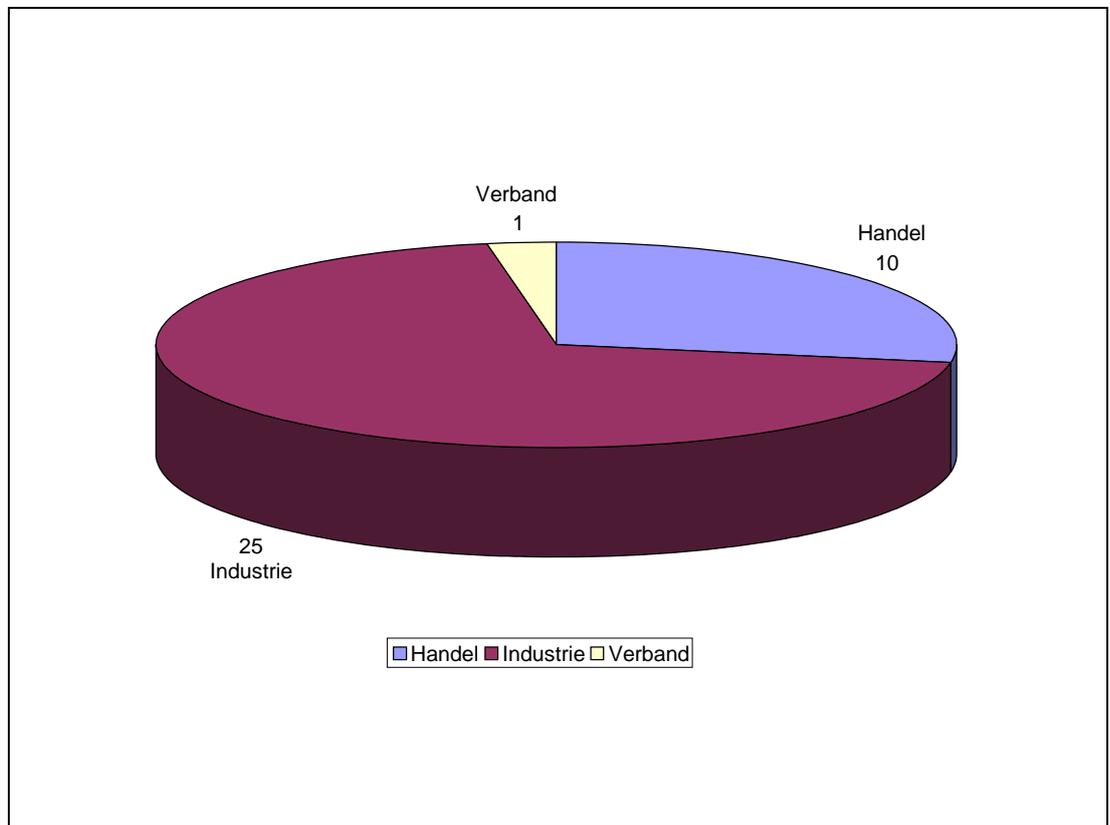


Abb. 1: Branchenstruktur der Stichprobe (vgl. die Fragen zu den Unternehmen im Anhang)

Die 10 Unternehmensvertreter des Lebensmittelhandels repräsentieren Handelsunternehmen, die im Jahr 1999 zusammen einen Umsatz in Höhe von ca. 181,6 Mrd. DM erzielten. Dieser Umsatz deckt 51,4 % des Gesamt-Umsatzes des Lebensmittelhandels im Jahr 1999 ab.<sup>26</sup>

<sup>25</sup> Vgl. zur Konzentration im deutschen Konsumgüterhandel u. a. Olbrich 1998.

<sup>26</sup> Vgl. M+M EUROdata 2000, S. IV, 3.

### 2.1.3. Umsatzstruktur der befragten Stichprobe

Die Umsatzstruktur der Stichprobe zeigt, dass ausschließlich Meinungen jener Unternehmensvertreter des Handels in der Untersuchung berücksichtigt werden, deren Unternehmen zu einer hohen Umsatzkategorie (über 1 Mrd. DM) zählen (vgl. Abb. 2.).<sup>27</sup> Letztlich deutet dieses Ergebnis darauf hin, dass insbesondere Handelsunternehmen mit einer hohen Umsatzkategorie ein vergleichsweise hohes Erfahrungspotenzial im Bereich der Handelsmarkenführung und im Bereich des ECR besitzen.<sup>28</sup>

Mit Blick auf die Industrieseite umfasst die befragte Stichprobe sowohl Stellungnahmen von Unternehmensvertretern, deren Unternehmen zu einer hohen Umsatzkategorie gehören als auch die Meinungen solcher Unternehmensvertreter, deren Unternehmen zu einer vergleichsweise niedrigen Umsatzkategorie gehören. Gleichwohl sind die Stellungnahmen aus Industrieunternehmen mit einem Umsatz über 1 Mrd. DM am stärksten vertreten. Letztlich ist der vergleichsweise hohe Anteil von Stellungnahmen aus Unternehmen, die zu einer hohen Umsatzkategorie zählen, auf die Zusammensetzung der Lenkungskreise und Arbeitsgruppen der ECR-Initiative Deutschland zurückzuführen. Unternehmen niedriger Umsatzkategorien besitzen i. d. R. noch einen Nachholbedarf bei der Umsetzung des ECR. Sie beteiligen sich daher eher selten an den Lenkungskreisen und Arbeitsgruppen der ECR-Initiative Deutschland.

---

<sup>27</sup> Die Auswertung sekundärstatistischer Datenmaterials zeigt, dass in der befragten Stichprobe 3 Stellungnahmen aus Handelsunternehmen enthalten sind, die einen Umsatz von über 5 Mrd. DM besitzen. Vgl. M+M EUROdATA 2000, S. IV, 3.

<sup>28</sup> Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch andere empirische Untersuchungen, die sich entweder mit ECR oder mit Handelsmarken beschäftigen. Vgl. u. a. Homburg/Engelbrecht/Krohmer 1997, S. 6; Ahlert/Kenning 1999, S. 6f. und Borchert 2000, S. 56.

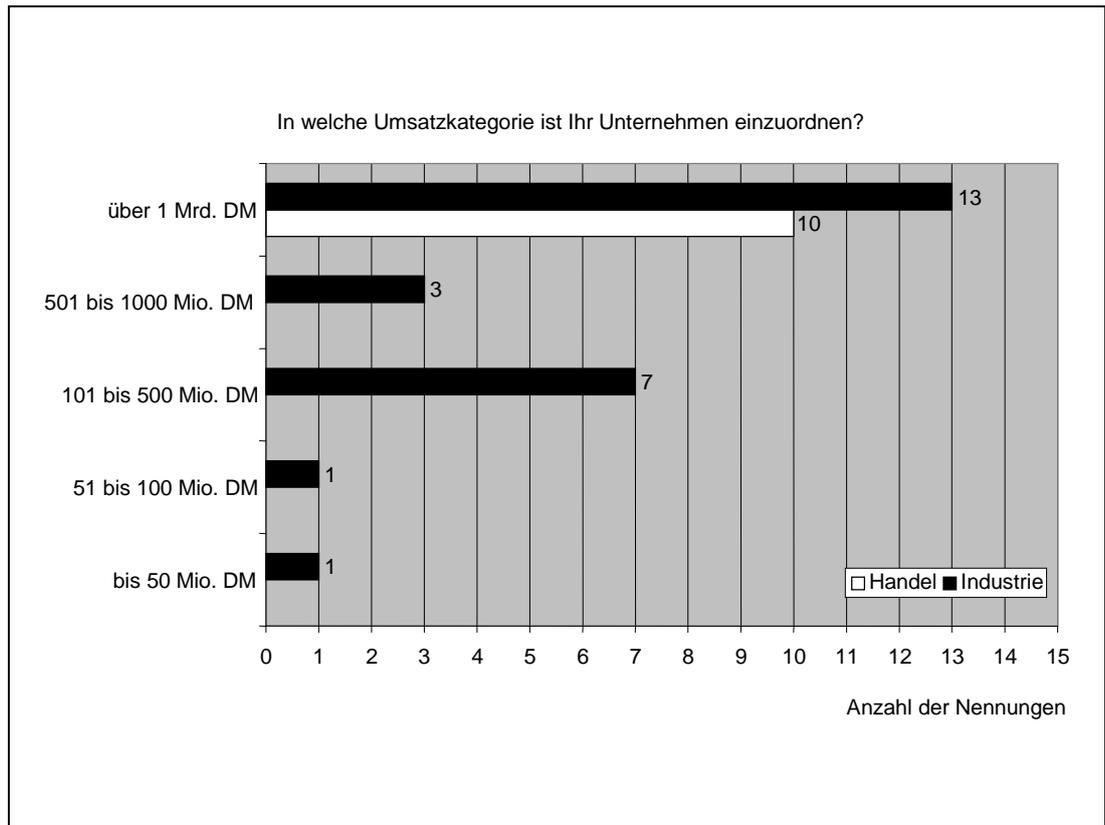


Abb. 2: Umsatzstruktur der Stichprobe (vgl. die Fragen zu den Unternehmen im Anhang)

#### 2.1.4. Erfahrungspotenzial der Befragten im Bereich der Handelsmarkenführung/-produktion

Mit Blick auf das Erfahrungspotenzial im Bereich der Handelsmarkenführung bzw. -produktion zeigt Abb. 3, dass alle in der Stichprobe vertretenen Handelsunternehmen Handelsmarken in ihren Sortimenten führen.

Mit Blick auf die Industrieseite sind in der Stichprobe in nahezu gleich starkem Maße Meinungen von Unternehmensvertretern enthalten, deren Unternehmen Handelsmarkenprodukte für den Handel produzieren (54,5%) bzw. eine Handelsmarkenproduktion bisher ablehnen (45,5%). In Anbetracht der Tatsache, dass viele Markenartikelhersteller zu den Mitgliedern der Lenkungskreise und Arbeitsgruppen der ECR-Initiative Deutschland zählen, zeigt dieses Ergebnis, dass eine knappe Mehrheit jener Industrieunternehmen, die sich besonders

intensiv mit ECR beschäftigt, bereit ist, Handelsmarken für den Handel zu produzieren.

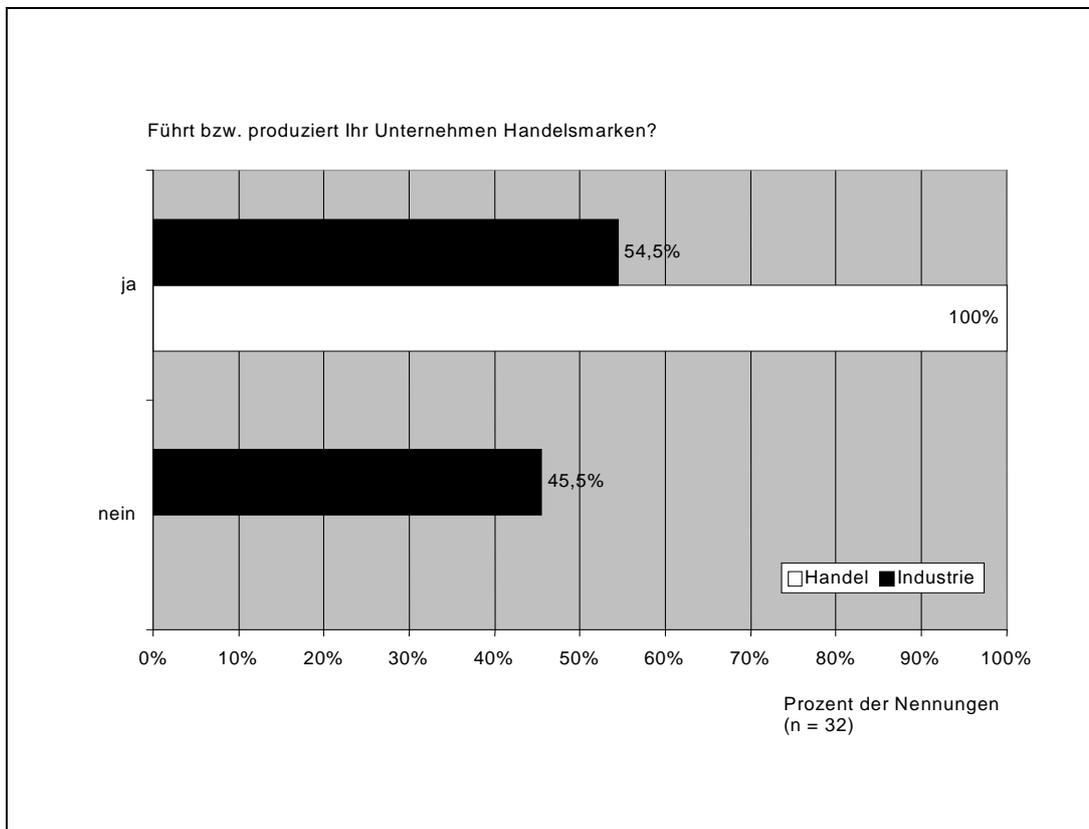


Abb. 3: Anteil der Handelsmarkenträger und -produzenten in der Stichprobe (vgl. die Fragen zu den Unternehmen im Anhang)

Abbildung 4 zeigt, dass die in der vorliegenden Untersuchung berücksichtigten Stellungnahmen überwiegend aus Handelsunternehmen stammen, in denen Handelsmarken einen Sortimentsanteil in Höhe von 10 bis zu 20% besitzen. Kein Unternehmensvertreter repräsentiert ein Handelsunternehmen, dessen Handelsmarkenanteil im Sortiment mehr als 40% beträgt. Insgesamt listen also alle befragten Vertreter der Handelsseite noch in besonderem Maße Herstellermarken.

Für die Industrieseite gilt, dass in keinem der in der Untersuchung berücksichtigten Industrieunternehmen Handelsmarken einen größeren Fertigungsanteil als 40% auf sich vereinigen. Immerhin geben jedoch 18,2 % der Vertreter aus der Industrie an, zwischen 20-40 % ihrer Produktion mit Handelsmarken auszulasten. Die Befragten aus der Industrie repräsentieren also ausschließlich Unternehmen, deren Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit die Produktion von Herstellermarken

bildet. Ein Teil dieser Unternehmen betreibt die Handelsmarkenproduktion in mehr oder weniger starkem Maße quasi wie ein ‚Zusatzgeschäft‘.

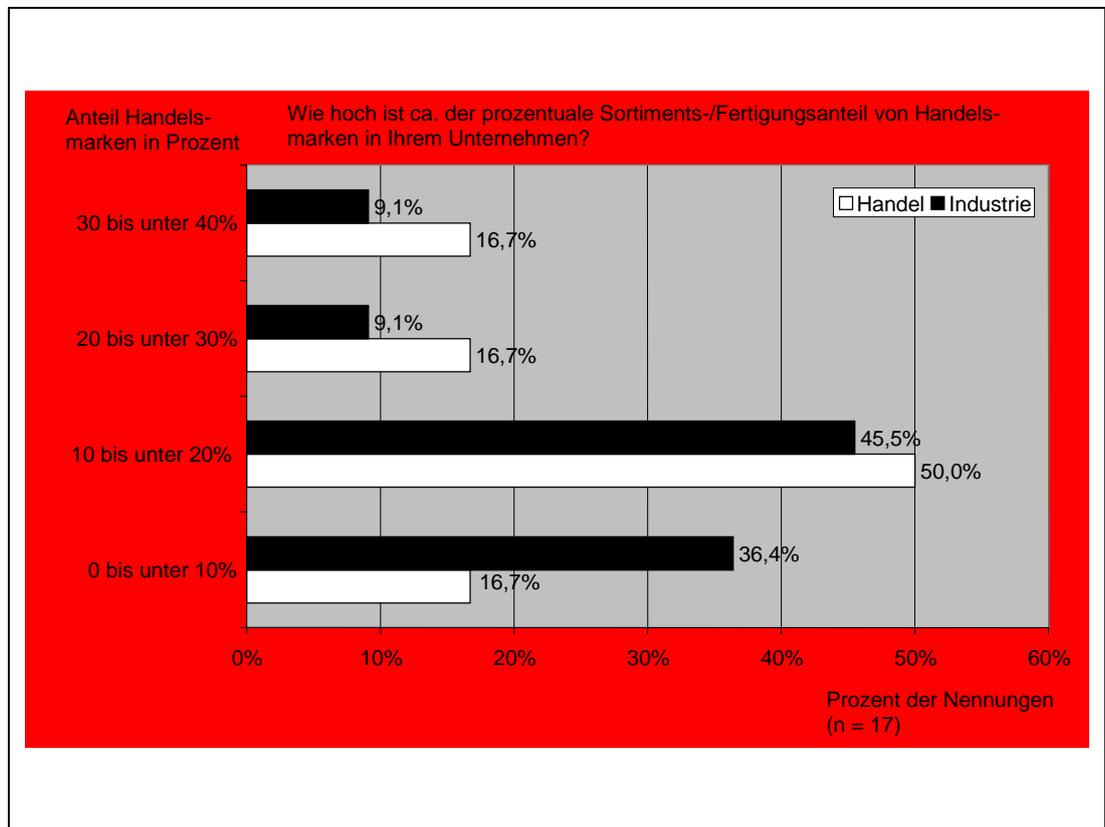


Abb. 4: Sortiments- bzw. Fertigungsanteil von Handelsmarken (vgl. die Fragen zu den Unternehmen im Anhang)

Dieses Ergebnis zeigt, dass Industrieunternehmen, die ausschließlich Handelsmarken produzieren, sogenannte Spezialanbieter, nicht in den Lenkungsgruppen und Arbeitsgruppen der ECR-Initiative Deutschland vertreten sind. Letztlich wird die Entwicklung des ECR vor allem auch durch die Markenartikelindustrie vorangetrieben. ECR stellt aus Sicht der Markenartikelindustrie vielfach ein Instrument zur Regalplatzsicherung dar. Angesichts des horizontalen Wettbewerbs in der Konsumgüterindustrie ist es daher nicht verwunderlich, dass Industrieunternehmen, die nicht zum Kreis der Markenartikelindustrie zählen, also auch sog. Spezialanbieter, nicht in den Lenkungsgruppen der ECR-Initiative Deutschland vertreten sind.

### 2.1.5. Erfahrungspotenzial der Befragten im Bereich des ECR

Sämtliche Handelsunternehmen in der Stichprobe haben bereits mehrere ECR-Projekte durchgeführt (vgl. Abb. 5). Die Mehrheit der Handelsunternehmen hat bereits zwischen 11 und 50 ECR-Projekte durchgeführt und verfügt daher über ein vergleichsweise fortgeschrittenes Erfahrungspotenzial bei der Umsetzung des ECR. Das fortgeschrittene Erfahrungspotenzial des Handels im Bereich des ECR ist letztlich auf die Sortimentsbreite zurückzuführen.

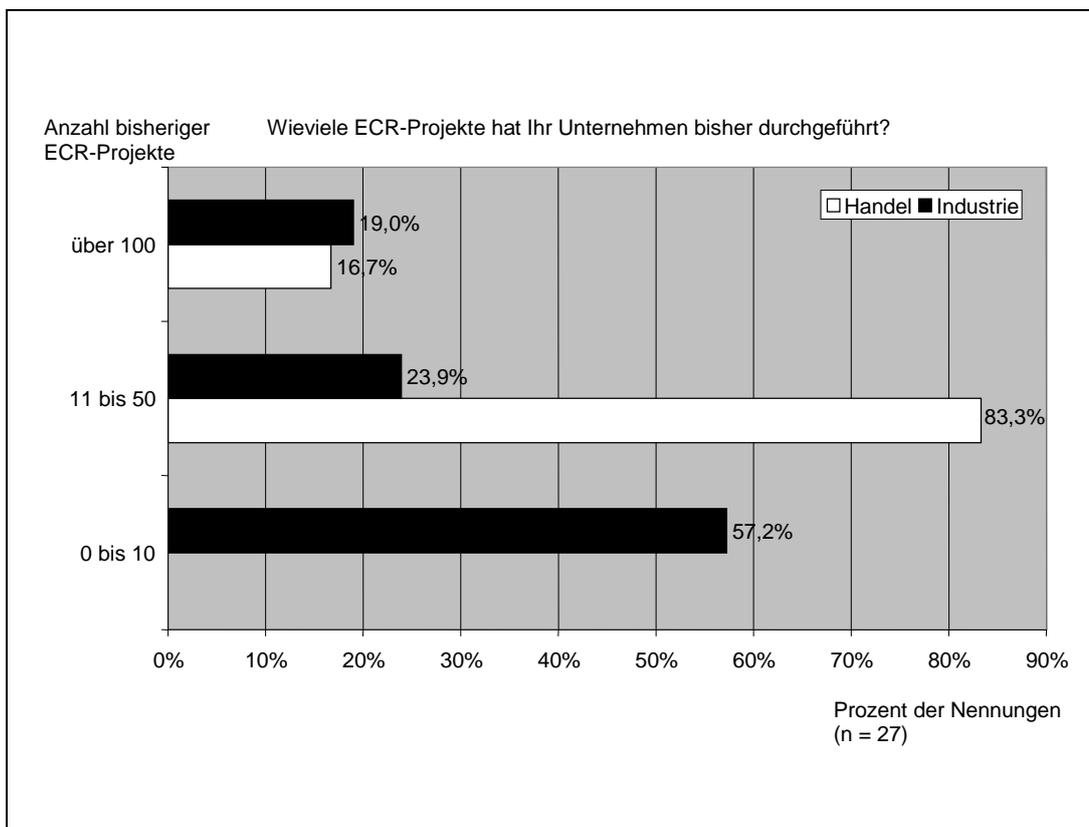


Abb. 5: Anzahl bisheriger ECR-Projekte der Unternehmen in der Stichprobe (vgl. die Fragen zu den Unternehmen im Anhang)

Ebenso haben die in der Stichprobe enthaltenden Industrieunternehmen bereits ECR-Projekte durchgeführt. Die Mehrheit der Industrieunternehmen hat allerdings erst bis zu 10 ECR-Projekte realisiert. Nur ein Vertreter der Industrie hat angegeben, dass das von ihm vertretene Unternehmen bisher keine ECR-Projekte

durchgeführt hat.<sup>29</sup> Letztlich ist die geringe Zahl bereits absolvierter ECR-Projekte auf die Spezialisierung einiger Industrieunternehmen auf wenige Produkte bzw. Produktlinien zurückzuführen. Gleichwohl verfügen einige Industrieunternehmen in der Stichprobe über ein sehr hohes Erfahrungspotenzial, da diese Unternehmen bereits über 100 ECR-Projekte durchgeführt haben. Die befragten Vertreter aus der Industrie haben – lediglich gemessen an der Quantität der Projekte - insgesamt ein geringeres Erfahrungspotenzial im Bereich des ECR als die Befragten aus dem Handel.

## **2.2. Unternehmensinterne Abstimmung zwischen Handelsmarkenführung und ECR**

Im Folgenden werden Hypothesen zur Schnittstelle zwischen ECR und Handelsmarkenführung geprüft. Hierbei spielen neben einzelnen Fakten, die erhoben werden, Planungen und Einschätzungen der Befragten eine besondere Rolle.

Handelsunternehmen können sowohl mit Hilfe ihrer Handelsmarkenführung als auch mit Hilfe des ECR zur Überlebensfähigkeit ihres Unternehmens im Verdrängungswettbewerb beitragen.<sup>30</sup> In Anbetracht der zunehmenden Intensität des Verdrängungswettbewerbs können Handelsunternehmen u. U. bestrebt sein, über eine Vergrößerung ihres Handelsmarkensortimentes ihre Überlebensfähigkeit zu steigern. In der Folge würde sich auch der Fertigungsanteil von Handelsmarken in der Industrie erhöhen.

H-1: Viele Handelsunternehmen erhöhen den Sortimentsanteil von Handelsmarken. Darüber hinaus erhöhen viele Industrieunternehmen den prozentualen Fertigungsanteil von Handelsmarken.

---

<sup>29</sup> Der Befragte hat sich aber intensiv mit Instrumenten des ECR beschäftigt und entsprechend veröffentlicht. Darüber hinaus besitzt das betrachtete Unternehmen ein hohes Erfahrungspotenzial in der Handelsmarkenproduktion.

<sup>30</sup> Vgl. zu den Verdrängungspotenzialen von Handelsmarken u. a. Krishnan/Soni 1997, S. 53 und Olbrich 2001. Vgl. zu den Auswirkungen des ECR auf den Wettbewerb u. a. Lademann 1996, S. 27 ff und Dobson Consulting 1999, S. 183 ff.

Die Mehrzahl der Unternehmen in der Stichprobe plant eine Erhöhung des prozentualen Sortiments- bzw. Fertigungsanteils von Handelsmarken (vgl. Abb. 6). Dies gilt insbesondere für die Handelsunternehmen in der Stichprobe. Lediglich ein sehr geringer Teil der Handelsunternehmen plant keine Ausdehnung des prozentualen Sortimentsanteils von Handelsmarken.

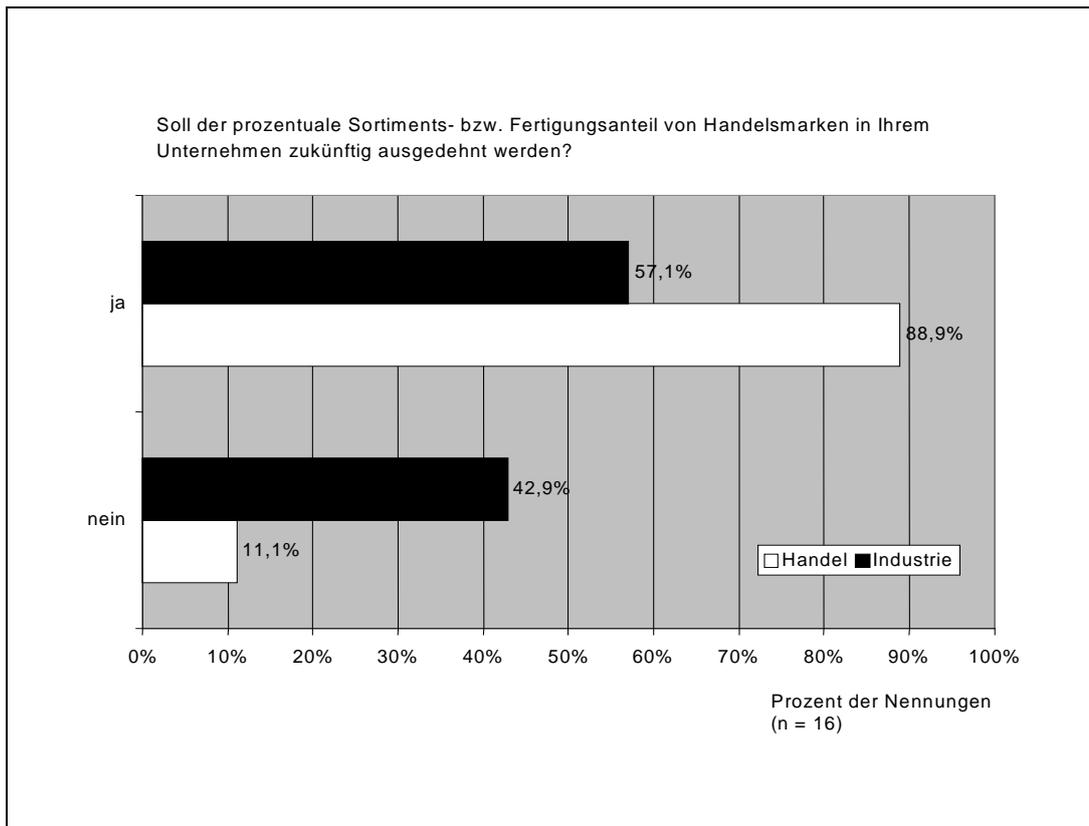


Abb. 6: Geplante Erhöhung des Sortiments- bzw. Fertigungsanteils von Handelsmarken (vgl. die Fragen zu den Unternehmen im Anhang)

E-1: Der Großteil der Handelsunternehmen plant, den prozentualen Sortimentsanteil von Handelsmarken zu erhöhen. Darüber hinaus plant der Großteil der Industrieunternehmen, den prozentualen Fertigungsanteil von Handelsmarken zu erhöhen.

E-1 stützt die These, dass die Mehrheit der Handelsunternehmen eine Reduktion des prozentualen Sortimentsanteils von Herstellermarken zu Gunsten ihrer Handelsmarken vorsieht.<sup>31</sup>

Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass viele Unternehmen die Umsetzung des ECR vorantreiben (z. B. durch die Zusammenarbeit mit weiteren ECR-Partnern oder durch die Ausdehnung bisheriger ECR-Kooperationen), um auf diese Weise ihre Überlebensfähigkeit im Wettbewerb zu verbessern.

H-2: Viele Handels- und Industrieunternehmen planen weitere ECR-Projekte.

Mit Blick auf die zukünftige Umsetzung des ECR ist in einem Großteil der Unternehmen der Befragten die Realisierung weiterer ECR-Projekte geplant (vgl. Abb. 7).

Bezogen auf den Umfang geplanter ECR-Projekte zeigt Abb. 7, dass die Mehrheit der in der Untersuchung berücksichtigten Handelsunternehmen mehr als 10 ECR-Projekte plant, nahezu ein Drittel der Handelsunternehmen (28,6%) plant zum Erhebungszeitpunkt sogar mehr als 30 ECR-Projekte.

28,6% der Befragten geben an, dass ihr Handelsunternehmen höchstens 10 ECR-Projekte plant.<sup>32</sup> Dieses Ergebnis legt die Vermutung nahe, dass Handelsunternehmen zunehmend mehrere ECR-Projekte parallel durchführen und mitunter mit verschiedenen ECR-Partnern gleichzeitig unterschiedliche ECR-Projekte realisieren. Es ist davon auszugehen, dass Handelsunternehmen aufgrund der Sortimentsbreite in stärkerem Maße ECR-Projekte parallel planen als Industrieunternehmen.

Die Mehrzahl der Industrieunternehmen in der Stichprobe plant bis zu 10 ECR-Projekte (55,5%). Nur eine kleine Minderheit dieser Unternehmen plant mehr als

---

<sup>31</sup> Vgl. zur zunehmenden Verbreitung von Handelsmarken u. a. Olbrich 2001, S. 7 ff.

<sup>32</sup> In dieser Gruppe gab keiner der Vertreter des Handels an, dass derzeit keine weiteren ECR-Projekte im Unternehmen geplant werden.

30 ECR-Projekte (11,1%). Gleichwohl hat ein Vertreter aus der Industrie angegeben, dass sein Unternehmen keine ECR-Projekte plant.<sup>33</sup>

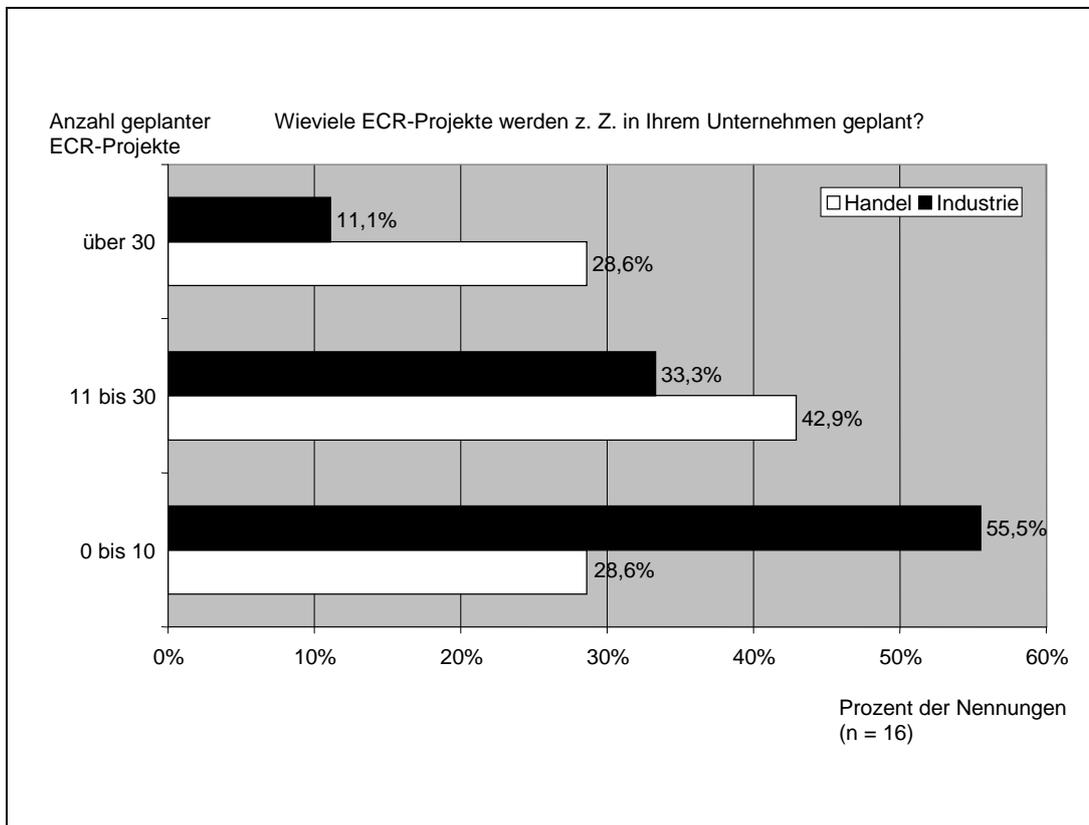


Abb. 7: Anzahl geplanter ECR-Projekte der Unternehmen in der Stichprobe (vgl. die Fragen zu den Unternehmen im Anhang)

E-2: Bis auf ein Industrieunternehmen planen alle Unternehmen weitere ECR-Projekte. Sowohl die Industrie- als auch die Handelsunternehmen in der Stichprobe planen mehrere ECR-Projekte gleichzeitig. Dies gilt in besonderem Maße für die Handelsunternehmen.

E-2 stützt die These, dass Handels- und Industrieunternehmen parallel mit verschiedenen ECR-Partnern kooperieren.<sup>34</sup>

<sup>33</sup> Der Befragte hat sich aber intensiv mit Instrumenten des ECR beschäftigt und entsprechend veröffentlicht. Darüber hinaus besitzt das betrachtete Unternehmen ein hohes Erfahrungspotenzial in der Handelsmarkenproduktion. Vgl. auch Abschn. 2.1.5.

Die Ergebnisse E-1 und E-2 stützen zudem die These, dass die Berücksichtigung der Schnittstellen zwischen ECR und Handelsmarkenführung für die Unternehmenspraxis von zunehmender Bedeutung ist, da Unternehmen in zunehmendem Maße Handelsmarken führen bzw. produzieren und gleichzeitig in stärkerem Maße ECR praktizieren.

Aus diesem Grund gewinnt eine Abstimmung zwischen ECR und Handelsmarkenführung zunehmend an Bedeutung. Mit Blick auf die unternehmensinterne Abstimmung zwischen ECR und Handelsmarkenführung sollten in den jeweiligen Unternehmen der Kooperationspartner vor allem die Ziele der Handelsmarkenführung mit denen des ECR vereinbar sein. Abgesehen von einer ‚allgemeinen‘ Zielkonformität zwischen Handelsmarkenführung und ECR, die darin ihren Ausdruck findet, dass sowohl die Handelsmarkenführung als auch ECR zur Überlebensfähigkeit beitragen können, können möglicherweise Zieldivergenzen zwischen den Zielen der Handelsmarkenführung und denen des ECR bestehen.

Ein Vergleich der Ziele der Handelsmarkenführung und der Ziele des ECR führt aus Sicht des Handels im Einzelnen zu folgenden Ergebnissen:<sup>35</sup>

1. **Zielharmonie: Kundenorientierung**

Mit Blick auf die kundenorientierten Zielsetzungen bestehen Zielharmonien zwischen den Zielen der Handelsmarkenführung und denen des ECR. Sowohl mit der Handelsmarkenführung als auch mit ECR wird eine Verbesserung der Sortimentsleistung, z. B. durch innovative Handelsmarken und durch die Vermeidung von Fehlmengen, angestrebt. Letztlich soll mit der Handelsmarkenführung und mit dem ECR die Kundenzufriedenheit gesteigert werden.

2. **Potenzielle Zieldivergenz: Gewinn- versus Kostenorientierung**

Zieldivergenzen können zwischen den gewinnorientierten Zielen der Handelsmarkenführung und den kostenorientierten Zielen des ECR auftreten. Unter der Voraussetzung, dass Kostenreduktionen mit einem Umsatzrückgang einhergehen, kann eine Kostenreduktion zu einer Senkung

---

<sup>34</sup> Vgl. zu Konfliktpotenzialen, die aus einer parallelen Umsetzung verschiedener ECR-Kooperationen resultieren können u. a. Olbrich/Braun 2001a und Battenfeld 2001.

<sup>35</sup> Vgl. zu den Zielen der Handelsmarkenpolitik ausführlicher u. a. Dumke 1996, S. 93 ff. und Ahlert/Kenning/Schneider 2000, S. 43 ff. Vgl. zu den Zielen des ECR ausführlicher u. a. Töpfer 1999, S. 363 und Ahlert/Borchert 2000, S. 80.

des Gewinns beitragen und auf diese Weise im Widerspruch zu gewinnorientierten Zielsetzungen des Unternehmens stehen.

Häufig verursacht die Handelsmarkenführung zusätzliche Kosten und damit eine Kostensteigerung, z. B. durch Werbemaßnahmen für Handelsmarken.<sup>36</sup> Die Werbemaßnahmen sollen zu einem höheren Bekanntheitsgrad der Marken und damit zu einer Steigerung der Umsätze beitragen. Letztlich wird die Umsatzsteigerung u. U. durch eine Erhöhung der Kosten mehr oder weniger ‚erkauft‘. Sofern die Kostenerhöhung durch die Umsatzsteigerung überkompensiert wird, entspricht diese Vorgehensweise den gewinnorientierten Zielen der Handelsmarkenführung.

### 3. **Zieldivergenz: Herstellerorientierte Ziele versus ECR-Partnerorientierte Ziele**

Mit der Handelsmarkenführung werden u. a. auch die Ziele Verbesserung der Verhandlungsposition gegenüber der Industrie, Erhöhung der Unabhängigkeit von der Markenartikelindustrie und Reduktion der Herstellermacht angestrebt. Diese Zielsetzungen bringen zum Ausdruck, dass Handelsmarken mitunter als ‚strategische Waffen‘ gegenüber der Industrie eingesetzt werden können.<sup>37</sup> Obwohl Ergebnisse einzelner Studien den Eindruck erwecken, herstellerorientierte Ziele besäßen eine vergleichsweise geringe Bedeutung für Handelsunternehmen, ist offensichtlich, dass die Handelsmarkenführung nicht mit der Zielsetzung einer Verbesserung der Beziehungsqualität zwischen Handels- und Industrieunternehmen verfolgt wird.<sup>38</sup> Vielmehr nehmen Handelsunternehmen eine Verschlechterung ihrer Geschäftsbeziehungen, z. B. zu jenen Industrieunternehmen, deren Marken durch Handelsmarken im Sortiment substituiert werden und solchen Herstellern, die Handelsmarken als Bedrohung für ihre eigenen Marken wahrnehmen, bewußt hin.

Demgegenüber werden mit ECR u. a. die Ziele Intensivierung der Geschäftsbeziehung und Verbesserung der Beziehungsqualität verfolgt. Durch eine ‚partnerschaftliche‘ und nahezu gleichberechtigte Zusammenarbeit sollen kunden- und kostenorientierte Ziele des ECR erreicht werden.

---

<sup>36</sup> Vgl. zu den einzelnen Kostenblöcken der Handelsmarkenführung u. a. Quelch/Harding 1997, S. 45; Vanderhuck 1997 und Ahlert/Kenning/Schneider 2000, S. 43 f.

<sup>37</sup> Vgl. u. a. Wieser/Aiginger/Wüger 1999, S. 38 und 66.

<sup>38</sup> Vgl. u. a. Ahlert/Kenning 1999, S. 11 f.

Mit einer Intensivierung der Geschäftsbeziehung und einer Verbesserung der Beziehungsqualität sollen letztlich die Grundlagen zur Ausschöpfung weiterer Kostensenkungspotenziale und eine weitere Verbesserung der Kundenorientierung geschaffen werden. In gleichem Maße, wie es Handelsunternehmen gelingt, vertikale Kooperationen im Sinne des ECR zu etablieren, wird damit gleichzeitig mit Blick auf die Handelsmarkenführung das Ziel Erhöhung der Unabhängigkeit von der Markenartikelindustrie beeinträchtigt. Durch ECR wird die Unabhängigkeit der Handelsunternehmen von ihren jeweiligen ECR-Partnern eingeschränkt, da im Rahmen des ECR partnerspezifische Investitionen (z. B. im Bereich der Logistik und im Bereich der Verkaufsförderung) getätigt werden, die zu einer Inkompatibilität mit anderen potenziellen ECR-Partnern führen können.

Handelsunternehmen sollten im Einzelfall überprüfen, ob ggf. Zieldivergenzen zwischen ihren Zielen der Handelsmarkenführung und der Umsetzung des ECR bestehen. Letztlich können die skizzierten Zieldivergenzen Konflikte, z. B. zwischen einzelnen Abteilungen oder einzelnen Unternehmensmitgliedern, sowie Ineffizienzen in der Wertschöpfung der Handelsunternehmen hervorrufen. Ineffizienzen könnten z. B. daraus resultieren, dass für die Ziele der Handelsmarkenführung eingesetztes Kapital gleichzeitig mit Blick auf die Ziele des ECR eine Ressourcenverschwendung‘ darstellt, da der Kapitaleinsatz die Erreichung einzelner Ziele des ECR beeinträchtigt oder verhindert (vice versa). Bevor z. B. Ressourcen für die Entwicklung und Einführung einer Handelsmarke eingesetzt werden, sollten Handelsunternehmen zunächst prüfen, inwieweit die Einführung dieser Handelsmarke die Beziehungsqualität zu einzelnen ECR-Partnern beeinträchtigen könnte. Eine enge Konkurrenzbeziehung zwischen der noch einzuführenden Handelsmarke und zumindest einer der jeweiligen Marken der ECR-Partner könnte zu einer Einschränkung oder gar einem Verzicht auf die Zusammenarbeit beitragen und damit den Zielen des ECR widersprechen.<sup>39</sup>

Handelsunternehmen könnten aus diesen Gründen auch mit Blick auf die Organisationsstruktur ihres Unternehmens dafür Sorge tragen, dass eine Abstimmung zwischen ECR und Handelsmarkenführung erleichtert wird, indem z. B. Entscheidungen der Handelsmarkenführung und des ECR möglichst gleichen Entscheidungsträgern übertragen werden. Auf diesem Weg könnten

---

<sup>39</sup> Vgl. ausführlicher Abschn. 2.3.2.1.

Kommunikationswege verkürzt und der Koordinationsaufwand für die Abstimmung zwischen Handelsmarkenführung und ECR reduziert werden.

H-3: Entscheidungen des ECR und der Handelsmarkenführung(/-produktion) werden von den gleichen Entscheidungsträgern in den jeweiligen Unternehmen getroffen.

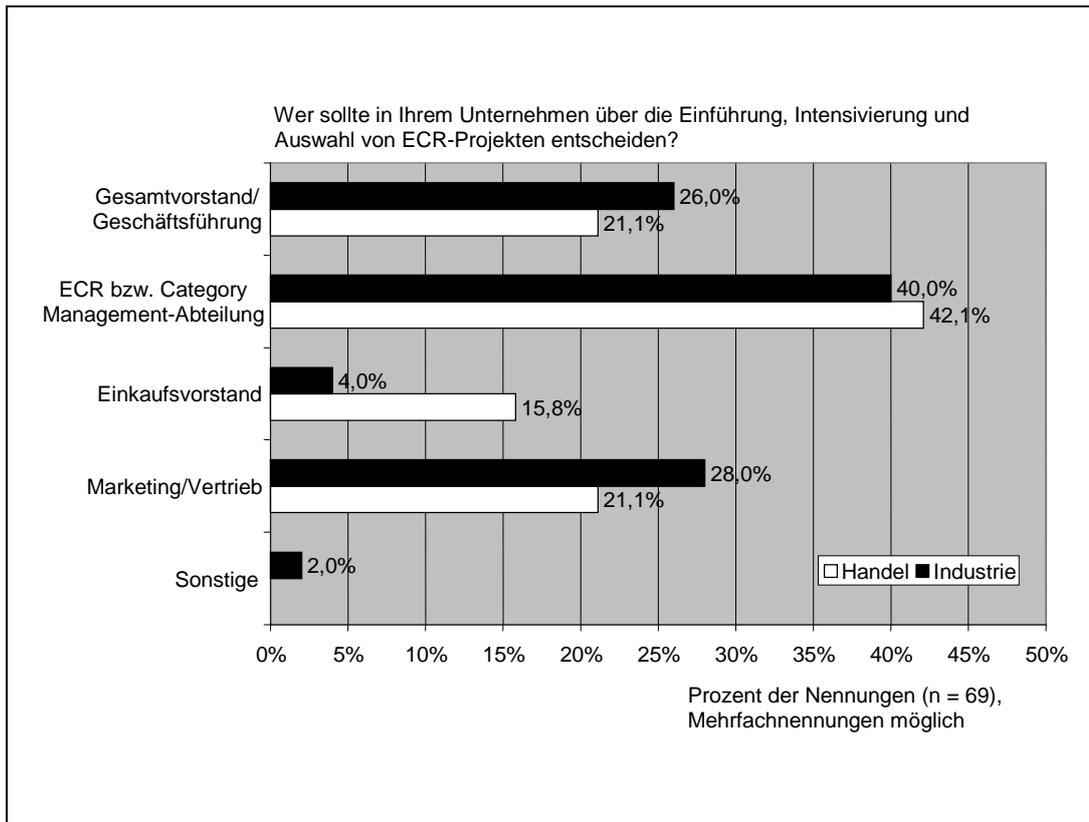


Abb. 8: Mögliche Entscheidungsträger für die Umsetzung des ECR (vgl. Frage 14 im Anhang)

E-3a: Entscheidungen im Bereich des ECR sollten nach Auffassung der Befragten vor allem von den jeweiligen ECR- bzw. Category Management-Abteilungen, mitunter auch durch den Gesamtvorstand bzw. die Geschäftsführung und Marketing-/Vertriebs-Abteilung der Unternehmen getroffen werden. Aus Sicht der Vertreter des Handels sollte darüber hinaus auch der Einkaufsvorstand an den Entscheidungsprozessen im Rahmen des ECR beteiligt werden.

Mit Blick auf die Entscheidungsträger der Handelsmarkenführung bzw. -produktion ergeben sich folgende Untersuchungsergebnisse:

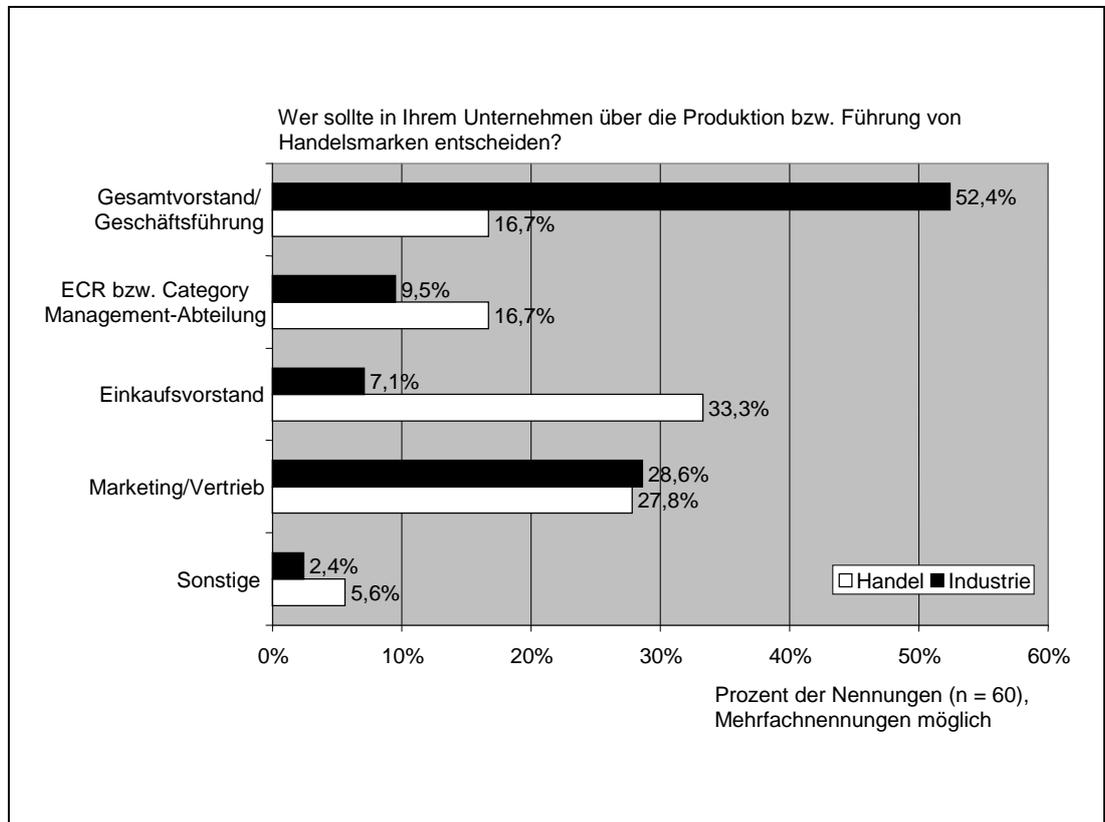


Abb. 9: Mögliche Entscheidungsträger der Handelsmarkenführung bzw. -produktion (vgl. Frage 15 im Anhang)

E-3b: Die Mehrheit der Vertreter der Industrie ist der Meinung, dass der Gesamtvorstand bzw. die Geschäftsführung über die Handelsmarkenproduktion entscheiden sollte. Die Hälfte der Befragten aus der Industrie ist zudem der Auffassung, dass Entscheidungen mit Beteiligung der jeweiligen Marketing-/Vertriebs-Abteilungen getroffen werden sollten. Nur eine kleine Minderheit der befragten Industrievertreter ist der Ansicht, dass die jeweiligen ECR- bzw. Category Management-Abteilungen der Unternehmen an den Entscheidungen im Rahmen der Handelsmarkenproduktion beteiligt werden sollten.

Die Befragten aus dem Handel sind demgegenüber mehrheitlich der Meinung, dass Entscheidungen der Handelsmarkenführung vom Einkaufsvorstand und der Abteilung Marketing/Vertrieb getroffen werden sollten. Eine Minderheit vertritt auch die Ansicht, dass die jeweilige ECR- bzw. Category Management-Abteilung sowie der Gesamtvorstand bzw. die Geschäftsführung in die Entscheidungsprozesse einbezogen werden sollten.

Mit Blick auf die Ergebnisse E-3a und E-3b muss die Hypothese H-3 verworfen werden. Nur ein sehr geringer Teil der Befragten ist der Auffassung, dass Entscheidungen der Handelsmarkenführung bzw. -produktion und des ECR von den gleichen Entscheidungsträgern im Unternehmen getroffen werden sollten. Vielmehr stützen E-3a und E-3b die These, dass eine unternehmensinterne Abstimmung zwischen ECR und Handelsmarkenführung häufig dadurch erschwert wird, dass unterschiedliche Entscheidungsträger in den jeweiligen Unternehmen Entscheidungen des ECR bzw. der Handelsmarkenführung bzw. -produktion treffen.

Die Ergebnisse E-3a und E-3b zeigen, dass für die Abstimmung zwischen ECR und Handelsmarkenführung innerhalb der Handelsunternehmen eine Zusammenarbeit zwischen der ECR- bzw. Category Management-Abteilung und dem Einkaufsvorstand erforderlich ist. Ein kleiner Teil der befragten Vertreter aus dem Handel fordert auch die Beteiligung dieser beiden Unternehmenseinheiten an den Entscheidungen im Bereich des ECR bzw. der Handelsmarkenführung (vgl. Abb. 8 und 9). Ein anderer Teil der Befragten sieht diese Notwendigkeit nicht. Daher dürfte in diesen Unternehmen eine Abstimmung zwischen ECR und Handelsmarkenführung nicht oder mit einem vergleichsweise höheren Koordinationsaufwand zwischen den Unternehmensbereichen erfolgen.

Handelsunternehmen sollten Entscheidungen der Handelsmarkenführung und des ECR gleichen Gruppen von Entscheidungsträgern im Unternehmen übertragen, da auf diese Weise eine Abstimmung zwischen den Zielen der Handelsmarkenführung und des ECR erleichtert wird, die letztlich dazu beiträgt, dass eine Ressourcenverschwendung im Unternehmen verhindert wird.

Die Ergebnisse legen ebenso die Vermutung nahe, dass innerhalb der Industrieunternehmen eine Abstimmung zwischen ECR und Handelsmarkenführung in vielen Fällen nicht oder in Verbindung mit einem vergleichsweise höheren Koordinationsaufwand erfolgt, da Entscheidungen im Bereich des ECR häufig von den jeweiligen ECR- bzw. Category Management-Abteilungen ohne Beteiligung des Gesamtvorstandes bzw. der Geschäftsführung und Entscheidungen im Rahmen der Handelsmarkenproduktion i. d. R. vom Gesamtvorstand bzw. der Geschäftsführung - häufig ohne Beteiligung der ECR- bzw. Category Management-Abteilung - getroffen werden.

### **2.3. Unternehmensübergreifende Abstimmung zwischen Handelsmarkenführung und ECR**

#### **2.3.1. Unternehmensübergreifende Schnittstellen als Auslöser des Abstimmungsbedarfs**

In der Literatur werden Handelsmarkenführung und ECR weitgehend losgelöst voneinander analysiert: lediglich im Rahmen der Basisstrategie Efficient Product Introduction werden Handelsmarken in die Betrachtungen einbezogen. Efficient Product Introduction beinhaltet nach Auffassung der Unternehmenspraxis auch die gemeinsame Entwicklung von Handelsmarken.<sup>40</sup> Es stellt sich jedoch die Frage, ob neben EPI auch die Instrumente Efficient Replenishment, Efficient Assortment und Efficient Promotion mit Blick auf Handelsmarken eingesetzt werden können. Folgende Gründe sprechen dafür, dass alle Instrumente des ECR, also auch Efficient Replenishment (ER), Efficient Promotion (EP) und Efficient

---

<sup>40</sup> Vgl. u. a. von der Heydt 1998, S. 158 f. und Ahlert/Borchert 2000, S. 87 f. Es wird auch darauf hingewiesen, dass eine ‚kooperative oder effiziente Handelsmarkengestaltung‘ als Bestandteil des Efficient Assortment oder als Bestandteil des Efficient Product Introduction aufgefasst werden könnte. Vgl. Laurent 1996, S. 255.

Product Introduction (EPI), im Rahmen der Handelsmarkenführung eingesetzt werden können:

1. ECR stellt ein Konzept zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Industrie- und Handelsunternehmen dar. Letztlich basiert auch die Handelsmarkenführung auf einer Zusammenarbeit zwischen Industrie- und Handelsunternehmen. Im Vergleich zu Herstellermarken durchlaufen Handelsmarken einen ähnlichen Wertschöpfungsprozess, an dem sowohl Handels- als auch Herstellerunternehmen beteiligt sind.<sup>41</sup> Mit Blick auf fremdbezogene Handelsmarken übernehmen Industrieunternehmen zumindest die Produktion der Handelsmarken, andere Wertschöpfungsprozesse könnten u. U. auch ohne Beteiligung von Industrieunternehmen durchgeführt werden. Unterschiede im Wertschöpfungsprozess von Hersteller- und Handelsmarken beruhen vor allem auf voneinander abweichenden Formen der Arbeitsteilung. Während bezogen auf Handelsmarken ein Großteil der Wertschöpfungsprozesse, wie z. B. die Kommunikationspolitik i. d. R. von Handelsunternehmen übernommen werden, übernehmen Handelsunternehmen bezogen auf Herstellermarken häufig ‚nur‘ den Abverkauf der Herstellermarken.<sup>42</sup> Letztlich wird durch ECR dieser Unterschied relativiert. Die Umsetzung des ECR soll dazu führen, dass Handelsunternehmen in stärkerem Maße an den Wertschöpfungsprozessen der Herstellermarken beteiligt werden, indem z. B. im Rahmen des EPI die Entwicklung der Produkte gemeinsam von Industrie- und Handelsunternehmen durchgeführt werden soll. Die geringen Abweichungen zwischen Hersteller- und Handelsmarkenführung sprechen dafür, dass die Instrumente des ECR auch im Bereich der Handelsmarkenführung eingesetzt werden können.
2. Letztlich unterscheiden sich Hersteller- und Handelsmarken nur dadurch voneinander, dass die Rechtsträgerschaft an Herstellermarken bei Herstellerunternehmen bzw. die Rechtsträgerschaft an Handelsmarken bei Handelsunternehmen verbleibt.<sup>43</sup> Da die Rechtsträgerschaft an einer Marke keine

---

<sup>41</sup> Vgl. zum Wertschöpfungsprozess einer Handelsmarke exemplarisch Ahlert/Kenning/Schneider 2000, S. 2 und Olbrich/Braun 2001b, S. 366 ff.

<sup>42</sup> Vgl. zu unterschiedlichen Formen der Arbeitsteilung zwischen Handels- und Industrieunternehmen im Rahmen der Handelsmarkenführung Müller-Hagedorn 1998, S. 434.

<sup>43</sup> Vgl. zur Abgrenzung zwischen Hersteller- und Handelsmarken u. a. Bodenbach 1996, S. 25 ff. und Gröppel-Klein 2000, S. 854 f.

Voraussetzung für die Umsetzung des ECR bildet und sie zudem von den Instrumenten des ECR unberührt bleibt, liegt es nahe, dass sowohl die Hersteller- als auch die Handelsmarkenführung unter Nutzung der Instrumente des ECR erfolgen kann.

Da ECR auch mit Blick auf die Handelsmarkenführung eingesetzt werden kann, ergeben sich bezogen auf die Basisstrategien des ECR folgende Schnittstellen zwischen ECR und Handelsmarkenführung:

#### 1. **Handelsmarkenführung und Efficient Replenishment (ER)**

Die Methoden des Efficient Replenishment, z. B. Vendor Managed Inventory, können auch mit Blick auf Handelsmarken eingesetzt werden.<sup>44</sup> Für die Umsetzung dieser Methoden im Rahmen der Handelsmarkenführung sind entsprechende Vereinbarungen zwischen Handelsunternehmen und den Lieferanten ihrer Handelsmarkenprodukte erforderlich. Sofern Handelsunternehmen Vereinbarungen im Sinne des ECR ausschließlich mit Lieferanten von Herstellermarken treffen, die keine Handelsmarken produzieren, ergibt sich keine Schnittstelle zwischen ER und Handelsmarkenführung, weil Industrieunternehmen eine ‚nachfragegesteuerte‘ Produktion nur für jene Waren gewährleisten können, die sie selber produzieren. In diesen Fällen bleiben Kostensenkungspotenziale der Methoden des Efficient Replenishment bezogen auf Handelsmarken ungenutzt. Beispielsweise erfordert die Umsetzung des ER die Erfassung und Übermittlung von Abverkaufsdaten an die ECR-Partner. Die entsprechende elektronische Infrastruktur, z. B. Scannerkassen, ist sowohl für Hersteller- als auch für Handelsmarken nutzbar. Zudem liefert die Erfassung der Abverkaufsdaten i. d. R. untrennbar voneinander die Abverkaufsdaten von Hersteller- und Handelsmarken. Handelsunternehmen sollten daher den Einsatz der Methoden des ER nicht nur auf einen Teil ihres Sortiments, die Herstellermarken, beschränken. Für den Fall, dass ECR bereits mit Lieferanten der Herstellermarken umgesetzt wird, ist die erforderliche elektronische Infrastruktur in den jeweiligen Handelsunternehmen gegeben, so dass Nutzenpotenziale des ER, z. B. eine Beschleu-

---

<sup>44</sup> Vendor Managed Inventory (VMI) bezeichnet eine Vorgehensweise bei der die Nachschubversorgung mit Waren vom Hersteller gesteuert wird. Letztlich verwaltet der Hersteller die Bestandsdaten in der gesamten Logistikkette und generiert die Bestellungen für den Handel. Vgl. u. a. Simacek 1999, S. 129 ff.

nigung der Prozessabläufe, zu vergleichsweise geringeren Kosten auch mit Blick auf Handelsmarken ausgeschöpft werden könnten. Ähnliches gilt für den Fall, dass Handelsunternehmen von Beginn an ER mit Blick auf die Hersteller- und Handelsmarken in ihren Sortimenten betreiben. In diesen Fällen könnten weitere Kostensenkungspotenziale ausgeschöpft werden, da z. B. nicht nur die Lagerbestände und damit die Kapitalbindungskosten bezogen auf Hersteller-, sondern auch bezogen auf Handelsmarken gesenkt werden. Die erzielten Kosteneinsparungen werden i. d. R. auftretende Kostensteigerungen, z. B. Verhandlungskosten mit weiteren Handelsmarkenlieferanten, überkompensieren, da die elektronische Infrastruktur, z. B. Scannerkassen, gleichermaßen von Hersteller- und Handelsmarken genutzt wird.<sup>45</sup>

## 2. **Handelsmarkenführung und Efficient Assortment (EA)**

Die Methoden des Efficient Assortment können auch mit Blick auf Handelsmarken eingesetzt werden.<sup>46</sup> Schnittstellen zwischen Handelsmarkenführung und Efficient Assortment sollten i. d. R. nicht nur in der Zusammenarbeit mit den Produzenten der Handelsmarkenprodukte gegeben sein. Selbst wenn Handelsunternehmen Methoden des Efficient Assortment in der Zusammenarbeit mit Lieferanten, die ausschließlich Herstellermarken produzieren, umsetzen möchten, sollten sich diese Vereinbarungen zwischen den jeweiligen ECR-Partnern sowohl auf Hersteller- als auch auf Handelsmarken beziehen. Vereinbaren ECR-Partner z. B. mit Blick auf die Basisstrategie Efficient Assortment, dass der Hersteller den Handel in sortimentspolitischen Entscheidungen berät, sollten die Handelsmarken in die Sortimentsanalyse einbezogen und bei der Ableitung geeigneter Handlungsempfehlungen berücksichtigt werden. Andernfalls könnten aus Handelssicht nur suboptimale Verbesserungen der Sortimentsleistung erzielt werden. Werden Handelsmarken nicht in die Sortimentsanalysen einbezogen, bleiben ggf. vorhandene Konkurrenz- und/oder Verbundbeziehungen zwischen Hersteller- und Handelsmarken innerhalb des

---

<sup>45</sup> Letztlich beruhen auch die Basisstrategien EA, EP und EPI auf der elektronischen Erfassung und Übermittlung der Abverkaufdaten. Aus diesem Grund lassen sich auch mit Blick auf EA, EP und EPI zusätzliche Kostensenkungspotenziale dadurch ausschöpfen, dass die erforderliche ‚technische‘ Infrastruktur nicht nur bezogen auf Hersteller-, sondern auch bezogen auf Handelsmarken eingesetzt wird.

<sup>46</sup> Vgl. zum Efficient Assortment u. a. von der Heydt 1998, S. 102 ff. und Hahne 1998, S. 121.

Sortiments unberücksichtigt. Letztlich könnte eine ‚empfohlene‘ Listung bzw. Auslistung von Herstellermarken (im Falle einer Konkurrenz- bzw. Verbundbeziehung) zu Umsatzeinbußen der Handelsmarken führen, die den Zielen der Handelsmarkenführung widersprechen und damit aus Handelssicht lediglich eine suboptimale Verbesserung der Sortimentsleistung darstellen.<sup>47</sup> Aus diesen Gründen sollten Handelsunternehmen im Rahmen des Efficient Assortment auch mit ihren Handelsmarkenproduzenten Vereinbarungen treffen, die sich sowohl auf die produzierten Handelsmarken als auch auf die Herstellermarken beziehen. Durch die Abstimmung von Handels- und Herstellermarkenführung im Rahmen des Efficient Assortment könnten Handelsunternehmen zusätzliche Nutzenpotenziale ausschöpfen, indem Verbund- und Kannibalismuseffekt zwischen den Markentypen erkannt und ‚zielgerecht‘ beeinflusst werden.

### 3. **Handelsmarkenführung und Efficient Promotion (EP)**

Im Rahmen der Handelsmarkenführung können Handelsunternehmen und ihre jeweiligen ECR-Partner auch Vereinbarungen im Sinne des Efficient Promotion treffen.<sup>48</sup> Da Handelsmarkenproduzenten i. d. R. keine konsumentengerichteten Verkaufsförderungsmaßnahmen für die von ihnen produzierten Handelsmarken durchführen, beschränkt sich in diesen Fällen die Zusammenarbeit auf Verhaltensabsprachen im Bereich der Trade-Promotions<sup>49</sup> und auf die gemeinsame Entwicklung, Planung, Durchführung und Kontrolle handelsinitiierteter Verkaufsförderungsmaßnahmen. Wenn Handelsunternehmen Vereinbarungen mit Herstellern treffen, die ausschließlich Herstellermarken produzieren, stehen i. d. R. Herstellermarken im Mittelpunkt der Zusammenarbeit im Sinne des Efficient Promotion. In diesen Fällen sollten aber auch Ziele und Strategien der Handelsmarkenführung berücksichtigt werden. Durch die Abstimmung gemeinsamer Verkaufsförderungsmaßnahmen der Kooperationspartner mit

---

<sup>47</sup> Vgl. zu den Konkurrenzbeziehungen zwischen Hersteller- und Handelsmarken im Sortiment u. a. Esch/Wicke 2000, S. 37 und EHI 2000, S. 17. Vgl. zur Analyse von Verbundbeziehungen im Sortiment u. a. Möhlenbruch 1994, S. 335 ff. und Recht/Zeisel 1998.

<sup>48</sup> Vgl. zum Efficient Promotion ausführlicher u. a. von der Heydt 1998, S. 127 ff. und Figgen 1999, S. 181 ff.

<sup>49</sup> Der Begriff Trade-Promotion bezeichnet eine Verkaufsförderungsmaßnahme, die die Industrie an den Handel richtet, um auf diese Weise den Absatz ihrer Produkte kurzfristig und unmittelbar zu stimulieren. Hierzu zählen u. a. Werbekostenzuschüsse.

denen, die Handelsunternehmen i. d. R. eigenständig für ihre Handelsmarken durchführen, können Kollisionen zwischen den Verkaufsförderungsmaßnahmen verhindert und damit zusätzliche Nutzenpotenziale ausgeschöpft werden. Aufgrund von Konkurrenz- und Verbundbeziehungen zwischen Hersteller- und Handelsmarken beeinflussen herstellermarkenbezogene Verkaufsförderungsmaßnahmen im Sinne des Efficient Promotion die Handelsmarkenführung (z. B. die Höhe des Umsatzes, der mit den Handelsmarken erzielt wird).

#### 4. **Handelsmarkenführung und Efficient Product Introduction (EPI)**

Die Zusammenarbeit zwischen Industrie- und Handelsunternehmen im Sinne des EPI beinhaltet die gemeinsame Produktentwicklung und Produktneueinführung.<sup>50</sup> Handelsunternehmen waren mitunter bereits vor der Entwicklung und Einführung des ECR an den Entwicklungsprozessen ihrer Handelsmarken beteiligt und haben die Neuprodukteinführung ihrer Handelsmarken (mit)gestaltet, ohne dass diese Form der Zusammenarbeit zwischen Handelsmarkenträger und –produzent als ECR bzw. EPI bezeichnet wurde. Stehen im Mittelpunkt einer Zusammenarbeit im Sinne des EPI Herstellermarken, so sollten Handelsunternehmen ihre Aktivitäten im Bereich der herstellermarkenbezogene Neuproduktentwicklung und -einführung mit der Handelsmarkenführung abstimmen, um zu verhindern, dass Kollisionen zwischen Hersteller- und Handelsmarkenführung im Sortiment auftreten. Aus diesem Grund können Handelsunternehmen durch die Abstimmung des EPI mit der Handelsmarkenführung zusätzliche Nutzenpotenziale ausgeschöpfen.

Schnittstellen zwischen ECR und Handelsmarkenführung können in nahezu allen Bereichen des ECR auftreten. Sie sind u. a. gegeben, weil Handelsunternehmen Instrumente des ECR im Rahmen der Handelsmarkenführung einsetzen und/oder weil Formen der Zusammenarbeit im Sinne des ECR – auch jene, die mit Blick auf Herstellermarken vereinbart werden – einen Einfluß auf die Handelsmarkenführung (z. B. auf die Höhe der Handelsmarkenumsätze) besitzen. Umgekehrt haben nicht alle Bereiche der Handelsmarkenführung eine Schnittstelle zum ECR. Zum Beispiel bleiben Maßnahmen des Markenschutzes mit Hilfe gesetzlicher Bestimmungen von den Instrumenten des ECR unberührt.

---

<sup>50</sup> Vgl. zum Efficient Product Introduction ausführlicher u. a. von der Heydt 1998, S. 149 ff. und Ahlert/Borchert 2000, S. 86 f.

H-4: Es existieren Schnittstellen zwischen ECR und Handelsmarkenführung bzw. -produktion.

Die empirische Studie zeigt, dass die Mehrheit der Befragten davon überzeugt ist, dass Schnittstellen zwischen ECR und Handelsmarkenführung bestehen (vgl. Abb. 10).

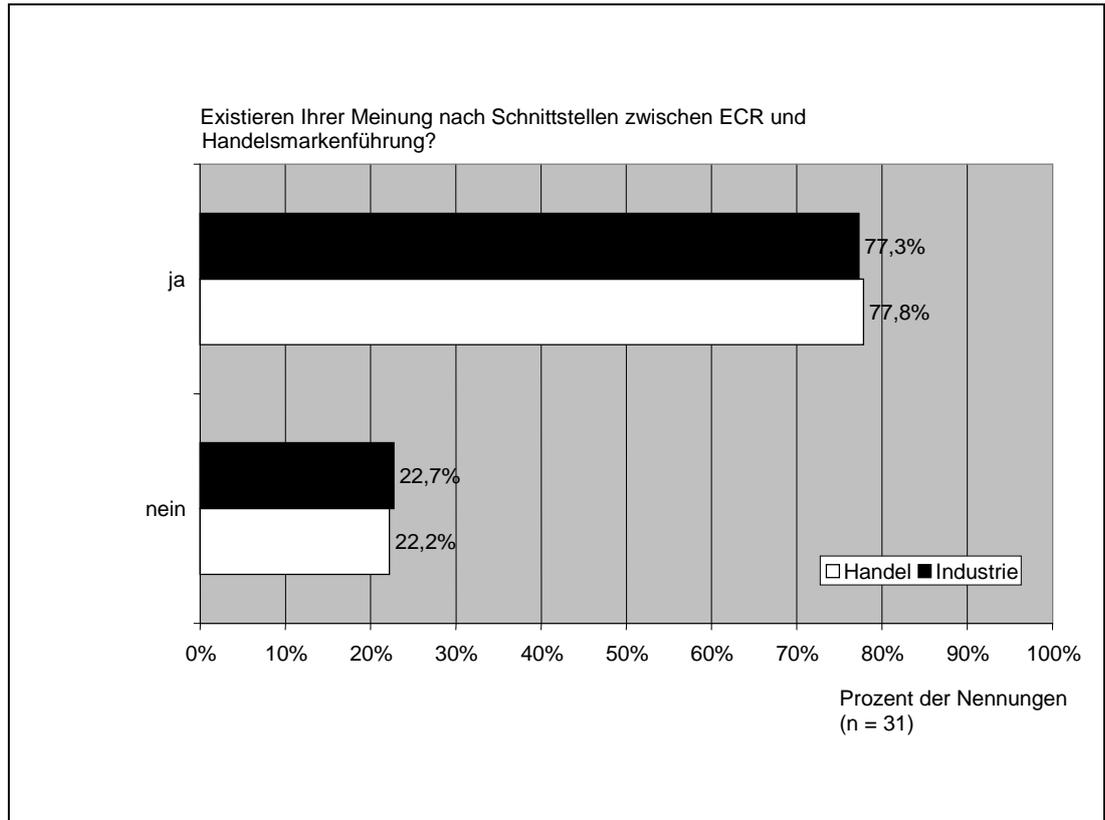


Abb. 10: Zur Existenz von Schnittstellen zwischen ECR und Handelsmarkenführung (vgl. Frage 2 im Anhang)

E-4: Der Großteil der Befragten aus Industrie und Handel ist der Auffassung, dass Schnittstellen zwischen ECR und Handelsmarkenführung bzw. -produktion existieren.

Da die Bereiche Handelsmarken und ECR bisher in der Literatur i. d. R. nur losgelöst voneinander betrachtet werden und bei der Betrachtung von ECR Handelsmarken i. d. R. nur in Verbindung mit der Basisstrategie Efficient Product Introduction berücksichtigt werden,<sup>51</sup> liegt die folgende Vermutung nahe:

H-5: Es erfolgt (bisher) keine Koordination zwischen Handelsmarkenführung bzw. -produktion und ECR.

Mit Blick auf die Ergebnisse der empirischen Studie zeigt Abb. 11, dass die überwiegende Mehrheit sowohl der Industrie- als auch der Handelsunternehmen in der Stichprobe die Schnittstelle zwischen ECR und Handelsmarkenführung nicht explizit berücksichtigt.

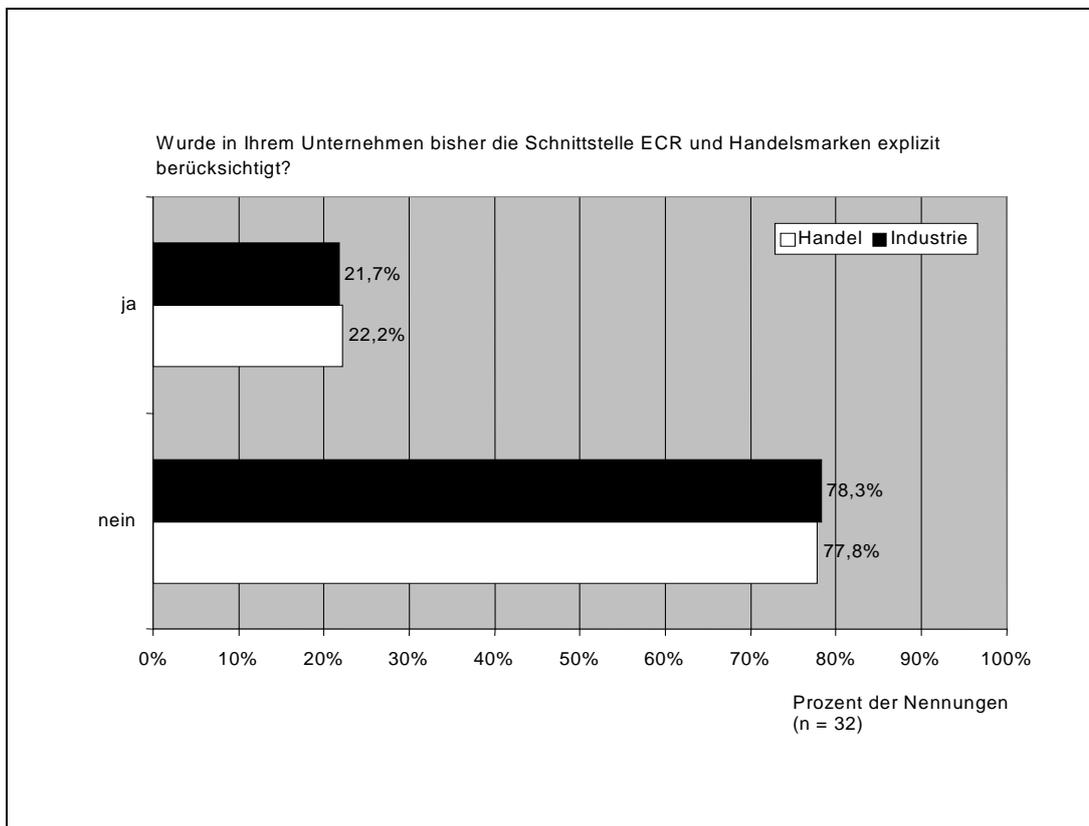


Abb. 11: Zur Koordination der Schnittstelle zwischen ECR und Handelsmarkenführung (vgl. die Fragen zu den Unternehmen im Anhang)

<sup>51</sup>Vgl. die Ausführungen in Kapitel 1.

Nur ein sehr geringer Teil der Handelsunternehmen koordiniert explizit die Schnittstelle ECR und Handelsmarkenführung. Gleichwohl führen alle Handelsunternehmen in der Stichprobe Handelsmarken und planen z. g. T. auch eine Ausdehnung des prozentualen Sortimentsanteils von Handelsmarken sowie eine deutliche Erhöhung der Anzahl ihrer ECR-Projekte. Ebenso vertritt eine knappe Mehrheit der Befragten aus der Industrie Unternehmen, die Handelsmarken produzieren und gleichzeitig eine Ausdehnung ihrer bisherigen ECR-Aktivitäten planen.<sup>52</sup> Letztlich existieren also in allen berücksichtigten Handelsunternehmen sowie in einem großen Teil der vertretenen Industrieunternehmen Schnittstellen zwischen ECR und Handelsmarkenführung, da diese Unternehmen sowohl ECR umsetzen als auch Handelsmarken führen bzw. produzieren. Diese Schnittstellen werden aber vom Großteil der befragten Handels- und Industrieunternehmen nicht berücksichtigt, d. h. eine Koordination dieser Schnittstelle(n) wird zurückgestellt.

E-5: Ein Großteil der Handels- und Industrieunternehmen koordiniert die Schnittstelle ECR und Handelsmarkenführung nicht.

Letztlich stützt Ergebnis E-5 die These, dass (potenzielle) ECR-Partner wenig über die Schnittstellen zwischen ECR und Handelsmarkenführung kommunizieren und daher häufig wenig Kenntnisse über mögliche Probleme ihres ECR-Partners, die an der Schnittstelle zwischen ECR und Handelsmarkenführung auftreten, besitzen.

Aus diesem Grund liegt die folgende Vermutung nahe:

H-6: Viele Handels- und Industrieunternehmen besitzen (bisher) wenig Erfahrung zur Schnittstelle ECR und Handelsmarkenführung.

Die Unternehmensvertreter wurden allgemein über ihre bisherigen Erfahrungen zur Schnittstelle ECR und Handelsmarkenführung befragt. Sie wurden gebeten, die in Abb. 12 gezeigten Aussagen hinsichtlich ihrer Gültigkeit zu bewerten.

Sowohl die Vertreter der Industrie als auch jene des Handels sind der Ansicht, dass Handelsmarken in ECR-Kooperationen explizit berücksichtigt werden. In besonderem Maße wird diese Ansicht von Vertretern der Industrieseite vertreten. Die vergleichsweise geringere Bestätigung dieser Aussage durch die Handelsseite könnte u. a. darauf zurückzuführen sein, dass Handelsunternehmen höhere

---

<sup>52</sup> Vgl. die Abbildungen 6 und 7.

Ansprüche an die Berücksichtigung von Handelsmarken stellen und diese teilweise nicht erfüllt werden. Mit Blick auf die Existenz anderer Untersuchungen zu dieser Thematik sind sowohl Befragte der Handels- als auch der Industrieseite nahezu gleichermaßen davon überzeugt, dass zu diesem Thema bisher wenige Studien und Projekte durchgeführt wurden.

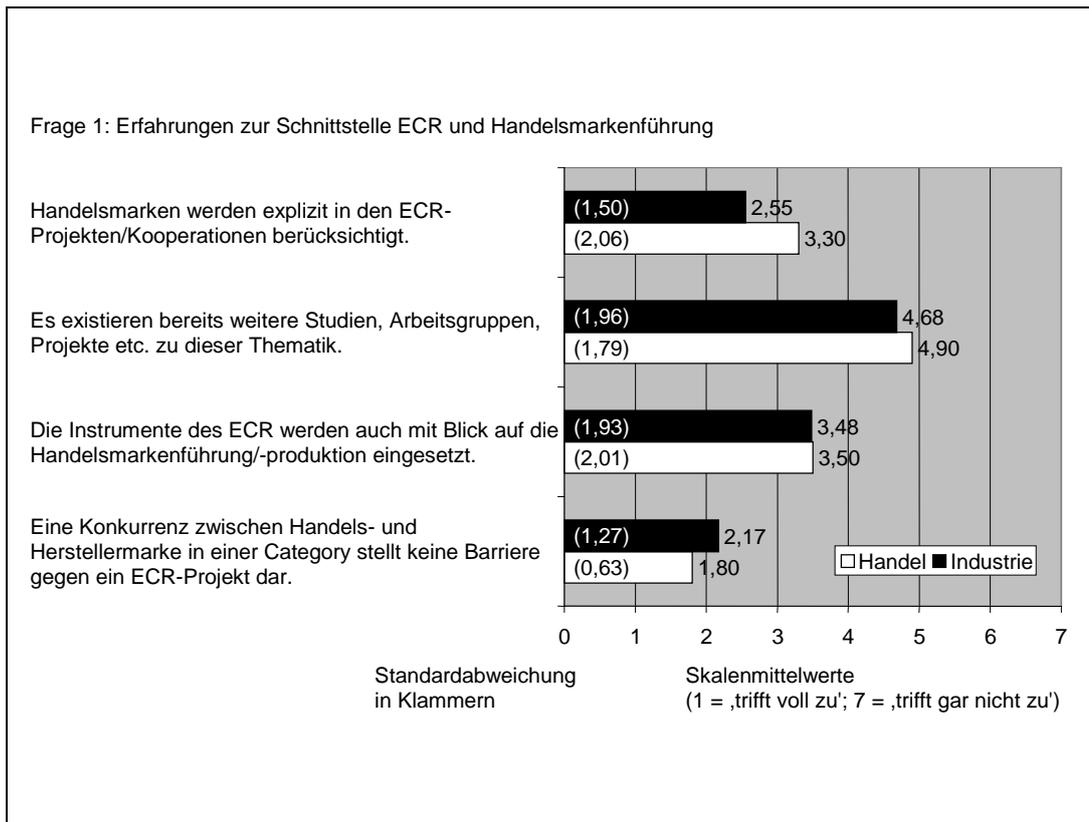


Abb. 12: Bisherige Erfahrungen zur Schnittstelle zwischen ECR und Handelsmarkenführung

E-6: Vertreter des Handels teilen in eingeschränkterem Maße die Ansicht der Vertreter der Industrie, dass Handelsmarken in ECR-Kooperationen berücksichtigt werden. Beide Seiten sind nur begrenzt davon überzeugt, dass die Instrumente des ECR auch mit Blick auf die Handelsmarkenführung/-produktion eingesetzt werden.

Letztlich kann durch E-6 die Hypothese H-6 nicht bewährt werden. Es ist davon auszugehen, dass einige Unternehmen, z. B. durch die Berücksichtigung von Handelsmarken in ECR-Kooperationen und durch den Einsatz der Instrumente des

ECR in der Handelsmarkenführung/-produktion Erfahrungen zur Schnittstelle ECR und Handelsmarkenführung sammeln konnten. Vielmehr stützt E-6 die These, dass einige Unternehmen aufgrund ihrer bisherigen Erfahrungen zur Schnittstelle zwischen Handelsmarkenführung/-produktion und ECR auf eine Koordination derartiger Schnittstellen (bewusst) verzichten. Möglicherweise birgt die Koordination der Schnittstellen zwischen ECR und Handelsmarkenführung aus Sicht der Unternehmen ein vergleichsweise hohes Konfliktpotenzial.

Es stellt sich die Frage, welche Schnittstellen aus Sicht der Unternehmenspraxis zwischen ECR und Handelsmarkenführung/-produktion bestehen.

H-7: Es existieren Schnittstellen zwischen den Instrumenten des ECR und der Handelsmarkenführung/-produktion.

Auf die Frage, welche Schnittstellen zwischen den einzelnen Instrumenten des ECR und der Handelsmarkenführung/-produktion existieren, antworten die Befragten heterogen. Ein Teil der Befragten aus dem Handel ist der Auffassung, dass sämtliche ECR-Prozesse Schnittstellen zur Handelsmarkenführung besitzen (vgl. Abb. 13). Ein anderer Teil ist der Meinung, dass nur einzelne Basisstrategien des ECR eine Schnittstelle zur Handelsmarkenführung haben.

Dies gilt nach Ansicht der Befragten aus dem Handel vor allem für die Basisstrategien Efficient Replenishment und auch für Efficient Assortment sowie Efficient Promotion. Die Basisstrategie Efficient Product Introduction hat nach Ansicht der Mehrheit der Vertreter des Handels keine Schnittstelle zur Handelsmarkenführung. Dieses Ergebnis ist bemerkenswert, da die Basisstrategie Efficient Product Introduction u. a. auch die gemeinsame Entwicklung von Handelsmarken umfassen soll.<sup>53</sup> Gründe dafür, dass die befragten Vertreter der Handelsseite diese Schnittstelle zwischen Efficient Product Introduction und Handelsmarkenführung nicht nennen, könnten u. a. darin liegen, dass dieser Teil des ECR in den Handelsunternehmen (noch) nicht umgesetzt wird oder dass Handelsunternehmen eine kooperative Entwicklung von Handelsmarken nicht anstreben.

---

<sup>53</sup> Vgl. u. a. Ahlert/Borchert 2000, S. 87 f.

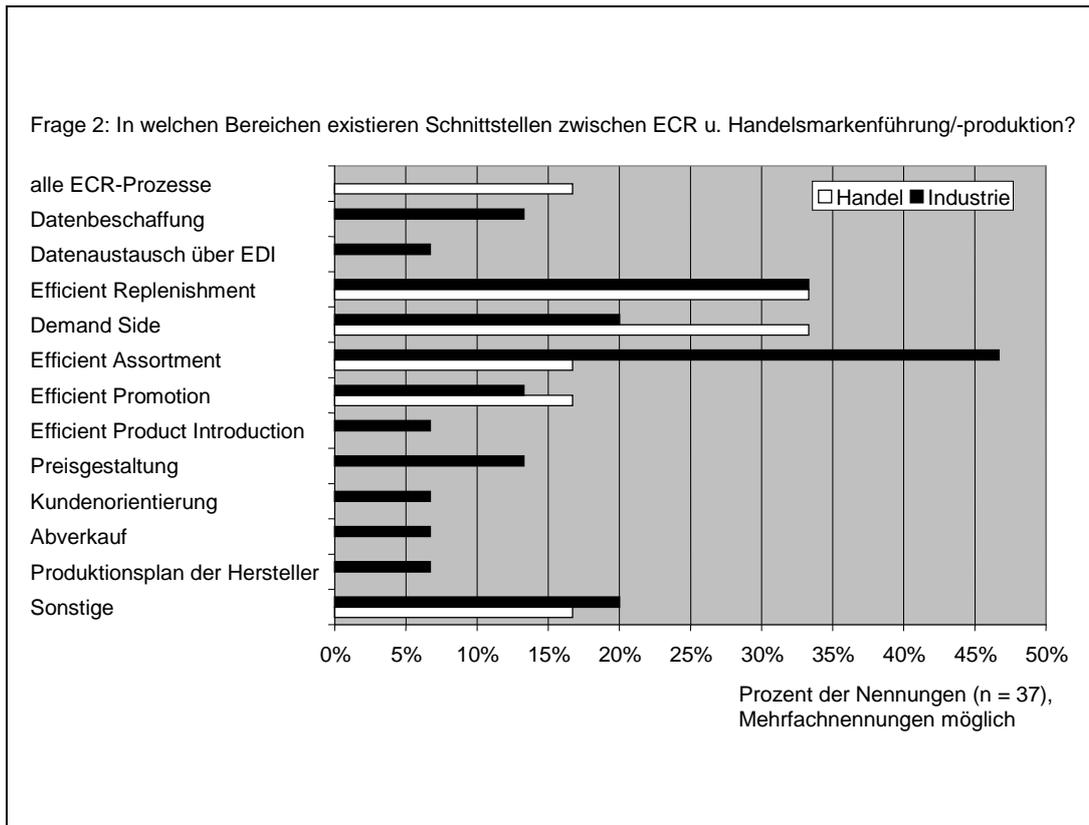


Abb. 13: Mögliche Schnittstellen zwischen den Instrumenten des ECR und der Handelsmarkenführung/-produktion

Demgegenüber ist die Mehrheit der Befragten aus der Industrie der Auffassung, dass vor allem mit Blick auf die Basisstrategie Efficient Assortment und auch mit Blick auf Efficient Replenishment Schnittstellen zwischen ECR und Handelsmarkenführung bestehen. Im geringeren Maße existieren aus Sicht der Vertreter der Industrie auch Schnittstellen zu den Basisstrategien Efficient Promotion und Efficient Product Introduction. Im Gegensatz zu den Befragten aus dem Handel werden auch Schnittstellen im Bereich Datenbeschaffung und Datenaustausch sowie in der Zielsetzung einer Verbesserung der Kundenorientierung genannt.

E-7: Nur für einen Teil der Befragten aus dem Handel besitzen alle Instrumente des ECR eine Schnittstelle zur Handelsmarkenführung. Keiner der Befragten aus der Industrie ist der Auffassung, dass alle Instrumente des ECR eine Schnittstelle zur Handelsmarkenführung besitzen.

E-7 stützt die These, dass nicht alle Instrumente des ECR im Rahmen der Handelsmarkenführung eingesetzt werden und dass Handelsunternehmen durch den Einsatz zusätzlicher – bisher unberücksichtigter - Instrumente des ECR im

Rahmen der Handelsmarkenführung zusätzliche Nutzenpotenziale ausschöpfen könnten. Beispielsweise könnten Handelsmarken durch den Einsatz des ECR Vorteile gegenüber Herstellermarken erlangen, da z. B. durch den Einsatz des Efficient Replenishment die Nachschubversorgung mit Handelsmarken beschleunigt werden könnte.

H-8: Durch den Einsatz des ECR in der Handelsmarkenführung erlangen Handelsmarken Vorteile gegenüber Herstellermarken.

Die empirische Studie zeigt, dass die Mehrheit der Vertreter des Handels und der Industrie der Auffassung ist, dass Handelsmarken mit Hilfe des ECR Vor- oder Nachteile gegenüber Herstellermarken erzielen können (vgl. Abb. 14). Es ist zudem davon auszugehen, dass die überwiegende Mehrheit der Befragten aus dem Handel die Ansicht vertritt, dass durch ECR das Konkurrenzverhältnis zwischen Handels- und Herstellermarken beeinflusst wird.

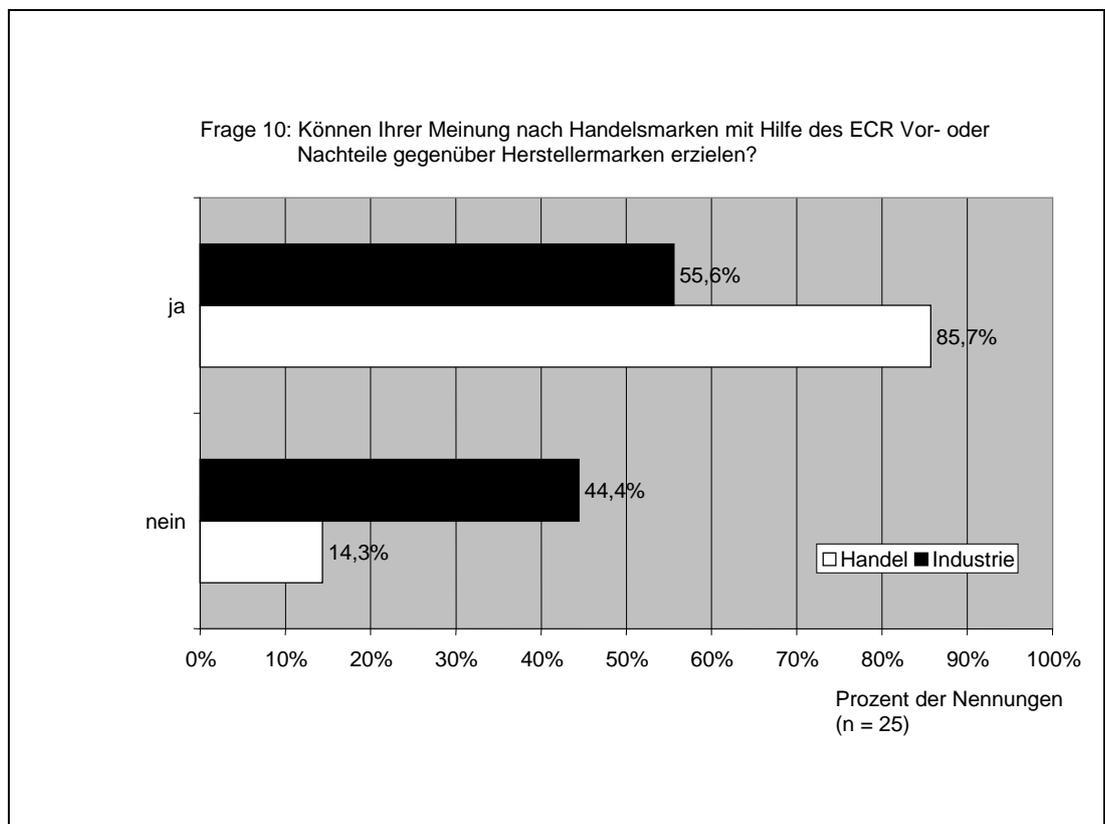


Abb. 14: Verdrängungspotenzial von Handelsmarken mit Hilfe von ECR

Auf die Frage, welche Vorteile Handelsmarken mit Hilfe des ECR erzielen können, haben die Befragten folgendermaßen geantwortet (vgl. Abb. 15):

Anzahl der Nennungen Vorteile	Handel (n = 11)	Industrie (n = 12)	Gesamt (n = 23)
Verbesserung des Marketing für Handelsmarken	3	3	6
Beschleunigung der Prozessabläufe	3	3	6
Stärkere Marktdurchdringung der Handelsmarken	2	3	5
Sonstiges	3	3	6

Abb. 15: Mögliche Vorteile, die Handelsmarken mit Hilfe des ECR erzielen können (vgl. Frage 10)

Auf die Frage, welche Nachteile Handelsmarken mit Hilfe des ECR erzielen können hat nur ein geringer Teil der Befragten geantwortet (n = 11). Aus Sicht des Handels liegt nur eine Nennung bzgl. möglicher Nachteile vor. Als nachteilig wird bezeichnet, dass durch ECR eine erhöhte Auslistungsgefahr für Handelsmarken besteht, sofern sie sich nicht profilieren.

Mit Blick auf die Industrieseite wird lediglich der Nachteil ‚Möglichkeit eines direkten Leistungsvergleiches zwischen Handels- und Herstellermarken‘ von mehreren Befragten genannt (4 von 10 Nennungen).

E-8: Ein Großteil der Befragten aus Handel und Industrie ist der Ansicht, dass Handelsmarken Vor- oder Nachteile mittels ECR erzielen und damit durch ECR das Konkurrenzverhältnis zwischen Handels- und Herstellermarken beeinflusst wird.

Beide Seiten nennen darüber hinaus weitgehend ähnliche Vorteile. Als Vorteile werden u. a. die Verbesserung des Marketing, die Beschleunigung von Prozessabläufen und eine stärkere Marktdurchdringung. Als nachteilig für Handelsmarken wird bezeichnet, dass durch ECR ein direkter Leistungsvergleich zwischen Handels- und Herstellermarken ermöglicht wird.

Zwar wird durch Ergebnis E-8 die Hypothese bewährt, dass Handelsmarken durch ECR Vorteile gegenüber Herstellermarken erzielen können. Gleichzeitig zeigt das Ergebnis, dass Handelsmarken durch ECR nicht nur Vorteile, sondern auch Nachteile gegenüber Herstellermarken erlangen können. Letztlich stützt Ergebnis E-8 die These, dass durch ECR eine Bevorteilung von Handelsmarken durch die Handelsunternehmen zu Lasten der Herstellermarken offengelegt werden kann. Sofern derartige Sortimentsentscheidungen zu Gunsten einer Handels- und zu Lasten einer Herstellermarke aufgedeckt werden, entstehen Konfliktpotenziale an der Schnittstelle zwischen ECR und Handelsmarkenführung.

### **2.3.2. Mögliche Konfliktpotenziale zwischen den jeweiligen ECR-Partnern als Auslöser des Abstimmungsbedarfs**

#### **2.3.2.1. Die Konkurrenzbeziehung zwischen Hersteller- und Handelsmarken als Ursache möglicher Konfliktpotenziale**

Die Handelsmarkenführung wird der Herstellermarkenführung immer ähnlicher, da beide Markenkonzepte mit zunehmend ähnlichen Ausprägungen der Marketinginstrumente vermarktet werden. Beispielsweise ist der Einsatz kommunikativer Maßnahmen für Handelsmarken gegenüber den Vorjahren deutlich gestiegen und nähert sich damit der Kommunikationspolitik für Herstellermarken an. Zudem wird von vielen Handelsunternehmen ein Trend zu mehr Image-Werbung für Handelsmarken prognostiziert.<sup>54</sup> Darüber hinaus sprechen beide Markentypen zumindest eine ähnliche Zielgruppe an. Das Kon-

---

<sup>54</sup> Vgl. EHI 2000, S. 53 und 56.

kurrenzverhältnis wird auch dadurch verschärft, dass in zunehmendem Maße innovative Premiumhandelsmarken eingeführt werden.<sup>55</sup> Darüber hinaus werden die Premiumhandelsmarken immer häufiger von der Markenartikelindustrie für den Handel produziert.<sup>56</sup> Auf diese Weise kommt es zu einer weiteren Annäherung zwischen Hersteller- und Handelsmarken. Angesichts dieser Entwicklungen in der Handelsmarkenpolitik liegt die folgende Vermutung nahe:

H-9: Die Abhängigkeit der Industrieunternehmen vom Handel wächst als Folge der Handelsmarkenpolitik.

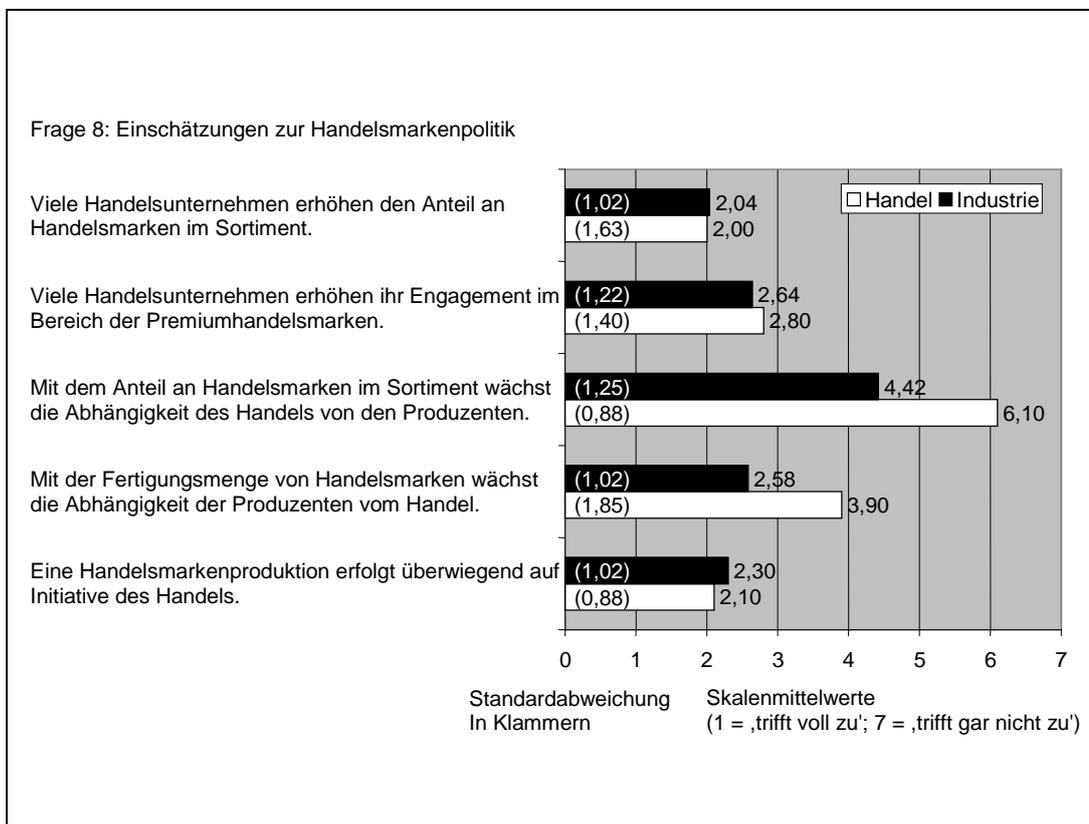


Abb. 16: Allgemeine Einschätzungen der Befragten zur Handelsmarkenpolitik

<sup>55</sup> Vgl. Oetzen-Wehmeyer 1996, S. 221 und EHI 2000, S. 49.

<sup>56</sup> Vgl. o. V. 2000, S. 51. Vgl. auch Abb. 6.

E-9: Sowohl Vertreter der Handels- als auch der Industrieseite stimmen weitgehend den Aussagen zu, dass viele Handelsunternehmen den Anteil von Handelsmarken im Sortiment und ihr Engagement im Bereich der Premiumhandelsmarkenführung erhöhen. Zudem teilen beide Seiten die Auffassung, dass die Handelsmarkenproduktion überwiegend auf Initiative des Handels erfolgt (vgl. Abb. 16). Darüber hinaus stimmt die Industrie eher der Meinung zu, dass mit der Fertigungsmenge von Handelsmarken die Abhängigkeit der Produzenten vom Handel wächst. Die Aussage, dass mit dem Anteil an Handelsmarken im Sortiment die Abhängigkeit des Handels von den Produzenten wächst, wird von den Befragten aus dem Handel abgelehnt. Aus Sicht der Industrie wird diese Aussage eher abgelehnt als unterstützt.

H-9 wird durch E-9 bewährt.

Die enge Konkurrenzbeziehung zwischen Handels- und Herstellermarken findet u. a. darin ihre Kristallisation, dass die Einführung einer Handelsmarke zur Auslistung einer oder mehrerer Herstellermarken führt. Laut einer Studie des EHI ersetzen 75% der neu eingeführten Handelsmarken Herstellermarken.<sup>57</sup> Dieser Auslistungsgefahr sind insbesondere jene Herstellermarken ausgesetzt, die den Status von B-, C- oder D-Marken besitzen. Für diejenigen marktführenden Herstellermarken, die den Status eines ‚Muss-Artikels‘ erzielt haben, besteht i. d. R. keine unmittelbare Auslistungsgefahr.<sup>58</sup> Aus Handelssicht fördert die Listung dieser Marken die Sortimentsattraktivität in den Augen der Konsumenten. Dennoch besteht auch für führende Herstellermarken die Gefahr, dass der für sie vorgesehene Regalplatz reduziert und/oder das Preisniveau der Marken gesenkt wird. Darüber hinaus ist nicht auszuschließen, dass zukünftig auch marktführende Herstellermarken von Auslistungen (insb. im discountierenden Handel) noch stärker als bereits geschehen betroffen sein werden.<sup>59</sup> Mit Blick auf die zunehmende Substitution von Herstellermarken werden in der wissenschaftlichen

---

<sup>57</sup> Vgl. EHI 2000, S. 16

<sup>58</sup> Vgl. u. a. Parker/Kim 1997, S. 223.

<sup>59</sup> Vgl. Olbrich 2001, S. 10.

Literatur mitunter Strategien herausgearbeitet, mit denen Hersteller die Substitution ihrer Marken durch Handelsmarken verhindern könnten.<sup>60</sup>

H-10: Handels- und Herstellermarken innerhalb einer Category stehen häufig in einem Konkurrenzverhältnis.

Beide Gruppen der Befragten lehnen die Aussage, dass Handels- und Herstellermarken innerhalb einer Category in keinem Konkurrenzverhältnis zueinander stehen weitgehend ab (vgl. Abb. 17<sup>61</sup>).

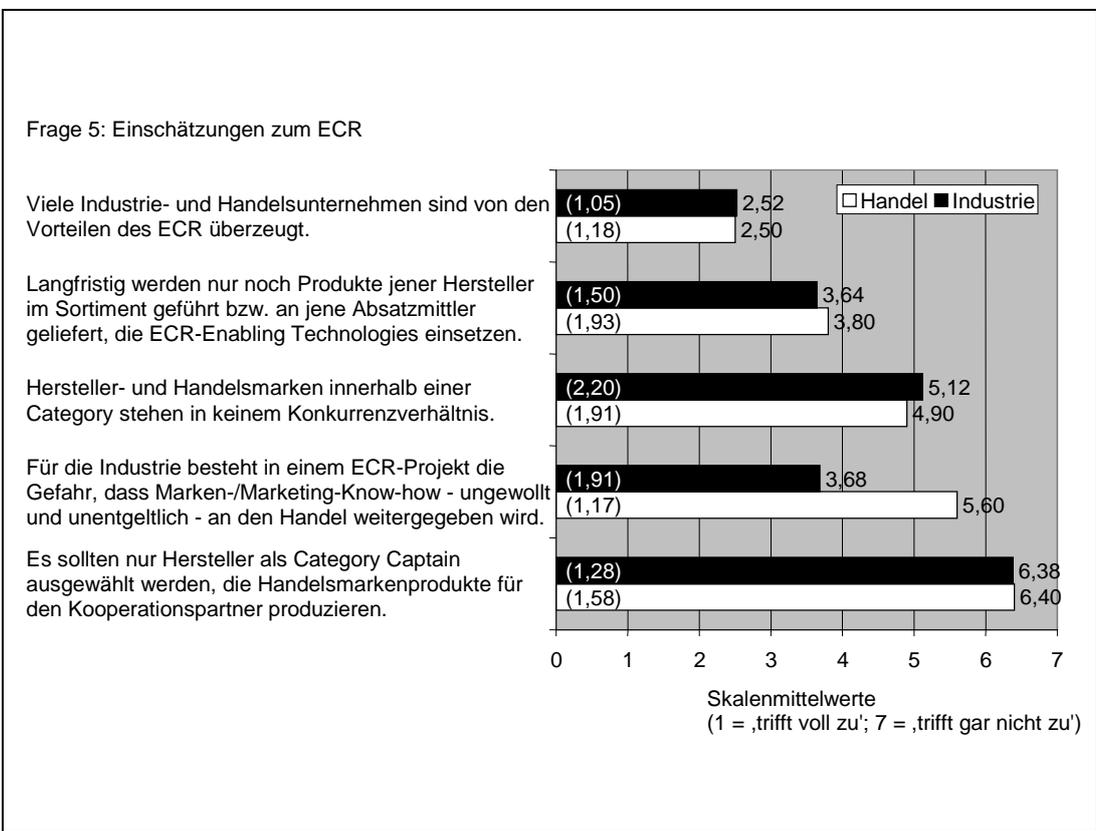


Abb. 17: Allgemeine Einschätzungen der Befragten zum ECR

<sup>60</sup> Vgl. u. a. Otzen-Wehmeyer 1996, S. 211 ff.

<sup>61</sup> Nachfolgend werden weitere Hypothesen unter Berücksichtigung dieser Abbildung geprüft.

E-10: Die Befragten aus Handel und Industrie sind nicht der Meinung, dass Handels- und Herstellermarken innerhalb einer Category in keinem Konkurrenzverhältnis stehen.

Im Umkehrschluss sind sowohl die Befragten aus dem Handel als auch jene aus der Industrie der Auffassung, dass Handels- und Herstellermarken innerhalb einer Category in einem Konkurrenzverhältnis stehen. Auf diese Weise wird durch Ergebnis E-10 die Hypothese bewährt, dass Handels- und Herstellerunternehmen innerhalb einer Category häufig in einem Konkurrenzverhältnis stehen.

Batra/Sinha weisen z. B. darauf hin, dass Herstellerunternehmen mit ihren Herstellermarken Wettbewerbsvorteile erzielen könnten, indem die Wahrnehmung der Produktqualitäten der eigenen Herstellermarken in den Augen der Konsumenten verbessert und/oder die Unsicherheit der Konsumenten bezogen auf die Qualitäten von Handelsmarken vergrößert wird.<sup>62</sup>

Die Höhe der Konkurrenzintensität zwischen Handels- und Herstellermarken im Sortiment ist u. a. abhängig von den Entscheidungen der jeweiligen Handelsunternehmen im Rahmen der Handelsmarkenführung. Letztlich bestimmen Handelsunternehmen, ob neue Handelsmarken in ihre Sortimente eingeführt werden, wie diese im Preis- und Qualitätssegment positioniert werden und ob, sowie welche Herstellermarken dafür aufgelistet werden.

Darüber hinaus sieht ECR vor, dass Handelsunternehmen im Rahmen von ECR-Kooperationen u. a. an Entwicklungsprozessen und Maßnahmen zur Neuprodukt-einführung für die Herstellermarken ihrer ECR-Partner beteiligt werden sollen. Mit Blick auf eine Zusammenarbeit im Sinne des ECR stellt sich für Herstellerunternehmen u. a. das Problem, dass Handelsunternehmen nicht nur die Rolle eines Kooperationspartners, sondern gleichzeitig mit Blick auf den

---

<sup>62</sup> „Tactically, this could call for (a) adding unique ingredients to the national brand, (b) stressing the hedonic or sensory benefits of these ingredients, or (c) creating uncertainty about the quality of the manufacturing or assembly process used by the PLB [private label brands] competitor. In essence, the national brand should find every legitimate way to create fear, uncertainty and doubt in the consumer’s mind about the quality equivalence between the national brand and the PLB, in the hope that the resulting anxiety nudges the consumer to prefer the „tried and trusted“ national brand over the cheaper PLB.“ Batra/Shina 2000, S. 188.

Wettbewerb zwischen Handels- und Herstellermarken auch die Rolle eines Konkurrenten einnehmen.<sup>63</sup>

Aufgrund der Konkurrenzbeziehung zwischen Handels- und Herstellermarken können mitunter folgende Konfliktpotenziale zwischen Handelsunternehmen und ihren jeweiligen ECR-Partnern auftreten:<sup>64</sup>

Hersteller befürchten, dass Handelsunternehmen durch eine Zusammenarbeit im Sinne des ECR spezielles Wissen, z. B. über Vermarktungstechniken und Fertigungsverfahren, erlangen, das sie zu Gunsten ihrer Handelsmarken und zu Lasten der Herstellermarken des ECR-Partners ausnutzen könnten.<sup>65</sup> Durch eine frühe Beteiligung der Handelsunternehmen an den Entwicklungsprozessen von Herstellermarken könnte es Handelsunternehmen z. B. gelingen, ‚baugleiche‘ Handelsmarken von konkurrierenden Herstellerunternehmen produzieren zu lassen und diese zu einem vergleichsweise niedrigen Preis ins Sortiment

---

<sup>63</sup> Vgl. u. a. Dobson Consulting 1999, S. 186 und Olbrich 2001, S. 32 ff.

<sup>64</sup> Vgl. zum ‚Konfliktphänomen‘ im Absatzkanal u. a. Meffert/Steffenhagen 1976; Irrgang 1989, S. 7 ff.; Belz 1989, S. 102 ff. und Arbeitskreis ‚Das Unternehmen im Markt‘ 1995, S. 189 ff. Vgl. zu den Konfliktpotenzialen zwischen Handels- und Herstellerunternehmen im Rahmen von Category Management Battenfeld 2001. Eine im Jahr 1997 veröffentlichte empirische Untersuchung kommt u. a. zu dem Ergebnis, dass sowohl Handels- als auch Herstellerunternehmen die Verteilung erzielter Einsparungen als größtes Problem bei einer Umsetzung des ECR ansehen. Weitere Probleme sehen beide Seiten in dem bisherigen Konfliktverhalten der Parteien, einem unzureichenden Vertrauen und der Angst, vor Datenmissbrauch. Vgl. Homburg/Engelbrecht/Krohmer 1997, S. 13. Vgl. zu den Ergebnissen einer jüngst erschienen empirischen Studie der Universität Münster zu den Umsetzungsproblemen beim ECR ausführlicher Ahlert/Borchert 2001. Hier werden als Umsetzungsprobleme u. a. die ‚Nicht-Einhaltung des Prinzips der Gegenseitigkeit‘ und die ‚Machtausübung durch Kooperationspartner‘ genannt.

<sup>65</sup> Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, die 1999 veröffentlicht wurde, zeigen, dass sowohl Handels- als auch Herstellerunternehmen eine Umsetzung des EPI ablehnen. Mit Blick auf die Umsetzung des EPI sehen sie u. a. ein Problem in der Weitergabe ‚sensibler‘ Daten und Informationen an den Kooperationspartner, da diese an Konkurrenten weitergeleitet werden könnten. Handelsunternehmen befürchten, dass durch Handelsmarken Probleme der Vertrauensbildung zwischen den Kooperationspartnern verstärkt werden. Mit Blick auf EPI sehen Hersteller ein Problem darin, dass Handelsunternehmen sich über ihre Handelsmarken profilieren möchten. Vgl. zu den Ergebnissen dieser Untersuchung tiefergehend Hanser 1999, S. 98.

einzuführen.<sup>66</sup> Aus diesem Grund steigt aus Herstellersicht mit ECR bzw. EPI die Substitutionsgefahr für ihre Herstellermarken. Darüber hinaus zeigt das genannte Beispiel, dass Herstellerunternehmen auch eine Wissensweitergabe an konkurrierende Hersteller befürchten könnten, wenn Handelsunternehmen innerhalb der ECR-Kooperation erlangtes Wissen und Know-how an jene Handelsmarkenproduzenten weitergeben, die auch eigene Herstellermarken produzieren. Diese Handelsmarkenproduzenten könnten ihr erworbenes Wissen auch für eigene Marken nutzen.

H-11: Aus Sicht der Industrie besteht in einem ECR-Projekt die Gefahr, dass Marken-/Marketing-Know-how – ungewollt und unentgeltlich – an den Handel weitergegeben wird.

Die Gefahr eines ‚ungewollten‘ Know-how-Abflusses an den Handel wird von den Vertretern aus der Industrie höher eingeschätzt als von den befragten Vertretern aus dem Handel. Es ist sehr wahrscheinlich (Irrtumswahrscheinlichkeit  $p = 0,006$ ), dass sich die durchschnittlichen Einschätzungen der befragten Gruppen wesentlich voneinander unterscheiden (vgl. Abb. 17).<sup>67</sup>

E-11: Industrieunternehmen sehen gegenüber Handelsunternehmen eine größere Gefahr darin, dass die Industrie innerhalb von ECR-Kooperationen ‚ungewollt‘ und unentgeltlich Know-how an den Handel weitergibt.

<sup>66</sup> In der wettbewerbsrechtlichen Literatur wird darauf hingewiesen, dass eine schnelle Imitation innovativer Herstellermarken langfristig negative Wohlfahrtseffekte auslöst. Je schneller Produktinnovationen durch Handelsmarken imitiert werden, desto weniger Zeit verbleibt den Herstellern ‚versunkene Kosten‘, z. B. Kosten für Forschung und Entwicklung, über die Umsatzerlöse, die mit diesen Produkten erzielt werden, zu (über)kompensieren und entsprechende Gewinne aus temporären Monopolstellungen zu generieren. Hersteller werden auf diese Entwicklung reagieren, indem sie entweder ihre Investitionen in die Entwicklung neuer Produkte reduzieren oder in ‚übersteigertem‘ Maße Produktinnovationen entwickeln. Diese Reaktionen können letztlich bei einigen Herstellern zu Entmutigungsprozessen führen, also zu einer Reduktion der Produktvielfalt bzw. zu einer Verschwendung von Ressourcen und damit insgesamt also zur Reduktion der gesellschaftlichen Wohlfahrt. Vgl. Dobson Consulting 1999, S. 186 f.; Wieser/Aiginger/Wüger 1999, S. 66 und Olbrich 2001, S. 58 f.

<sup>67</sup> Zur Überprüfung der Differenz zwischen zwei Stichprobenmittelwerten wurde in der vorliegenden Untersuchung jeweils der t-Test bei unabhängigen Stichproben durchgeführt. Das Signifikanzniveau  $\alpha$  beträgt in der vorliegenden Untersuchung 0,05.  $p$  gibt die Irrtumswahrscheinlichkeit an. Sofern gilt  $p < \alpha$ , liegt ein signifikanter Unterschied zwischen den jeweils betrachteten Stichprobenmittelwerten vor. Vgl. zum t-Test tiefergehend u. a. Hammann/Erichson 1994, S. 67 ff. und Eckstein 1997, S. 147 ff.

Dieses Ergebnis stützt die These, dass Handels- und Industrieunternehmen Gefahren, die aus einer ECR-Kooperation resultieren können, unterschiedlich wahrnehmen. Die unterschiedliche Wahrnehmung von bestimmten Risiken des ECR, wie z. B. ein ungewollter Know-how-Abfluss, trägt dazu bei, dass zwischen den ECR-Partnern Konflikte auftreten.

H-12: An den Schnittstellen zwischen ECR und Handelsmarkenführung treten Konflikte zwischen den ECR-Partnern auf.

Mit Blick auf die Existenz von Konfliktpotenzialen zwischen ECR-Partnern besteht ein signifikanter Unterschied zwischen den durchschnittlichen Einschätzungen der Vertreter der Industrie und den durchschnittlichen Einschätzungen der Vertreter des Handels ( $p = 0,03$ ) (vgl. Abb. 18).

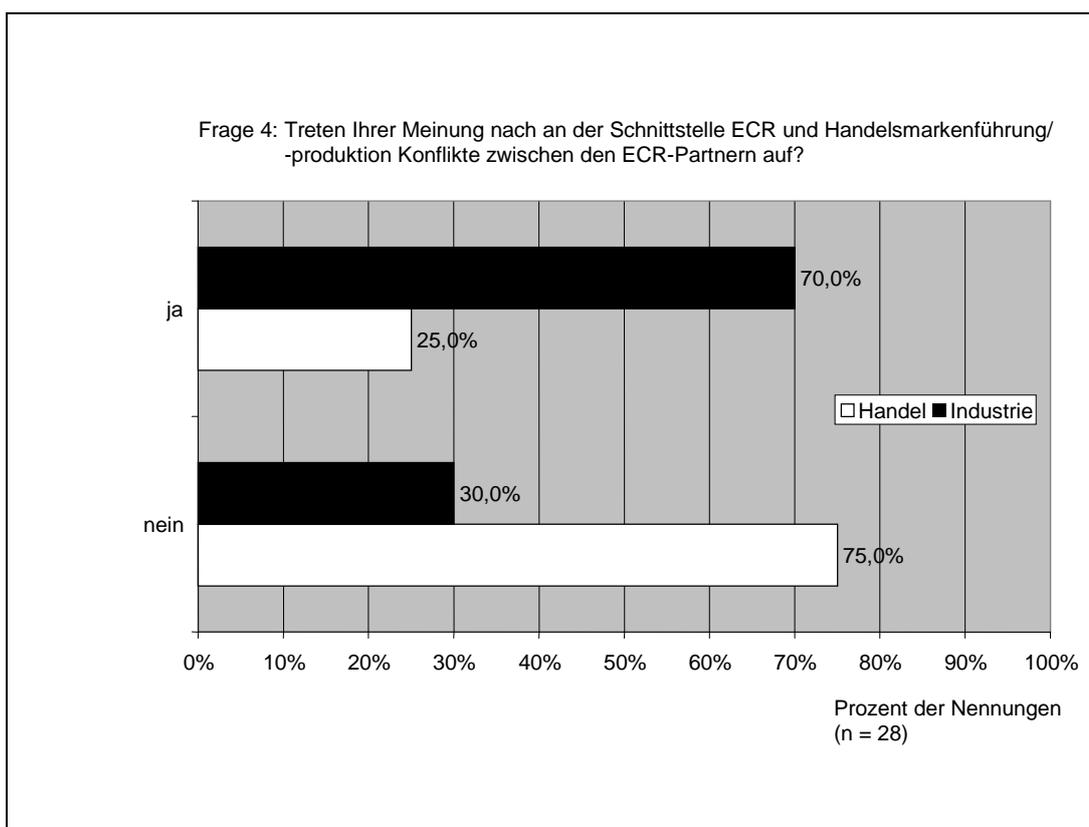


Abb. 18: Zu möglichen Konflikten an der Schnittstelle zwischen ECR und Handelsmarkenführung

Die überwiegende Mehrheit der Befragten aus der Industrie ist der Auffassung, dass an der Schnittstelle zwischen ECR und Handelsmarkenführung Konflikte zwischen den ECR-Partnern auftreten. Diese Meinung teilt nur eine Minderheit der befragten Vertreter des Handels (25%). Die Mehrheit der befragten Vertreter des Handels ist demgegenüber der Auffassung, dass keine Konflikte an der Schnittstelle ECR und Handelsmarkenführung auftreten (75%). Ein Grund für die unterschiedliche Auffassung über die Existenz von Konfliktpotenzialen könnte z. B. darin liegen, dass die Industrieseite die Gefahr eines ‚ungewollten‘ Know-how-Abflusses zu Gunsten des Handels höher einschätzt als die Vertreter des Handels (vgl. Abb. 18 ).

E-12: Während die Mehrheit der Befragten aus dem Handel die Auffassung vertritt, dass keine Konflikte an den Schnittstellen zwischen ECR und Handelsmarkenführung auftreten, ist der Großteil der Befragten aus der Industrie der Ansicht, dass an dieser Schnittstelle Konflikte zwischen den ECR-Partnern entstehen.

Ergebnis E-12 zeigt, dass mit Blick auf die Stellungnahmen der Vertreter des Handels H-12 verworfen werden muss. Mit Blick auf die Industrieseite wird H-12 durch Ergebnis E-12 bewährt. Insgesamt stützt Ergebnis E-12 die These, dass Industrieunternehmen in stärkerem Maße Konflikte an der Schnittstelle Handelsmarkenführung und ECR wahrnehmen, da vor allem die industriellen Marken durch Handelsmarken ‚bedroht‘ werden. Es liegt die Vermutung nahe, dass Konflikte vor allem aus dem Konkurrenzverhältnis zwischen Handels- und Herstellermarken entstehen.

H-13: Konflikte an den Schnittstellen zwischen ECR und Handelsmarkenführung resultieren aus einem Konkurrenzverhältnis zwischen Hersteller- und Handelsmarken.

Auf die Frage, welche Konflikte an den Schnittstellen zwischen ECR und Handelsmarkenführung auftreten, haben die Befragten folgendermaßen geantwortet (vgl. Abb. 19):

Anzahl der Nennungen Konflikte	Handel (n = 4)	Industrie (n = 25)	Gesamt (n = 29)
Konkurrenz zwischen Handels- und Herstellermarken	-	14	14
Fehlende Objektivität von Sortimentsentscheidungen	2	4	6
Ziel- und Interessenskonflikte zwischen Handel und Industrie	1	4	5
Sonstiges	1	3	4

Abb. 19: Mögliche Konflikte zwischen den ECR-Partnern (vgl. Frage 4)

E-13: Für die Industrieseite lösen vor allem das Konkurrenzverhältnis zwischen Hersteller- und Handelsmarken sowie Ziel- und Interessenkonflikte zwischen Industrie und Handel Konflikte an der Schnittstelle ECR und Handelsmarkenführung aus. Als weitere Konfliktursache wird von der Industrie eine fehlende objektive Bewertung der Handelsmarken genannt. Konflikte sollen nach Auffassung der Industrie dadurch auftreten, dass mit Blick auf Handelsmarken u. a. das Datenmaterial zur objektiven Bewertung dieser Marken fehlt, vom Handel höhere Anforderungen an eine erfolgreiche Herstellermarke als an eine vergleichbare Handelsmarke gestellt werden und Handelsunternehmen Entscheidungen im Bereich der Handelsmarkenführung überwiegend aus ‚politischen‘ Gründen treffen. Ebenso wird von Befragten aus der Industrie darauf hingewiesen, dass Konflikte dadurch auftreten, dass Daten und Informationen von den Handelspartnern für die Handelsmarkenpolitik ausgenutzt werden. Eine sehr geringe Anzahl der befragten Vertreter der Handelsseite nennt als mögliche Konflikte zwischen den ECR-Partnern eine mangelnde Objektivität bei sortimentspolitischen Entscheidungen sowie Ziel- und Interessenkonflikte.

Mit Blick auf die Stellungnahmen aus der Industrie wird H-13 durch Ergebnis E-13 bewährt. Angesichts der Einschätzungen der Befragten aus dem Handel muss H-13 verworfen werden. Insgesamt stützt E-13 die These, dass durch das

Konkurrenzverhältnis zwischen Handels- und Herstellermarken ECR-Projekte (zumindest aus Sicht der Industrie) beeinträchtigt werden.

Das Konkurrenzverhältnis zwischen Hersteller- und Handelsmarken findet darin seinen Ausdruck, dass Herstellermarken durch Handelsmarken substituiert werden. Industrieunternehmen könnten befürchten, dass durch ECR die Substitution von Herstellermarken durch Handelsmarken gefördert wird.

H-14: ECR fördert die Substitution von Herstellermarken durch Handelsmarken.

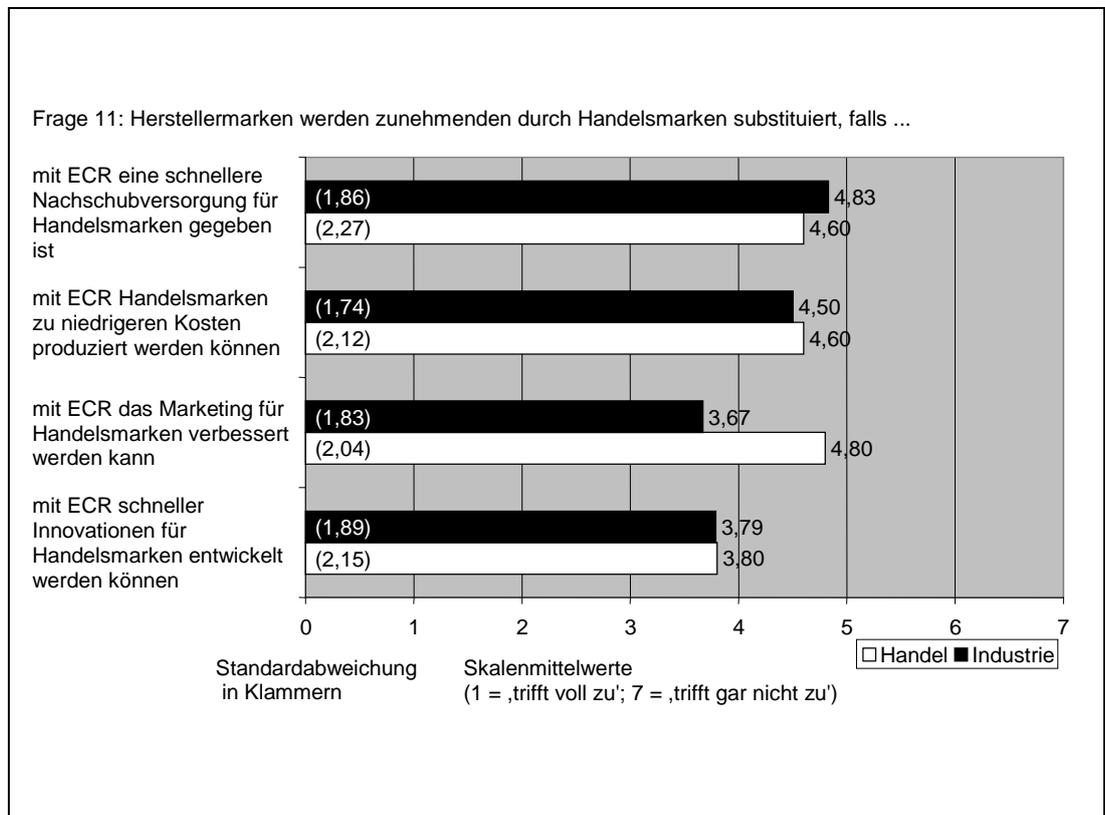


Abb. 20: Möglicher Einfluss des ECR auf die Substitution von Herstellermarken durch Handelsmarken

E-14: Nach Auffassung der Befragten werden folgende Auswirkungen des ECR, nämlich eine Beschleunigung der Nachschubversorgung für Handelsmarken und eine bessere Ausschöpfung von Kostensenkungspotenzialen in der Handelsmarkenführung, weitgehend keinen Einfluss auf eine Substitution von Herstellermarken durch Handelsmarken besitzen (vgl. Abb. 20). Lediglich mit Blick auf eine Verbesserung des Marketing für Handelsmarken mittels ECR sind die Vertreter der Industrie eher der Meinung, dass diese Verbesserung im Marketingbereich zu einer zunehmenden Substitution von Herstellermarken durch Handelsmarken beitragen könnte. Beide Seiten sind der Meinung, dass durch eine Beschleunigung der Innovationsprozesse für Handelsmarken die Substitution von Herstellermarken durch Handelsmarken eher begünstigt wird.

Mit Blick auf das Ergebnis E-14 muss die Hypothese H-14 verworfen werden. Vielmehr stützt Ergebnis E-14 die These, dass Industrieunternehmen (derzeit) durch ECR keine zusätzliche Substitutionsgefahr für ihre Marken befürchten. Vermutlich befürchten die Unternehmen keine zusätzliche Substitutionsgefahr für ihre Marken, da ECR ursprünglich als Konzeption für Herstellermarken entwickelt wurde.

Vielmehr liegt mit Blick auf das Ergebnis E-13 die Vermutung nahe, dass Industrieunternehmen mit ECR die Chance verbinden, eine ‚ungerechtfertigte‘ Bevorteilung von Handelsmarken durch den Handel zu unterbinden, indem z. B. durch gemeinsame Sortimentsanalysen das Datenmaterial für eine objektive Bewertung von Handelsmarken bereitgestellt wird.

E-13 zeigt zudem, dass für Industrieunternehmen die Konkurrenz zwischen Hersteller- und Handelsmarken zu Konflikten an der Schnittstelle zwischen Handelsmarkenführung und ECR beiträgt. Derartige Konflikte beeinträchtigen i. d. R. den Erfolg von ECR-Projekten.

Letztlich wird das Ausmaß der Substitutionsgefahr für Herstellermarken durch die Konkurrenzintensität zwischen einer betrachteten Herstellermarke und einer entsprechenden Handelsmarke beeinflusst. Die Höhe der Konkurrenzintensität zwischen den Marken potentieller ECR-Partner wird vor allem durch die Handelsmarkenführung determiniert, da im Rahmen der Handelsmarkenführung u. a. der Anteil der Handelsmarken im Sortiment, die Positionierung der Handelsmarken

(im Qualitäts- und Preissegment) sowie die sonstige Gestaltung der Handelsmarken (Identifikationsgrad mit der Händlermarke bzw. mit der imitierten Herstellermarke) beeinflusst werden. Die Höhe des Konfliktpotenzials hängt davon ab, wie stark die Marken der ECR-Partner konkurrieren. Die Höhe der Konkurrenzintensität wird u. a. dadurch determiniert, wie sehr Handelsunternehmen im Rahmen der Handelsmarkenführung die Herstellermarken potenzieller ECR-Partner imitieren. Mit Blick auf eine Imitation der Herstellermarken geht es weniger um die äusserliche Gestaltung der Marken, z. B. die Imitation der Verpackung, sondern vielmehr um eine Veränderung der Handelsmarkenführung, die dazu beiträgt, dass Konsumenten nicht mehr zwischen Hersteller- und Handelsmarken unterscheiden können. In diesen Fällen wird eine Substitution von Herstellermarken durch Handelsmarken erleichtert.

Letztlich wird die Höhe der Konkurrenzintensität zwischen Handels- und Herstellermarken und die damit verbundene Gefahr eines Wissensabflusses zu Gunsten konkurrierender Handelsmarken (vgl. E-11) dazu führen, dass Hersteller ‚Schutzmechanismen‘ generieren, um einen Wissensabfluss und die dadurch ausgelöste Erhöhung der Substitutionsgefahr eigener Herstellermarken im Sortiment zu unterbinden. Zu diesen Schutzmechanismen zählen u. a. der vollständige Verzicht auf ECR-Kooperationen mit bestimmten Handelsunternehmen, die Beschränkung der Kooperation auf einzelne Bereiche des ECR und eine Einschränkung der Wissensweitergabe bei der Umsetzung des ECR.

### **2.3.2.2. Auswirkungen möglicher Konfliktpotenziale**

#### **2.3.2.2.1. Probleme bei der Umsetzung des ECR**

Handelsunternehmen sollten mögliche Konfliktpotenziale, die zwischen ihnen und ihren jeweiligen Industriepartnern auftreten könnten, möglichst frühzeitig erkennen, um entsprechende Maßnahmen zur Reduktion dieser Konfliktpotenziale vornehmen zu können. Letztlich könnten Konfliktpotenziale zwischen den ECR-Partnern dazu führen, dass eine Zusammenarbeit im Sinne des ECR beendet wird. Handelsunternehmen, die die Vorteile des ECR auch weiterhin generieren möchten, müssten in diesen Fällen einen ‚neuen‘ ECR-Partner finden, da sie bei der Umsetzung des ECR auf eine mehr oder weniger starke Zusammenarbeit mit der Industrie angewiesen sind. Zwar besitzen Handelsunternehmen i. d. R. die Möglichkeit aus einer Vielzahl potenzieller ECR-Partner auszuwählen. Letztlich

erfüllen jedoch nicht alle Industrieunternehmen in gleicher Weise die Voraussetzungen, z. B. hinsichtlich der Höhe der unternehmensspezifischen ‚Warengruppenkompetenz‘, die Handelsunternehmen i. d. R. an ihre jeweiligen ECR-Kooperationspartner stellen. Darüber hinaus treten bei einem Wechsel von ECR-Kooperationspartnern i. d. R. ‚Wechsel‘kosten auf, z. B. zusätzliche Verhandlungskosten, Kosten einer Anpassung an partnerspezifische Unternehmensstrukturen, Prozessabläufe und Informationstechnologien, die aus Handelssicht zu Ineffizienzen im Wertschöpfungsprozess führen können.

Falls sie trotz auftretender Konfliktpotenziale zwischen ihnen und ihren jeweiligen ECR-Kooperationspartnern die Zusammenarbeit aufrecht erhalten, werden zwar Kosten eines ‚Partnerwechsels‘ vermieden, allerdings können in diesen Fällen Ineffizienzen dadurch entstehen, dass die beteiligten Unternehmen ‚Schutzmechanismen‘ generieren, wie z. B. die Begrenzung des Datenaustausches oder die Beschränkung der ECR-Kooperation auf einzelne Bereiche des ECR. Letztlich tragen die Konkurrenzbeziehung zwischen den Marken der ECR-Partner, also zwischen Handels- und industriellen Marken, und die Gefahr eines gegenseitigen Know-how-Abflusses dazu bei, dass die Vertrauensbildung zwischen den ECR-Partnern erschwert wird und ‚Schutzmechanismen‘ generiert werden. Die Konkurrenz zwischen den Marken, die Gefahr eines gegenseitigen Know-how-Abflusses, eine unzureichende Vertrauensbildung und ein eingeschränkter Datenaustausch beeinträchtigen daher den Erfolg von ECR-Projekten, gemessen an der Intensität der Zusammenarbeit zwischen den ECR-Partnern.

H-15: Die Konkurrenz zwischen Handels- und Herstellermarken, die daraus resultierende Gefahr eines gegenseitigen Know-how-Abflusses, eine damit einhergehende unzureichende Vertrauensbildung zwischen den ECR-Partnern und ein daraus resultierender eingeschränkter Datenaustausch beeinträchtigen die Umsetzung des ECR.

Für die Vertreter der Industrie ist eine Konkurrenzbeziehung zwischen den Hersteller- und Handelsmarken der ECR-Partner eher problematisch bei der Umsetzung einer ECR-Kooperation (vgl. Abb. 21). Im Vergleich ist für die Vertreter des Handels eine Konkurrenzbeziehung zwischen den Marken der ECR-Partner weder problematisch noch unproblematisch.

Ein signifikanter Unterschied zwischen den durchschnittlichen Einschätzungen der Befragten aus dem Handel und denen der Industrie besteht hinsichtlich der

Gefahr eines gegenseitigen Know-how-Abflusses ( $p < 0,001$ ). Aus Sicht der Industrie ist die Gefahr eines gegenseitigen Know-how-Abflusses problematisch. Aus Sicht des Handels ist dieses Gefahr weitgehend unproblematisch.

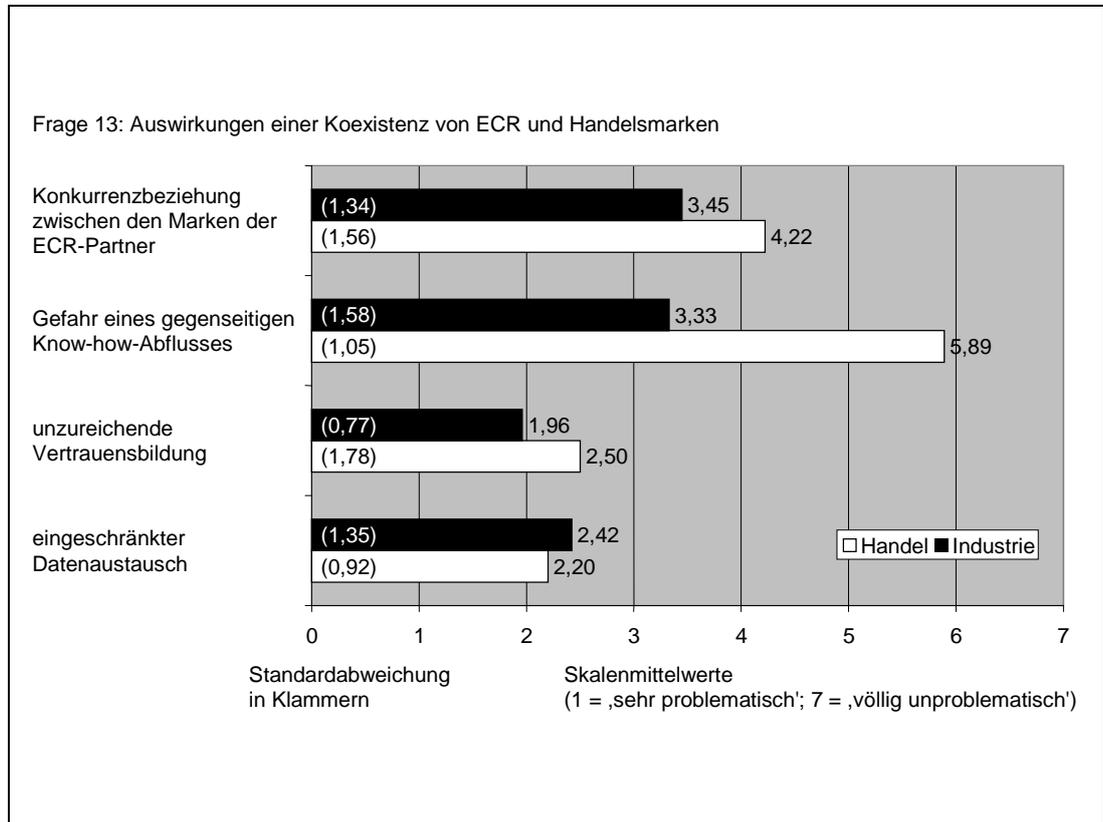


Abb. 21: Mögliche Problemfelder bei der Umsetzung des ECR - ausgelöst durch Handelsmarken

Beide Seiten teilen nahezu in gleich starkem Maße die Auffassung, dass sowohl eine unzureichende Vertrauensbildung zwischen den ECR-Partnern als auch ein eingeschränkter Datenaustausch zwischen den Beteiligten problematisch ist. Für beide Seiten resultieren aus einer unzureichenden Vertrauensbildung und einem eingeschränkten Datenaustausch zwischen den ECR-Partnern die größten Probleme bei der Umsetzung des ECR.

E-15: Im Gegensatz zur Industrie ist aus Sicht des Handels die Konkurrenzbeziehung zwischen den Marken und die Gefahr eines gegenseitigen Know-how-Abflusses bei der Umsetzung des ECR unproblematisch. Beide Seiten teilen die Auffassung, dass aus einer unzureichenden Vertrauensbildung und einem eingeschränkten Datenaustausch zwischen ECR-Partnern – als Folgen der Handelsmarkenführung – die größten Probleme bei der Umsetzung des ECR resultieren.

Ergebnis E-15 stützt die These, dass Industrieunternehmen in stärkerem Maße bemüht sind, Schutzmechanismen zu generieren, mit deren Hilfe die Gefahr eines ‚ungewollten‘ Know-how-Abfluss reduziert werden kann. Als Schutzmechanismen kämen u. a. ein eingeschränkter Datenaustausch bzw. die eingeschränkte Weitergabe von Know-how in Betracht. Im Ergebnis könnte die Gefahr eines Know-how-Abflusses dazu führen, dass auf Seiten der Industrieunternehmen ein vergleichsweise geringeres Vertrauen bzw. ein Misstrauen gegenüber den Handelspartnern entsteht, das nach Ansicht der Unternehmenspraxis als weitgehend problematisch für eine ECR-Kooperation eingestuft wird.

Im Einzelnen hat die Generierung von ‚Schutzmechanismen‘ folgende negative Konsequenzen für Handelsunternehmen:

1. **Eingeschränkte Auswahl geeigneter ECR-Kooperationspartner:**

Mit Blick auf den Entwicklungsprozess der Sortimentszusammenstellung zu Gunsten der Handelsmarken wird die Auswahl eines ECR-Partners erschwert, da die Anforderungen an einen geeigneten ECR-Partner wachsen. Zum einen müssen Herstellerunternehmen das notwendige Potenzial und Know-how mitbringen, das für eine zunehmend handelsmarkenorientierte Sortimentszusammenstellung erforderlich ist. Zum anderen müssen die Herstellerunternehmen die Bereitschaft besitzen, die Entwicklung der Sortimentszusammensetzung zu Lasten der Herstellermarken zu akzeptieren und in der Rolle des ECR-Partners auch zu unterstützen. Nur ein Teil der Hersteller wird diese Kriterien erfüllen können oder erfüllen wollen.

H-16: Eine Erhöhung des Handelsmarkenanteils innerhalb einer Category wird von industriellen ECR-Partnern negativer bewertet als von Handelspartnern.

Mögliche negative Auswirkungen einer Erhöhung des Handelsmarkenanteils innerhalb einer Category, z. B. eine Verschlechterung der Beziehungsqualität zwischen den ECR-Partnern, werden von den befragten Vertretern der Industrie und denen des Handels weitgehend unterschiedlich bewertet (vgl. Abb. 22). Signifikante Unterschiede zwischen den durchschnittlichen Einschätzungen der Befragten aus dem Handel und den durchschnittlichen Einschätzungen der Befragten aus der Industrie ergeben sich mit Blick auf die Verschlechterung der Beziehungsqualität ( $p = 0,04$ ), auf die Verminderung gemeinsamer Wertschöpfungsgewinne ( $p = 0,042$ ), auf die Verschlechterung der Rendite beider ECR-Partner ( $p < 0,001$ ) und die Einschränkung der Kundenprofilierung der Category ( $p = 0,001$ ) sowie die Erhöhung der Gefahr eines ungleichen Machtgefälles zwischen den ECR-Partnern ( $p = 0,012$ ).

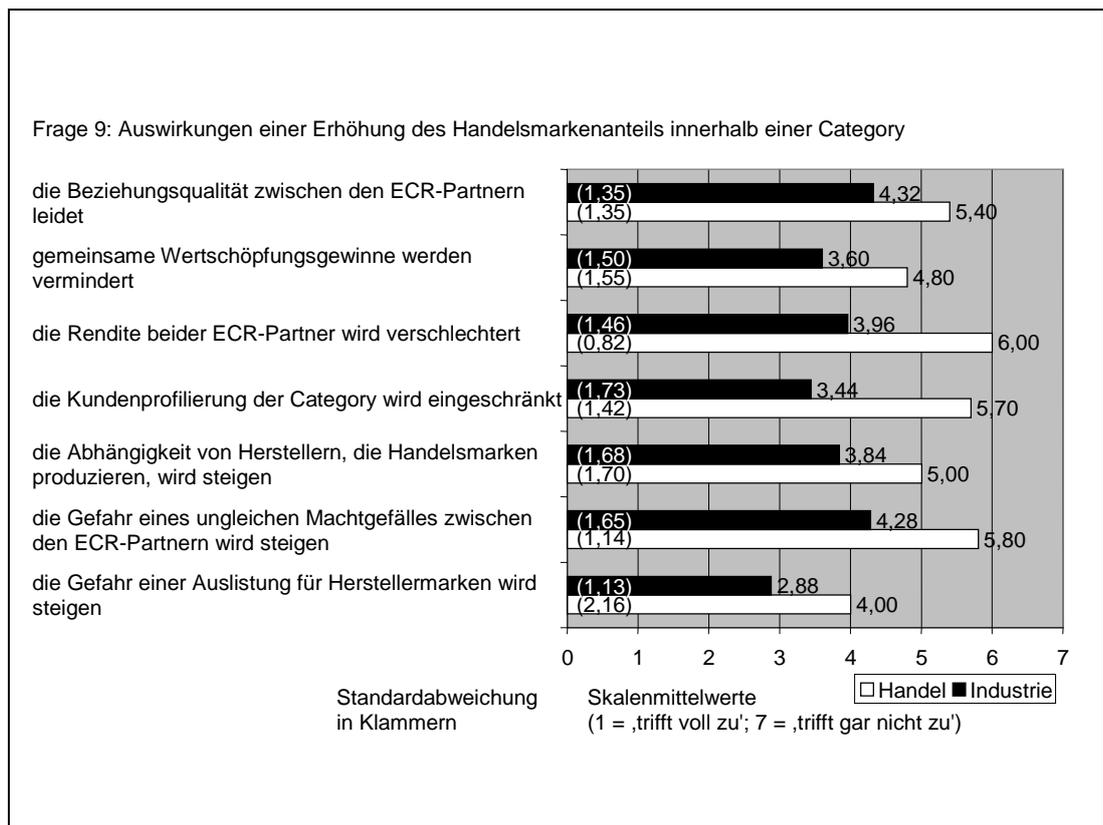


Abb. 22: Mögliche Auswirkungen einer Erhöhung des Anteils von Handelsmarken in einer Category

Mögliche negative Folgen, die eine Erhöhung des Handelsmarkenanteils innerhalb einer Category für ECR-Partner haben könnte, besitzen für die Vertreter der

Industrie eine deutlich höhere Relevanz als für die Befragten aus dem Handel. Der Aussage, dass die Erhöhung des Handelsmarkenanteils zu einer Erhöhung der Auslistungsgefahr für Herstellermarken beiträgt, wird von der Industrie weitgehend zugestimmt. Die Befragten aus dem Handel sind unschlüssig, ob durch eine Erhöhung des Handelsmarkenanteils innerhalb einer Category die Gefahr der Auslistung für Herstellermarken steigen wird (Skalenmittelwert 4,0; Standardabweichung 2,16). Negative Folgen einer Erhöhung des Handelsmarkenanteils werden von den Vertretern des Handels weitgehend abgelehnt. Vor allem lehnen Vertreter des Handels die Aussagen ab, dass durch eine Erhöhung des Handelsmarkenanteils die Rendite der ECR-Partner verschlechtert, die Gefahr eines ungleichen Machtgefälles zwischen den ECR-Partnern erhöht und die Kundenprofilierung der Category eingeschränkt wird.

E-16: Die Befragten aus der Industrie bewerten eine Erhöhung des Handelsmarkenanteils innerhalb einer Category deutlich negativer als die Befragten aus dem Handel. Insbesondere für die Befragten aus der Industrie führt die Erhöhung des Handelsmarkenanteils vor allem zu einer Steigerung der Auslistungsgefahr für Herstellermarken.

Durch das Ergebnis E-16 wird die Hypothese H-16 bewährt. Letztlich kann das Ergebnis E-16 als Indiz dafür gewertet werden, dass eine Erhöhung von Handelsmarken aus Sicht der Industrie erhebliche Nachteile für diese und u. U. auch für den Handel auslöst. Handelsunternehmen teilen diese Auffassung häufig nicht. Aus diesem Grund wird die Erhöhung des Handelsmarkenanteils innerhalb einer Category i. d. R. den Zielen industrieller ECR-Partner widersprechen. Auf diesem Wege könnte die Handelsmarkenführung zur Beeinträchtigung der Beziehungsqualität zwischen ECR-Partnern und damit auch zur Einschränkung des Erfolgs einer ECR-Kooperation beitragen.

## 2. **Eingeschränkte Ausschöpfung der Nutzenpotenziale des ECR:**

Handelsunternehmen können die Vorteile des ECR nur in eingeschränktem Maße ausschöpfen, wenn sich die Zusammenarbeit mit ihren ECR-Partnern auf einzelne Bereiche des ECR beschränkt bzw. ein eingeschränkter Wissenstransfer bei der Umsetzung der Instrumente des ECR erfolgt. Empirische Untersuchungen zeigen, dass sich ECR-Kooperationen in Deutschland häufig zunächst auf die Umsetzung des Efficient

Replenishment beschränken.<sup>68</sup> Die Zusammenarbeit im Rahmen des ER beruht i. d. R. darauf, dass Handelsunternehmen ihren ECR-Partnern die Bestands- und Abverkaufsdaten ihrer Geschäftsstätten übermitteln. Eine gemeinsame Nutzung der Warengruppen-, Marken- und Fertigungskompetenz der Hersteller erfolgt i. d. R. nicht. Aus diesem Grund besteht für Herstellerunternehmen ein vergleichsweise geringeres Risiko, dass unternehmensspezifisches Wissen für die Handelsmarkenführung genutzt bzw. vom Handelspartner an konkurrierende Herstellerunternehmen weitergegeben wird. Wenn sich ECR-Kooperationen auf die Umsetzung des ER beschränken, so bedeutet dies für Handelsunternehmen, dass u. a. eine Verbesserung der Sortimentsleistung, z. B. durch die Verbesserung der Regalplatznutzung, und eine bessere Abstimmung der Verkaufsförderungsmaßnahmen nicht erzielt werden können.

Letztlich können im Fall einer eingeschränkten Umsetzung des ECR nicht alle möglichen Kostensenkungspotenziale und Möglichkeiten zur Verbesserung der Handelsleistung ausgenutzt werden. Handelsunternehmen erlangen damit einen Wettbewerbsnachteil, sofern es konkurrierenden Handelsunternehmen gelingt, alle bzw. einen größeren Teil der Nutzenpotenziale des ECR auszuschöpfen.

Insgesamt ist daher davon auszugehen, dass durch die Existenz von Handelsmarken der Erfolg von ECR-Projekten, gemessen an der Kooperationsbereitschaft leistungsstarker industrieller ECR-Partner und an der Ausschöpfung möglicher Nutzenpotenziale des ECR, negativ beeinflusst wird.

H-17: Die Existenz von Handelsmarken innerhalb der zugrundeliegenden Category beeinträchtigt die Umsetzung des ECR.
---

Die Befragten aus dem Handel sind der Auffassung, dass die Existenz von Handelsmarken innerhalb einer Category bei der Umsetzung der Basisstrategien des ECR weitgehend unproblematisch ist (vgl. Abb. 23).

---

<sup>68</sup> Vgl. u. a. Linnemann 1999, S. 105.

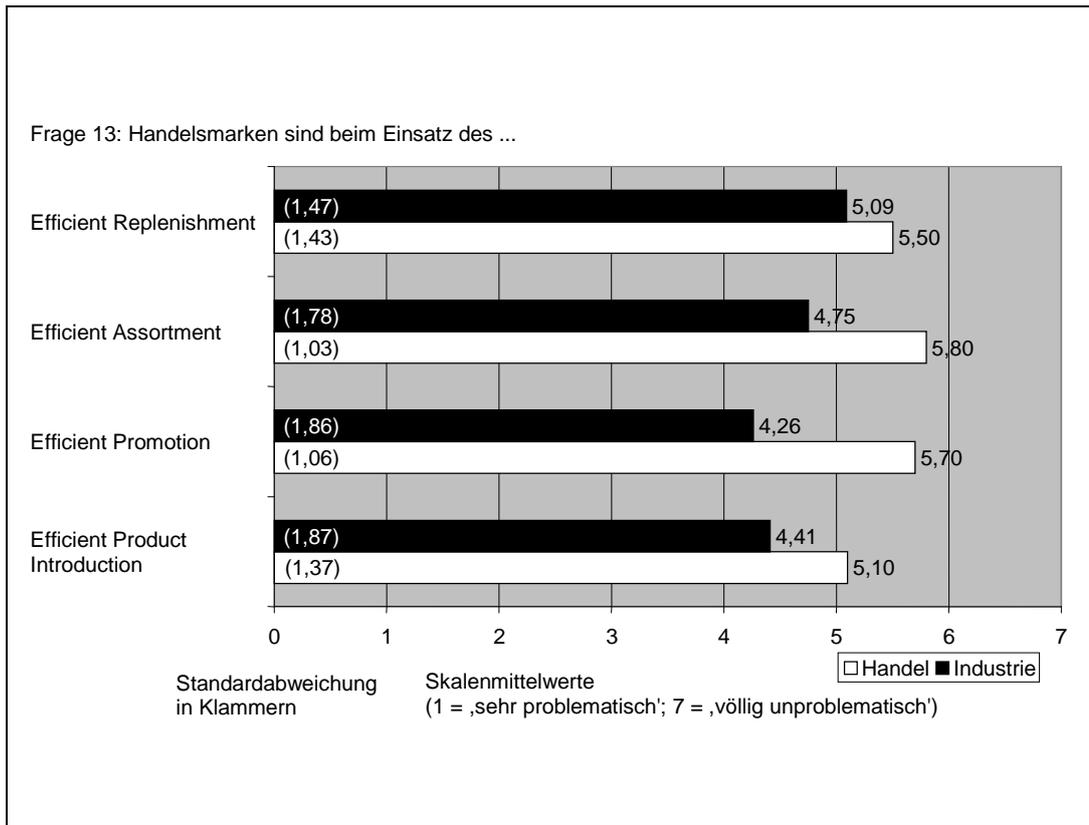


Abb. 23: Einfluss der Handelsmarken auf die Umsetzung der Basisstrategien des ECR

Für die Befragten aus der Industrie sind Handelsmarken beim Einsatz der vier Basisstrategien des ECR nicht in gleich starkem Maße unproblematisch wie für die Handelsseite. Ein signifikanter Unterschied zwischen den durchschnittlichen Einschätzungen der Industrie und denen des Handels besteht mit Blick auf mögliche Probleme, die bei der Umsetzung des Efficient Promotion durch Handelsmarken ausgelöst werden ( $p = 0,009$ ). Aus Sicht der Industrie ist die Existenz von Handelsmarken beim Einsatz des Efficient Promotion wesentlich problematischer.

E-17: Aus Handelssicht ist die Existenz von Handelsmarken innerhalb der zugrundeliegenden Category für den Einsatz der Instrumente des ECR unproblematisch. Aus Sicht der Befragten der Industrie ist die Existenz von Handelsmarken für die Umsetzung des ECR ‚problematischer‘. Dies gilt in besonderem Maße für den Einsatz des Efficient Promotion.

Letztlich muss H-16 mit Blick auf das Ergebnis E-17 verworfen werden. Gleichwohl stützt E-17 die These, dass eine Abstimmung zwischen ECR und

Handelsmarkenführung dazu beiträgt, dass zumindest aus Sicht der Industrieunternehmen die Existenz von Handelsmarken innerhalb der Category weniger Probleme bei der Umsetzung des ECR mit sich bringt.

#### **2.3.2.2.2. Probleme in der Handelsmarkenführung**

Aus der Konkurrenzbeziehung zwischen Hersteller- und Handelsmarken ergeben sich für die Handelsmarkenführung auch mit Blick auf die Umsetzung der vier Basisstrategien des ECR Probleme. Im Einzelnen können folgende Probleme auftreten:

##### **1. Probleme bei einer Zusammenarbeit im Sinne des Efficient Replenishment:**

Im Rahmen einer Zusammenarbeit im Sinne des Efficient Replenishment ist u. a. vorgesehen, dass die Gewährleistung eines kontinuierlichen Warenflusses und die Nachschubversorgung mit Waren dem alleinigen Verantwortungsbereich der Herstellerunternehmen obliegen sollen (Vendor Managed Inventory). Sofern jene Hersteller auch die Produktion der Handelsmarken im entsprechenden Warenbereich übernehmen, liegt es nahe, dass ECR-Partner die Belieferungszyklen mit den von ihnen produzierten Hersteller- und Handelsmarken festlegen. Letztlich bestimmen die ECR-Partner auf diesem Wege auch die Warenpräsenz der Handelsmarken im Regal. Aufgrund einer hohen Konkurrenzintensität könnten Herstellerunternehmen ihre Herstellermarken zu Lasten der Handelsmarken bevorteilen, z. B. indem mit Blick auf die Herstellermarken eine schnellere und vollständige Nachschubversorgung generiert wird. Aus Handelssicht bestünde damit die Gefahr, dass Hersteller nicht für eine zielgerechte Präsenz der Handelsmarken im Regal sorgen (vgl. zu diesem und anderen Problemen Abb. 24).

H-18: Der Einfluss des Category Captain auf den Warenfluss und die Nachschubversorgung mit Handelsmarken ist problematisch.

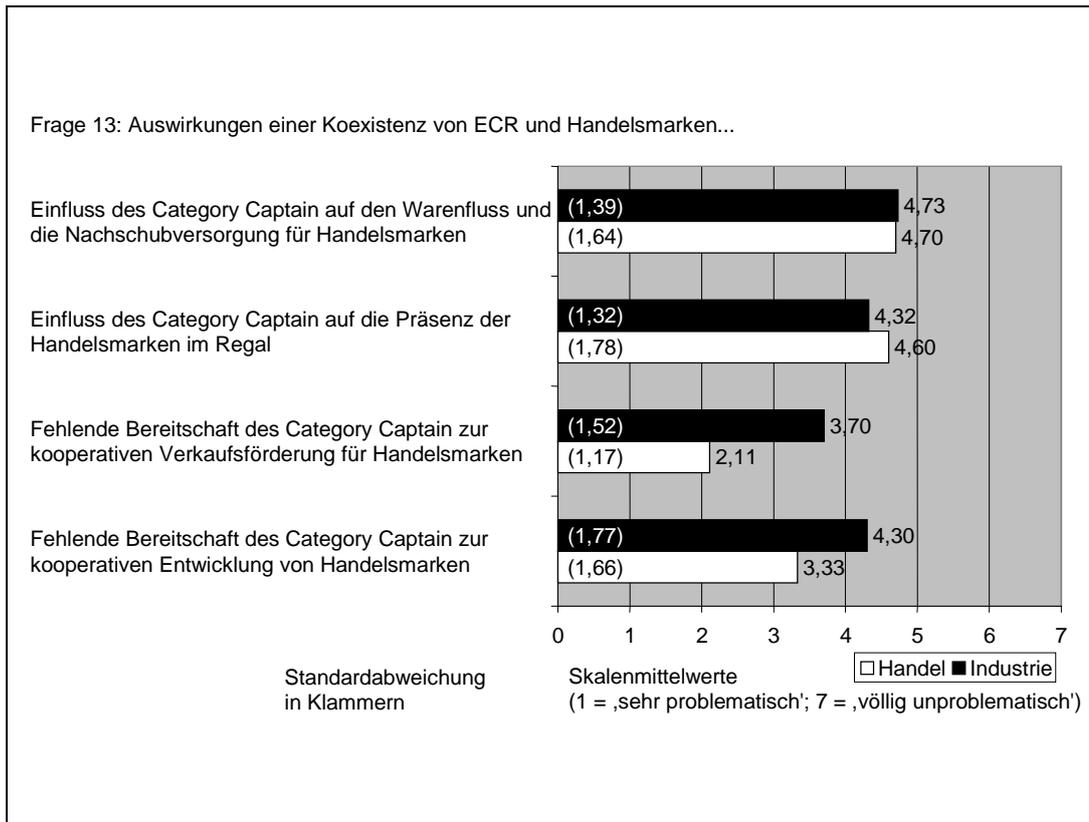


Abb. 24: Mögliche Problemfelder im Rahmen der Handelsmarkenführung - ausgelöst durch ECR

E-18: Beide Seiten sind der Auffassung, dass der Einfluss eines Category Captain auf den Warenfluss und die Nachschubversorgung mit Handelsmarken weniger problematisch ist.

Mit Blick auf das Ergebnis E-18 muss die Hypothese H-18 verworfen werden.

Allerdings könnte davon ausgegangen werden, dass (bisher) höchstens einzelne Handelsmarken bzw. eine Teilmenge einer betrachteten Handelsmarke von einem ‚Category Captain‘ produziert wird. Aus diesem Grund ist u. U. der Einfluss von Category Captains auf den Warenfluss und die Nachschubversorgung mit Handelsmarken (noch) sehr gering und Probleme, die aus einem derartigen Einfluss des Category Captain resultieren könnten, besitzen derzeit noch eine geringe Bedeutung. Letztlich ist Ergebnis E-18 wohl auch darauf zurückzuführen, dass einige Handelsunternehmen (bisher) die Umsetzung des VMI ablehnen, um auf diese Weise eine Übertragung von Entscheidungskompetenzen an die Industrie zu verhindern.

2. **Probleme bei einer Zusammenarbeit im Sinne des Efficient Assortment:**

Auch mit Blick auf die Umsetzung des Efficient Assortment besteht für Handelsunternehmen die Gefahr einseitig begünstigender ‚second-best‘-Entscheidungen. Hersteller werden Entscheidungen und Aktivitäten zu Lasten ihrer Herstellermarken gar nicht oder nur teilweise durchführen. Beispielsweise ist nicht vorstellbar, warum ECR-Partner den Sortimentsanteil ihrer Marken oder die Platzierung ihrer Marken verschlechtern, wenn damit konkurrierende Handelsmarken begünstigt werden.<sup>69</sup> Empfehlungen für Handelsmarken könnten daher so gegeben werden, dass sie auch mit den eigenen Zielen vereinbar sind. Aus Sicht des Handels werden damit ‚second-best‘-Empfehlungen für die Handelsmarkenführung ausgesprochen und im Extremfall sogar aus dieser Sicht Fehlentscheidungen in der Handelsmarkenführung zu Gunsten (konkurrierender) Herstellermarken der ECR-Partner getroffen.

H-19: Der Einfluss des Category Captain auf die Präsenz der Handelsmarken im Regal ist problematisch.

E-19: Sowohl die Vertreter des Handels als auch die Vertreter der Industrie sind der Meinung, dass der Einfluss eines Category Captain auf die Präsenz der Handelsmarken im Regal (Regalbestückung) weniger problematisch ist (vgl. Abb. 24).

Die Hypothese H-19 muss angesichts des Ergebnis E-19 verworfen werden. U. U. üben Industrieunternehmen in der Rolle des Category Captain bisher vielfach eine reine Beraterfunktion aus und erhalten häufig keine Entscheidungskompetenzen vom Handel. Aus diesen Gründen könnte der Einfluss des Category Captain auf die Präsenz der Handelsmarken im Regal derzeit noch sehr gering sein und ein derartiger Einfluss aus Sicht der Unternehmenspraxis bisher noch weniger problematisch sein.

Insgesamt zeigen die Ausführungen zu möglichen Problemen bei einer Zusammenarbeit im Sinne des Efficient Replenishment und des Efficient Assortment, dass Hersteller im Bereich des ER und des EA ihre Position als ECR-Partner ausnutzen könnten, indem sie ihre Herstellermarken gegenüber den

---

<sup>69</sup> Vgl. auch Möhlenbruch 1997, S. 116.

konkurrierenden Handelsmarken übermäßig bevorteilen.<sup>70</sup> Im Bereich des ER setzt diese Vorgehensweise der Hersteller allerdings voraus, dass sie nicht nur Herstellermarken, sondern auch die Handelsmarken innerhalb der Warengruppe produzieren, da ECR-Partner i. d. R. die Nachschubversorgung nur für jene Waren übernehmen, die sie auch produzieren. Mit Blick auf Efficient Assortment können ECR-Partner einen mehr oder weniger starken Einfluss auf die Platzierung von Handelsmarken ausüben, unabhängig davon, ob sie oder andere Hersteller diese Handelsmarken produzieren.

Sofern ECR-Partner ihre Herstellermarken übermäßig bevorteilen, besteht für Handelsunternehmen zudem das Problem, dass sie das Know-how des ECR-Partners nur eingeschränkt nutzen können und damit auch der Nutzen einer Zusammenarbeit im Sinne des ECR sinkt. Zudem müssen die Aktivitäten des Herstellers kontrolliert werden. Dadurch wird Zeit in Anspruch genommen und es entstehen zusätzliche Kosten. Selbst wenn Handelsunternehmen eine Zusammenarbeit im Sinne des ECR sofort beenden, wenn sie erkennen, dass der ECR-Partner bewusst Entscheidungen zu Lasten der Handelsmarken und zu Gunsten der eigenen Marken getroffen hat, ergibt sich u. U. das Problem, dass nicht alle Folgen getroffener ‚Fehlentscheidungen‘ in der Handelsmarkenführung in Folgeperioden sofort revidiert werden können (z. B. die Qualitätswahrnehmung der Nachfrager). Darüber hinaus wirken die Folgen dieser Fehlentscheidungen u. U. lange über die ECR-Kooperation hinaus. Infolgedessen beseitigt die Beendigung der Partnerschaft nicht zwangsläufig das skizzierte Problem.

### 3. **Probleme bei einer Zusammenarbeit im Sinne des Efficient Promotion:**

Eine Konkurrenzbeziehung zwischen Handels- und Herstellermarken erschwert auch die Zusammenarbeit der Kooperationspartner im Bereich des Efficient Promotion. Herstellerunternehmen werden mitunter eine gemeinsame Entwicklung, Planung, Durchführung und Kontrolle von Verkaufsförderungsmaßnahmen für Hersteller- und Handelsmarken (z. B. themenbezogene Aktionen am Point-of-Sale) ablehnen, da sie in diesen Fällen zum Erfolg konkurrierender Handelsmarken beitragen und damit letztlich ihren Herstellermarken schaden könnten.

---

<sup>70</sup> Schaden weist auf diese Problematik im Zusammenhang mit Category Management hin. Vgl. Schaden 1998, S. 100 f.

H-20: Eine fehlende Bereitschaft des Category Captain zur kooperativen Verkaufsförderung für Handelsmarken ist problematisch.

Ein signifikanter Unterschied zwischen den durchschnittlichen Einschätzungen des Handels und denen der Industrie besteht mit Blick auf eine fehlende Bereitschaft des Category Captain zur kooperativen Verkaufsförderung für Handelsmarken ( $p = 0,009$ ) (vgl. Abb. 24).

E-20: Für beide Seiten ist die fehlende Bereitschaft eines Category Captains zur kooperativen Verkaufsförderung für Handelsmarken problematisch. Aus Sicht des Handels ist die fehlende Bereitschaft zur kooperativen Verkaufsförderung deutlich problematischer zu bewerten.

Letztlich wird durch E-20 die Hypothese H-20 bewährt.

Wenn Hersteller für verschiedene Handelsunternehmen die Rolle eines ECR-Partners übernehmen, ergibt sich zudem aus Sicht der Handelsunternehmen mitunter das Problem uniformen bzw. ähnlicher Verkaufsförderungsmaßnahmen für Handelsmarken. Für ECR-Partner ist die Entwicklung und Planung von Verkaufsförderungsmaßnahmen i. d. R. mit einem hohen Kosten- und Zeitaufwand verbunden. Aus diesem Grund ist es nur schwer vorstellbar, dass ECR-Partner individuelle Konzepte für verschiedene Handelspartner entwickeln.<sup>71</sup>

#### 4. **Probleme bei einer Zusammenarbeit im Sinne des Efficient Product Introduction:**

Angesichts der Konkurrenzbeziehung zwischen den Marken der ECR-Partner wird auch die Zusammenarbeit im Bereich EPI erschwert bzw. sogar verhindert. Hersteller könnten mit Blick auf Handelsmarken eine Zusammenarbeit im Sinne des EPI ablehnen, da sie auf diese Weise zu einer Verbesserung der Handelsmarke, z. B. hinsichtlich ihres Innovationsgrades beitragen, und damit die Substitution ihrer Marken durch Handelsmarken fördern. Aus Sicht des Handels geht der Verzicht auf die Umsetzung des EPI mit dem Problem einher, dass nicht alle Nutzenpotenziale des ECR ausgeschöpft würden.

---

<sup>71</sup> Vgl. u. a. Holzkämper 1999, S. 108 f.

H-21: Eine fehlende Bereitschaft des Category Captain zur kooperativen Verkaufsförderung für Handelsmarken ist problematisch.

E-21: Im Gegensatz zu den Befragten aus der Industrie sind die Befragten aus dem Handel eher der Auffassung, dass eine fehlende Bereitschaft des Category Captain zur kooperativen Entwicklung von Handelsmarken problematisch ist (vgl. Abb. 24).

Mit Blick auf die Stellungnahmen der Befragten aus dem Handel wird die Hypothese H-21 durch E-21 bewährt. Mit Blick auf die Industrieseite muss H-21 verworfen werden. Insgesamt stützen die Ergebnisse E-20 und E-21 die These, dass Industrie- und Handelsunternehmen unterschiedliche Ansprüche an die Berücksichtigung von Handelsmarken innerhalb von ECR-Kooperationen stellen. Aus Sicht des Handels sollte ein Category Captain auch zur Verbesserung der Verkaufsförderung für Handelsmarken und mitunter auch zur Entwicklung von Handelsmarken beitragen. Industrieunternehmen sehen keine Notwendigkeit, diese Erwartungshaltung des Handels zu erfüllen.

Mit Blick auf die Umsetzung des EPI tritt ein weiteres Problem auf, sofern Handels- und Herstellerunternehmen Vereinbarungen über eine gemeinsame Entwicklung von Produktinnovationen treffen. Es besteht darin, dass Handels- und Herstellerunternehmen sich u. U. nicht einigen können, ob eine gemeinsam entwickelte Produktinnovation als Handels- bzw. Herstellermarke auf den Markt eingeführt wird.

Darüber hinaus erhalten ECR-Partner durch eine gemeinsame Neuproduktentwicklung und -einführung bezogen auf Handelsmarken Wissensvorteile gegenüber anderen Herstellern. Selbst wenn ECR-Partner diesen Wissensvorsprung nicht für eigene Herstellermarken nutzen (z. B. indem Verpackungskonzepte, Gebindegrößen oder Verkaufsförderungsmaßnahmen auf eigene Marken übertragen werden), könnten sie dieses Wissen an konkurrierende Handelsunternehmen weiterleiten, die ähnliche Handelsmarken führen bzw. einführen möchten. Zum einen könnten sie dieses Wissen ‚versteckt‘ in ECR-Kooperationen mit anderen Händlern einfließen lassen und damit ihre Warengruppen- und Markenführungs-kompetenz in den Augen dieser Händler erhöhen. Diese Vorgehensweise wird indirekt vom Handel gefördert, da Handelsunternehmen z. B. insbesondere jene Hersteller in das Category Management einbeziehen, die

auch Wissen über konkurrierende Händler mitbringen.<sup>72</sup> Zum anderen könnten ECR-Partner den Wissensvorsprung für eine eigene Handelsmarkenproduktion im Auftrag konkurrierender Handelsunternehmen einsetzen. In beiden Fällen nehmen Handelsunternehmen den Wissensmissbrauch zu ihren Lasten u. U. nicht wahr, da sie a priori kein Detailwissen über die Sortimentsplanung bzw. Handelsmarkenführung der Konkurrenz besitzen. Andernfalls könnte die Zusammenarbeit im Sinne des ECR sofort beendet werden.

Sofern Herstellerunternehmen mit verschiedenen Handelsunternehmen im Sinne des ECR kooperieren, stellt sich für Handelsunternehmen das Problem, dass ECR-Partner vermutlich ähnliche Handelsmarkenkonzepte für konkurrierende Handelsunternehmen entwickeln, um auf diesem Weg Kosten und Zeit einzusparen.

Im Bereich des EP und des EPI könnten Hersteller die Zusammenarbeit nutzen, um Wissensvorteile zu Gunsten ihrer Herstellermarken oder ihrer Handelsmarkenproduktion zu erlangen. Darüber hinaus könnten sie diese Wissensvorteile in ECR-Kooperationen mit konkurrierenden Handelsunternehmen einbringen. Letztlich kann die Zusammenarbeit in diesen Bereichen zu einer Vereinheitlichung der Handelssortimente und der Handelsmarkenprogramme beitragen. Zum Beispiel steht die Annäherung der Handelsmarkenprogramme der Händler in direktem Widerspruch zu ihrer Zielsetzung, sich mit Hilfe der Handelsmarken von der Konkurrenz zu differenzieren und die Einkaufsstättentreue der Konsumenten zu erhöhen.

Insgesamt ist ECR aus Sicht der Handelsmarkenträger vor allem mit Risiken in der Handelsmarkenführung verbunden. Aus Sicht der Industrie bietet ECR vor allem auch Möglichkeiten, die Handelsmarkenführung zu Gunsten der Herstellermarkenführung zu beeinflussen. Daher liegt es nahe, zu vermuten, dass Handelsunternehmen die Kompetenzen eines Category Captain auf die Ausübung einer Beraterrolle beschränken wollen, während die Industrie die Ausdehnung der Kompetenzen eines Category Captain befürwortet.

---

<sup>72</sup> Vgl. Holzkämper 1999, S. 56

H-22: Während aus Sicht des Handels ein Category Captain vor allem eine Beraterfunktion übernehmen sollte, sollte aus Sicht der Industrie ein Category Captain zusätzlich auch Entscheidungskompetenzen erhalten.

Mit Blick auf die Rolle eines Category Captain vertreten die Befragten aus der Industrie und jene aus dem Handel teilweise unterschiedliche Ansichten über die Aufgaben eines Category Captain (vgl. Abb. 25).

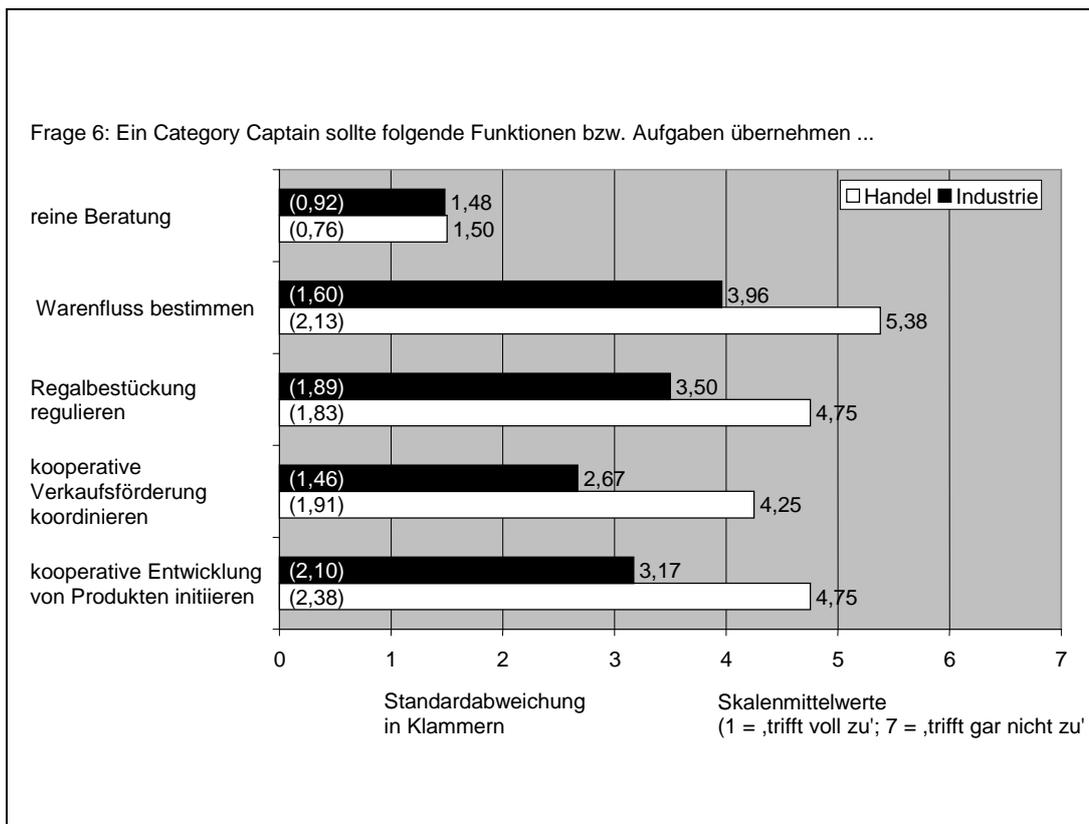


Abb. 25: Ansprüche der Befragten an die Funktionen eines Category Captain

Beiden Seiten teilen die Ansicht, dass ein Category Captain vor allem eine Beratungsfunktion für den Handel übernehmen sollte. Gleichwohl machen die Ergebnisse in Abb. 25 deutlich, dass die Vertreter der Industrie andere Erwartungen an die Funktionen und Aufgaben eines Category Captain stellen als die Befragten aus dem Handel. Mit Blick auf die Aufgabe eines Category Captain, kooperative Verkaufsförderungsmaßnahmen zu koordinieren, besteht ein signifikanter Unterschied zwischen der durchschnittlichen Einschätzung der

Vertreter des Handels und der durchschnittlichen Einschätzung der Vertreter der Industrie ( $p = 0,02$ ).

Nach Auffassung der Industrie sollte ein Category Captain eher den Warenfluss und die Nachschubversorgung mit Waren bestimmen. Ebenso sollte nach Auffassung der Industrievertreter der Category Captain eher die Präsenz an Waren im Regal regulieren, kooperative Verkaufsförderungsmaßnahmen für die Waren in seiner Category koordinieren und die kooperative Entwicklung von Produkten initiieren.

Vertreter des Handels sind der Auffassung, dass ein Category Captain vor allem eine Beratungsfunktion übernehmen sollte. Eine Übertragung weiterer Aufgaben an den Category Captain, wie z. B. die Bestimmung des Warenflusses, lehnt diese Gruppe überwiegend ab.

E-22: Aus Sicht des Handels sollte ein Category Captain vor allem eine Beraterfunktion übernehmen. Aus Sicht der Industrie sollte ein Category Captain viel eher als aus Sicht des Handels darüber hinaus die Koordination kooperativer Verkaufsförderungsmaßnahmen übernehmen, eine kooperative Entwicklung von Produkten initiieren, die Regalbestückung mit Waren regulieren sowie den Warenfluss bestimmen.

Durch Ergebnis E-22 wird die Hypothese H-22 bewährt. Letztlich zeigt das Ergebnis E-22, dass Industrieunternehmen als Category Captain (also mittels ECR) die Prozesskette stärker dominieren möchten. Ein Grund für die aus Sicht des Handels eher ablehnende Haltung gegenüber einer Übertragung von Entscheidungskompetenzen an einen Category Captain könnte darin bestehen, dass Vertreter des Handels befürchten, ein Category Captain könnte mitunter Entscheidungen treffen, die nicht mit den Zielen des Handelspartners übereinstimmen.

### **2.3.3. Zusätzliche Nutzenpotenziale durch eine unternehmensübergreifende Abstimmung**

Angesichts der potenziellen Beeinträchtigung von ECR-Projekten durch die Existenz von Handelsmarken innerhalb der zugrundeliegenden Warengruppe sollten Handelsunternehmen ihre Handelsmarkenführung und die Umsetzung des ECR mit ihren jeweiligen ECR-Partnern abstimmen, um auf diese Weise

mögliche Konfliktpotenziale zwischen den ECR-Partnern, die durch die Handelsmarkenführung ausgelöst werden, zu beseitigen und gleichzeitig höhere Kooperationsgewinne zu erzielen. Derartige Abstimmungen setzen nicht zwangsläufig voraus, dass industrielle ECR-Partner an Entscheidungsprozessen im Bereich der Handelsmarkenführung beteiligt werden. Eine Abstimmung kann auch dahingehend erfolgen, dass Handelsunternehmen vor Abschluss von ECR-Vereinbarungen mit industriellen Partnern prüfen, inwieweit die Marken des jeweiligen Industrieunternehmens durch die eigene Handelsmarkenpolitik bedroht werden (sollen). Auf diese Weise kann vor Abschluss einer ECR-Vereinbarung dafür Sorge getragen werden, dass das Ausmaß möglicher Konfliktpotenziale, das durch die Konkurrenz der Marken ausgelöst wird, eingeschränkt wird.

H-23: Durch eine Abstimmung zwischen ECR und Handelsmarkenführung können zusätzliche Nutzenpotenziale ausgeschöpft werden.

Mit Blick auf mögliche Ansprüche, die Handels- und Industrieunternehmen an ein Schnittstellenmanagement zwischen ECR und Handelsmarkenführung stellen könnten, ergab die Befragung, dass die Vertreter des Handels der Ansicht sind, dass durch eine Abstimmung zwischen ECR und Handelsmarkenführung vor allem Konfliktpotenziale zwischen den ECR-Partnern vorzeitig erkannt und beseitigt werden können (vgl. Abb. 26). Vertreter der Industrie teilen diese Ansicht nicht in gleich starkem Maße.

Darüber hinaus gehen die Vertreter des Handels und der Industrie eher davon aus, dass auf diesem Wege zusätzliche Kooperationserfolge erzielt werden können. Die Erzielung weiterer Kostensenkungspotenziale hat für die Befragten aus der Industrie eine etwas stärkere Relevanz als für die Befragten aus dem Handel. Für die Befragten aus dem Handel ist weniger sicher, ob durch eine Abstimmung zwischen ECR und Handelsmarkenführung weitere Kostensenkungspotenziale ausgeschöpft werden können.

Ein signifikanter Unterschied besteht zwischen den durchschnittlichen Einschätzungen der Industrie und denen des Handels darüber, ob durch ein Schnittstellenmanagement zwischen ECR und Handelsmarkenführung die Vertrauensbildung zwischen den betroffenen ECR-Partnern verbessert werden kann ( $p = 0,011$ ). Im Gegensatz zu den Befragten aus dem Handel sind die Befragten aus der Industrie der Ansicht, dass durch eine Abstimmung zwischen

ECR und Handelsmarkenführung die Vertrauensbildung zwischen den betroffenen ECR-Partnern verbessert werden kann.

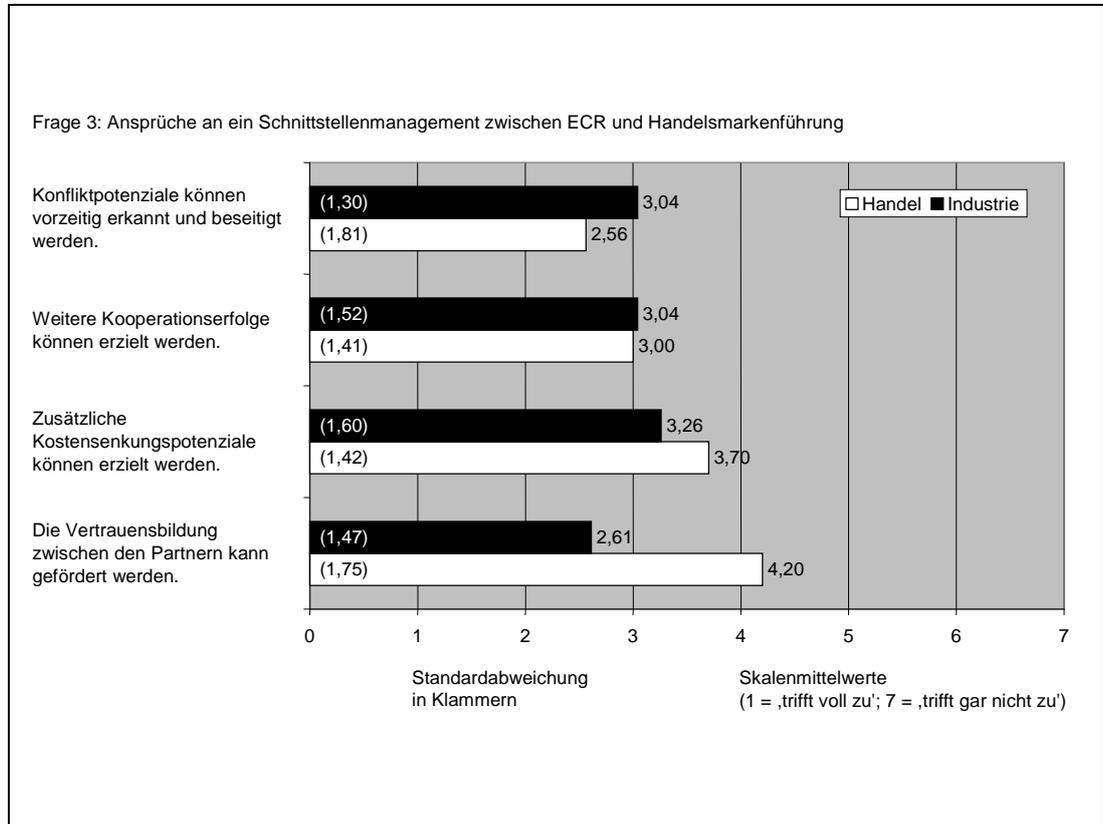


Abb. 26: Ansprüche an ein Schnittstellenmanagement zwischen ECR und Handelsmarkenführung

E-23: Sowohl für die Befragten aus der Industrie als auch für die Befragten aus dem Handel können durch eine Abstimmung zwischen ECR und Handelsmarkenführung eher die Nutzenpotenziale ‚vorzeitige Beseitigung von Konfliktpotenzialen zwischen den jeweiligen ECR-Partnern‘, ‚Erzielung zusätzlicher Kooperationserfolge‘ und ‚Ausschöpfung weiterer Kostensenkungspotenziale‘ erzielt werden. Im Gegensatz zum Handel ist die Industrieseite der Auffassung, dass durch eine Abstimmung von ECR und Handelsmarkenführung eher die Vertrauensbildung zwischen den betroffenen ECR-Partnern verbessert werden kann.

Durch Ergebnis E-23 wird die Hypothese H-23 bewährt. Mit Blick auf die unterschiedliche Bewertung einer Verbesserung der Vertrauensbildung zwischen

den ECR-Partnern stützt E-23 die These, dass Industrieunternehmen ein vergleichsweise geringeres Vertrauen zu ihren ECR-Partnern besitzen, wenn diese Handelsmarken führen. Aus Sicht der Unternehmenspraxis ist gerade eine unzureichende Vertrauensbildung zwischen den ECR-Partnern besonders problematisch bei der Umsetzung des ECR (vgl. Abb. 21). Durch die Abstimmung des ECR mit der Handelsmarkenführung könnten Industrieunternehmen Entscheidungen in der Handelsmarkenführung besser ‚kontrollieren‘ und aus diesem Grund ein höheres Vertrauen zu ihren ECR-Partnern aufbauen.

Eine Abstimmung zwischen Handelsmarkenführung und ECR könnte u. U. dadurch erfolgen, dass Handelsunternehmen jene Hersteller, mit denen eine Zusammenarbeit im Sinne des ECR erfolgt, auch mit der Produktion der Handelsmarken in der jeweiligen Warengruppe beauftragen. Auf diese Weise können Handelsunternehmen einen Teil möglicher Konfliktpotenziale beseitigen.

Sofern der industrielle ECR-Partner auch die Handelsmarke(n) in der zugrundeliegenden Category produziert, ergeben sich nicht nur für den Handel, sondern auch für die Industrie bestimmte Vorteile. Allerdings sind derartige ECR-Kooperationen aus Sicht des Handels mitunter auch mit bestimmten Risiken verbunden. Aus Sicht des Handels besteht z. B. das Risiko, dass der ECR-Partner seine Position im Bereich des Efficient Replenishment ausnutzen könnte, indem er die Nachschubversorgung mit Herstellermarken gegenüber der Nachschubversorgung mit Handelsmarken begünstigt. Ein erhöhtes Risiko besteht allerdings nur in den Fällen, in denen Entscheidungen im Bereich des ER vom Handel an den industriellen ECR-Partner übertragen werden (z. B. beim sog. Vendor Managed Inventory) (vgl. Abschn. 2.3.2.2.2.).

Im Einzelnen können folgende Vorteile erzielt werden:

1. **Umfassende Umsetzung des ECR:**

Aus Sicht der Herstellerunternehmen ergeben sich u. a. folgende Vorteile, wenn sie im Rahmen des ECR gleichzeitig die Produktion der Handelsmarken in der Warengruppe übernehmen:<sup>73</sup> Zunächst könnten Hersteller mit ihrer Handelsmarkenproduktion zusätzliche Deckungsbeiträge erzielen.

---

<sup>73</sup> Vgl. zu den Vorteilen einer Handelsmarkenproduktion aus Herstellersicht u. a. Ohlwein/Schiele 1995, S. 329 ff.; Otzen-Wehmeyer 1996, S. 220 f.; Dunne 1999, S. 100 und o. V. 2000, S. 51.

Durch die intensive vertikale Kooperation und die Beteiligung des Produzenten an der Handelsmarkenführung erhalten Hersteller auch eine ‚versteckte Kontrolle‘ über die Handelsmarkenführung ihrer ECR-Partner. Beispielsweise werden Hersteller im Rahmen des Efficient Assortment in mehr oder weniger starker Weise an sortimentspolitischen Entscheidungen, die z. B. die Listung bzw. Auslistung von Waren und die Regalbestückung betreffen, beteiligt. Im Rahmen des Efficient Promotion werden handels- und herstellerinitiierte Verkaufsförderungsmaßnahmen aufeinander abgestimmt. In diesem Bereich erlangen Hersteller u. U. Kenntnisse über geplante Verkaufsförderungsmaßnahmen für Handelsmarken.

Wenn ECR-Partner die Handelsmarken innerhalb der jeweiligen Warengruppe produzieren, reduziert sich auch ihr Risiko, dass Know-how an konkurrierende Herstellerunternehmen weitergegeben wird. Durch eine ECR-Kooperation werden Hersteller i. d. R. nicht nur zu einem früheren Zeitpunkt (z. B. bereits vor Einführung der Handelsmarke) über Entscheidungen im Rahmen der Handelsmarkenführung informiert, sondern sie werden als ECR-Partner auch an Entscheidungen der Handelsmarkenführung beteiligt, z. B. im Rahmen einer gemeinsamen Sortimentsanalyse und -gestaltung im Sinne des EA.

Darüber hinaus profitieren Hersteller im größeren Maße vom Erfolg der Handelsmarken im Sortiment, da dieser Erfolg i. d. R. bewirkt, dass Handelsunternehmen weitere Aufträge zur Produktion ihrer Handelsmarken an ihren ECR-Partner vergeben. Durch die Handelsmarkenproduktion könnte sich zudem die Abhängigkeit der Handelsunternehmen von ihren ECR-Partnern erhöhen, da Handelsunternehmen i. d. R. eine langfristige Bindung an ihre Handelsmarkenproduzenten anstreben, um Kosten und Risiken häufiger Lieferantenwechsel, wie z. B. Imageschäden ihrer Handelsmarken, zu vermeiden.<sup>74</sup>

Insgesamt tragen diese Vorteile für Herstellerunternehmen dazu bei, dass eine vergleichsweise intensive und konfliktfreie Zusammenarbeit zwischen Handels- und Herstellerunternehmen im Sinne des ECR erfolgen kann. Darüber hinaus wird die Stabilität der Zusammenarbeit gefördert. Aus diesem Grund erleichtert eine Zusammenarbeit im Sinne des ECR, bei der

---

<sup>74</sup> Vgl. Arbeitskreis ‚Das Unternehmen im Markt‘ 1995, S. 183 und Dunne 1999, S. 99.

der Hersteller auch die Handelsmarkenproduktion übernimmt, für Handelsunternehmen die Ausschöpfung sämtlicher Nutzenpotenziale des ECR.

2. **Verbesserung der Handelsmarkenführung:**

Angesichts der Vorteile, die industrielle ECR-Partner durch die Produktion der Handelsmarken innerhalb der zugrundeliegenden Category erlangen ist davon auszugehen, dass derartige ECR-Partner in viel größerem Maße bereit sind, ihr Wissen für die Handelsmarkenführung zur Verfügung zu stellen, indem z. B. individuelle Verkaufsförderungsmaßnahmen für die Handelspartner entwickelt werden, bei denen auch die Handelsmarken des ECR-Partners integriert werden. Letztlich können Herstellerunternehmen auf diese Weise ihre Warengruppen- und Markenführungskompetenz unter Beweis stellen und damit zur Aufrechterhaltung bzw. Intensivierung der Zusammenarbeit im Sinne des ECR beitragen.

Aus Sicht des Handels tragen ECR-Kooperationen mit Handelsmarkenproduzenten auf diese Weise dazu bei, dass Verbesserungen im Rahmen der Handelsmarkenführung erzielt werden können.

3. **Erhöhung des Machtpotenzials gegenüber dem ECR-Partner:**

Durch die Auftragsvergabe der Handelsmarkenproduktion an den ECR-Kooperationspartner ergibt sich eine positive Beeinflussung der Machtposition der Handelsunternehmen gegenüber den jeweiligen ECR-Partnern, da Handelsunternehmen mit der Auftragsvergabe zur Handelsmarkenproduktion einen größeren Teil der Wertschöpfung des Herstellers beeinflussen.<sup>75</sup> Nur im Einzelfall kann festgestellt werden, ob die Erhöhung der Macht der Handelsunternehmen gegenüber jenen ECR-Partnern, die ihre Handelsmarken produzieren, durch eine höhere Abhängigkeit von diesen Handelsmarkenproduzenten kompensiert bzw. überkompensiert wird.

---

<sup>75</sup> Vgl. zur Bewertung ausgewählter Kooperationsformen zwischen Industrie und Handel unter besonderer Bewertung des Faktors Macht Olbrich/Braun 2001b, S. 424 ff.

H-24: Durch eine Erhöhung der Fertigungsmenge von Handelsmarken wächst die Abhängigkeit der Handelsmarkenlieferanten von den Handelsmarkenträgern.

Signifikant unterschiedlich werden von den Vertretern aus dem Handel und denen aus der Industrie die Auswirkung einer Erhöhung des Fertigungsanteils von Handelsmarken auf die Abhängigkeit der Handelsmarkenproduzenten von den Handelsmarkenträgern eingeschätzt ( $p = 0,012$ ) (vgl. Abb. 16). Die Befragten aus der Industrie stimmen weitgehend der Aussage zu, dass mit der Fertigungsmenge von Handelsmarken die Abhängigkeit der Handelsmarkenproduzenten von den Handelsmarkenträgern wächst. Vertreter des Handels stimmen dieser Aussage weder zu noch wird sie abgelehnt.

E-24: Im Gegensatz zur Handelsseite sind die Vertreter der Industrie in viel stärkerem Maße davon überzeugt, dass durch eine Erhöhung der Fertigungsmenge von Handelsmarken die Abhängigkeit der Produzenten von den Handelsmarkenträgern wächst.

Angesichts der skizzierten Vorteile, die ECR-Kooperationen mit Handelsmarkenlieferanten sowohl dem Handel als auch der Industrie bieten, liegt die folgende Vermutung nahe:

H-25: Einzelne Auswirkungen von ECR-Kooperationen zwischen Handelsunternehmen und ihren Handelsmarkenlieferanten sind vorteilhaft.

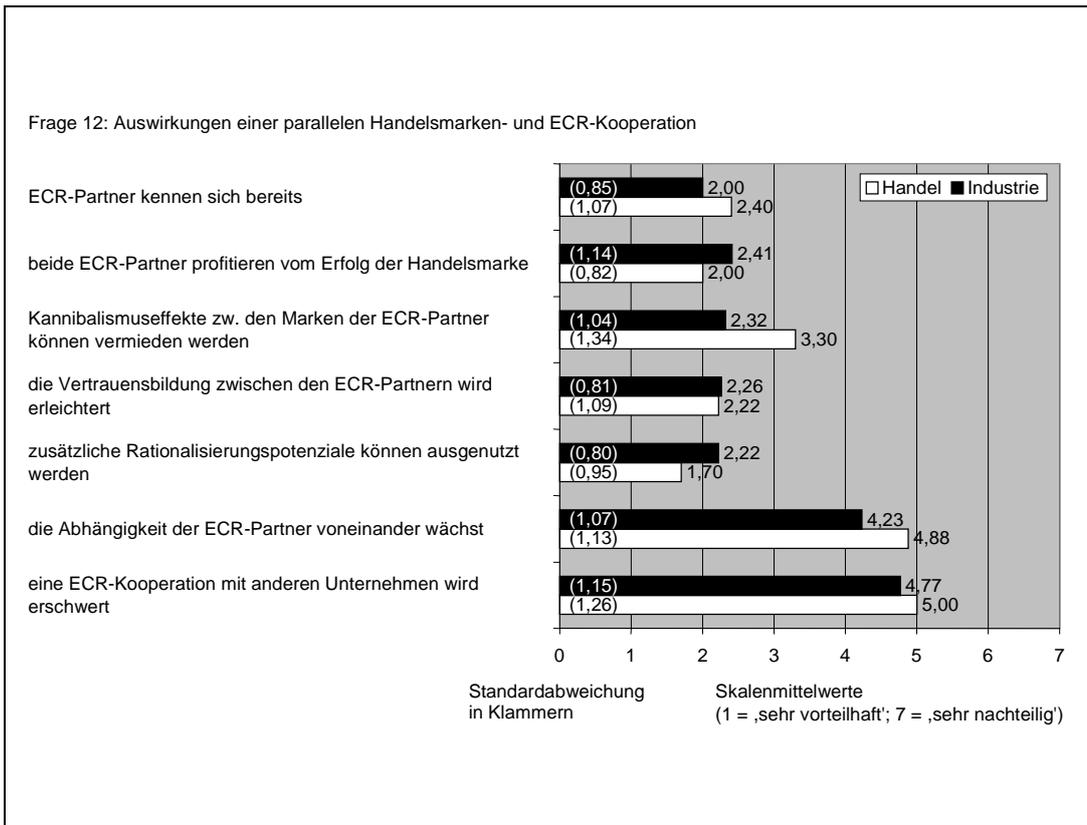


Abb. 27: Mögliche Auswirkungen einer parallelen Handelsmarken- und ECR-Kooperation

E-25a: Als Vorteile von ECR-Kooperationen zwischen Handelsmarkenträgern und -produzenten betrachten Industrie und Handel, dass die ECR-Partner sich bereits kennen, beide Parteien vom Erfolg der Handelsmarke profitieren, Kannibalmuseffekte zwischen den Marken vermieden werden können und damit die Vertrauensbildung zwischen den Partnern erleichtert wird. Als nachteilig stufen beide Seiten die wachsende Abhängigkeit vom ECR-Partner und die Beeinträchtigung von ECR-Kooperationen mit anderen Partnern ein.

Auf die Frage, welche Gründe für bzw. gegen die Auswahl von Handelsmarkenproduzenten als Category Captain sprechen haben die Befragten folgendermaßen geantwortet (vgl. Abb. 28 und Abb. 29):

Anzahl der Nennungen Gründe ‚dafür‘	Handel (n = 1)	Industrie (n = 21)	Gesamt (n = 23)
Warengruppenkompetenz und Produkt-Know-how	-	11	11
Markenartikelhersteller (Produzent der 1. und/oder 2. Herstellermarke innerhalb der Category)	-	2	2
Stärkung der Position der Handelsmarke	-	4	4
Sonstiges	1	4	5

Abb. 28: Einzelne Gründe für die Auswahl von Handelsmarkenproduzenten als Category Captains (vgl. Frage 7)

Anzahl der Nennungen Gründe ‚dagegen‘	Handel (n = 12)	Industrie (n = 42)	Gesamt (n = 54)
geringe Warengruppenkompetenz und/oder geringes Marketing- Know-how	6	23	29
geringe Innovationskraft	1	8	9
Veränderung der Machtposition des Handels	-	3	3
eingeschränkte ‚Abdeckung‘ der Category durch die produzierten Marken	1	2	3
Sonstiges	4	6	10

Abb. 29: Einzelne Gründe gegen die Auswahl von Handelsmarkenproduzenten als Category Captains (vgl. Frage 7)

E-25b: Aus Sicht der Industrie wird vereinzelt darauf hingewiesen, dass nur solche Produzenten von Handelsmarken als Category Captain ausgewählt werden sollten, die auch die führenden Herstellermarken innerhalb einer Category stellen, weil diese Unternehmen die erforderlichen Kompetenzen, z. B. Warengruppenkompetenz, besitzen. Als Gründe für die Auswahl eines Handelsmarkenproduzenten als Category Captain nennen einige Befragte aus der Industrie die Stärkung der Position der Handelsmarken innerhalb einer Category. Der Großteil der Befragten aus dem Handel äussert sich zu diesem Thema nicht.

Die Mehrheit der Befragten aus Handel und Industrie vertritt die Auffassung, dass Handelsmarkenproduzenten nur eingeschränkte Fähigkeiten im Bereich Marketing und Marktforschung, eine begrenzte Warengruppenkompetenz sowie eine unzureichende Innovationsfähigkeit besitzen. Aus Unternehmenssicht können Handelsmarkenlieferanten aus diesen Gründen die Aufgaben eines Category Captain i. d. R. nicht erfüllen.

Letztlich können auch im Falle einer Abstimmung zwischen Handelsmarkenführung und ECR nicht alle Konflikte zwischen den ECR-Partnern beseitigt werden. Eine Konkurrenzbeziehung zwischen Hersteller- und Handelsmarken im Sortiment kann auch in jenen Fällen, in denen Handelsunternehmen ihre Handelsmarkenprodukte von ihren jeweiligen ECR-Partnern produzieren lassen, bestehen. Letztlich stellt die Auftragsvergabe an den ECR-Partner eine Möglichkeit dar, durch Abstimmung und Beteiligung der Hersteller negative Konsequenzen einer voneinander losgelösten Handelsmarkenführung und Umsetzung des ECR zu beseitigen (z. B. die eingeschränkte Umsetzung des ECR). Die Konkurrenzbeziehung zwischen Handels- und Herstellermarken kann dadurch nicht beseitigt werden. Sie trägt dazu bei, dass ein mehr oder minder starkes Konfliktpotenzial zwischen den ECR-Partnern bestehen bleibt. Die Höhe des Konfliktpotentials ist abhängig von der Konkurrenzintensität zwischen den Hersteller- und Handelsmarken der beteiligten Unternehmen.



### **3. Handlungsempfehlungen**

#### **3.1. Handlungsempfehlungen für Handelsunternehmen**

Die Betrachtung der Schnittstelle zwischen Handelsmarkenführung und ECR sollte aus Sicht des Handels eine zunehmende praktische Relevanz besitzen, da in verstärktem Maße Handelsmarken verbreitet werden und nach Ansicht der Befragten gleichzeitig in zunehmendem Maße ECR praktiziert werden soll. Im Einzelnen ergeben sich folgende Handlungsempfehlungen für Handelsunternehmen:

##### **Unternehmensinterne Abstimmung zwischen Handelsmarkenführung und ECR:**

1. Angesichts möglicher Zieldivergenzen zwischen den Zielen der Handelsmarkenführung und denen des ECR (Streben nach Unabhängigkeit vs. Intensivierung von Geschäftsbeziehungen) sollte in Handelsunternehmen eine unternehmensinterne Abstimmung zwischen ECR und Handelsmarkenführung erfolgen, damit auf diese Weise Konflikte zwischen einzelnen Abteilungen oder Unternehmensmitgliedern vorzeitig beseitigt und eine Ressourcenverschwendung im Unternehmen verhindert werden kann.
2. Bisher wird eine unternehmensinterne Abstimmung häufig dadurch erschwert, dass unterschiedliche Entscheidungsträger in den jeweiligen Unternehmen Entscheidungen des ECR bzw. der Handelsmarkenführung(/-produktion) treffen. Handelsunternehmen sollten dafür Sorge tragen, dass Entscheidungen der Handelsmarkenführung und des ECR möglichst gleichen Entscheidungsträgern übertragen werden, da auf diese Weise Kommunikationswege verkürzt und der Koordinationsaufwand für eine unternehmensinterne Abstimmung reduziert werden kann.

##### **Unternehmensübergreifende Abstimmung zwischen Handelsmarkenführung und ECR:**

3. Darüber hinaus sollte eine unternehmensübergreifende Abstimmung zwischen ECR und Handelsmarkenführung erfolgen, damit mögliche

Konflikte zwischen den ECR-Partnern an der Schnittstelle Handelsmarkenführung und ECR beseitigt werden können.

Zwar zeigt die Untersuchung, dass Unternehmen Schnittstellen zwischen Handelsmarkenführung und ECR erkennen. Jedoch zeigt die Untersuchung darüber hinaus, dass Handels- und Industrieunternehmen häufig wenig Kenntnisse über mögliche Probleme des ECR-Partners, die an der Schnittstelle zwischen Handelsmarkenführung und ECR auftreten, besitzen (vgl. Abschn. 2.3.2.).

Im Einzelnen besitzen alle vier Basisstrategien des ECR Schnittstellen zur Handelsmarkenführung. Sie treten auf, da Handelsunternehmen Instrumente des ECR im Rahmen der Handelsmarkenführung einsetzen und/oder weil jene ECR-Kooperationen, die ausschließlich mit Blick auf Herstellermarken geschlossen werden, einen Einfluss auf die Handelsmarkenführung, z. B. auf die Höhe der Handelsmarkenumsätze, besitzen. Gleichwohl zeigt die Untersuchung, dass aus Sicht der Mehrheit der Unternehmen nur einzelne Instrumente des ECR eine Schnittstelle zur Handelsmarkenführung besitzen. Es ist davon auszugehen, dass diese Unternehmen derzeit auch nur einen Teil der Instrumente des ECR im Rahmen der Handelsmarkenführung einsetzen. Ein Großteil der Handelsunternehmen kann also (weitere) Nutzenpotenziale des ECR dadurch ausschöpfen, dass – bisher unberücksichtigte – Instrumente des ECR im Rahmen der Handelsmarkenführung eingesetzt werden (vgl. Abschn. 2.3.1.). Derartige Kooperationen müssen nicht zwangsläufig unter dem Begriff ‚ECR‘ realisiert werden.

4. Handelsunternehmen sollten die Instrumente des ECR auch mit Blick auf Handelsmarken einsetzen, da auf diese Weise Vorteile, wie z. B. eine stärkere Marktdurchdringung, die Ausschöpfung von Kostensenkungspotenzialen sowie die Beschleunigung von Prozessabläufen und die Adaption von Wissen über die Markenführung, erzielt werden können.
5. Handelsunternehmen sollten gleichwohl berücksichtigen, dass durch einen Einsatz der Instrumente des ECR in der Handelsmarkenführung eine ‚ungerechtfertigte‘ Bevorteilung von Handelsmarken zu Lasten der Herstellermarken aufgedeckt wird, die i. d. R. Konflikte zwischen den betroffenen ECR-Partnern auslöst. Letztlich sollten Handelsunternehmen die Aufdeckung einer ‚ungerechtfertigten‘ Bevorteilung von Handelsmarken nicht als Nachteil, sondern vielmehr als Möglichkeit auffassen, die Kontrolle ihres Handelsmarkensortimentes zu verbessern und gleichzeitig

zur Beseitigung von Konfliktpotenzialen zwischen ECR-Partnern und damit zu einer umfassenderen Umsetzung des ECR beizutragen.

Konflikte zwischen ECR-Partnern werden vor allem durch ein Konkurrenzverhältnis zwischen den Handels- und Herstellermarken innerhalb der zugrundeliegenden Category ausgelöst. Derartige Konflikte werden insbesondere von der Industrie wahrgenommen. Als Konfliktursachen werden von der Industrie neben der Konkurrenz zwischen Handels- und Herstellermarken auch eine fehlende objektive Bewertung von Handelsmarken genannt. Letztlich befürchten Industrieunternehmen, dass in einem ECR-Projekt Marken-/Marketing-Know-how ungewollt und unentgeltlich an den Handel weitergegeben wird. Gleichwohl geht die Industrie nicht davon aus, dass durch ECR die Substitution von Hersteller- durch Handelsmarken verschärft wird. Vielmehr verbinden Industrieunternehmen mit ECR die Chance, eine ‚ungerechtfertigte‘ Bevorteilung von Handelsmarken aufzudecken und zu beseitigen (vgl. Abschn. 2.3.2.1.).

Da Konflikte zwischen den ECR-Partnern vor allem von der Industrie wahrgenommen werden, ist davon auszugehen, dass insbesondere Industrieunternehmen in verstärktem Maße bemüht sind, ‚Schutzmechanismen‘ zu generieren, mit deren Hilfe eine Verschärfung der Konkurrenz zwischen Hersteller- und Handelsmarken verhindert und die Gefahr eines ungewollten Know-how-Abflusses beseitigt werden können.

Dass aus Sicht der Industrie Konflikte durch die Gefahr eines Know-how-Abflusses und eine fehlende objektive Bewertung von Handelsmarken entstehen, zeigt, dass Industrieunternehmen ein geringes Vertrauen bzw. ein Misstrauen gegenüber ihren Handelspartnern besitzen. Nach Auffassung der Unternehmenspraxis ist insbesondere ein geringes Vertrauen für eine ECR-Kooperation problematisch. Die Generierung von ‚Schutzmechanismen‘, die z. B. darin ihren Ausdruck findet, dass nur einzelne Instrumente des ECR innerhalb der ECR-Kooperationen eingesetzt werden, trägt dazu bei, dass aus Sicht des Handels die Auswahl geeigneter ECR-Partner und die Ausschöpfung der Nutzenpotenziale des ECR eingeschränkt wird (vgl. Abschn. 2.3.2.2.1.).

Darüber hinaus ergeben sich aus Sicht des Handels auch Probleme in der Handelsmarkenführung, die durch die Umsetzung der vier Basisstrategien des ECR ausgelöst werden. Beispielsweise könnten Hersteller im Bereich des Efficient Replenishment und des Efficient Assortment ihre Position als ECR-Partner ausnutzen, indem sie ihre Herstellermarken gegenüber konkurrierenden

Handelsmarken innerhalb der Category bevorteilen. Für Handelsunternehmen ergibt sich daraus das Problem, dass das Know-how der ECR-Partner nur eingeschränkt genutzt werden kann. Die Beendigung einer Partnerschaft aufgrund einer ungerechtfertigten Bevorteilung von Herstellermarken beendet zudem nicht zwangsläufig auch die Folgen dieser Bevorteilung, wie z. B. die Qualitätswahrnehmung der Nachfrager. Mit Blick auf Efficient Promotion und Efficient Product Introduction ergibt sich aus Sicht der Handelsunternehmen das Problem, dass eine Zusammenarbeit in diesen Bereichen zur Vereinheitlichung der Handelssortimente und Handelsmarkenprogramme beiträgt. Insgesamt zeigen die skizzierten Probleme, dass aus Sicht der Industrie ECR vor allem auch den Vorteil bietet, dass die Handelsmarkenführung zu Gunsten der Herstellermarkenführung beeinflusst werden kann. Es ist davon auszugehen, dass Handelsunternehmen aus diesem Grund die Auffassung vertreten, dass industrielle ECR-Partner vor allem eine Beraterfunktion übernehmen und keine Entscheidungskompetenzen erhalten. Demgegenüber wollen Industrieunternehmen mittels ECR die Prozesskette stärker dominieren. Letztlich zeigt dieses Ergebnis, dass auch Handelsunternehmen ein geringes Vertrauen bzw. sogar ein Misstrauen gegenüber ihren ECR-Partnern besitzen (vgl. Abschn. 2.3.2.2.2.).

6. Angesichts der skizzierten Probleme, die die Konkurrenz zwischen Handels- und Herstellermarken bei der Umsetzung des ECR und in der Handelsmarkenführung auslöst, sollten Handelsunternehmen Möglichkeiten finden, mit deren Hilfe ein höheres Vertrauenspotenzial bei ECR-Partnern aufgebaut und gleichzeitig mögliche Probleme in der Handelsmarkenführung begrenzt werden können. Aus Sicht der Handelsunternehmen sollte eine partnerbezogene Abstimmung zwischen Handelsmarkenführung und ECR erfolgen. Durch eine derartige Abstimmung können Handelsunternehmen zusätzliche Nutzenpotenziale, wie z. B. die Beseitigung von Konfliktpotenzialen, die Erzielung von Kooperationserfolgen und aus Sicht der Industrie auch die Verbesserung der Vertrauensbildung zwischen den ECR-Partnern und damit auch den Umsetzungsgrad des ECR im Unternehmen sowie die Ausschöpfung sämtlicher Nutzenpotenziale des ECR fördern.
7. Handelsunternehmen sollten dahingehend eine Abstimmung zwischen Handelsmarkenführung und ECR bewirken, dass der ECR-Partner auch die Handelsmarken innerhalb der zugrundeliegenden Category produziert. Auf diese Weise ergeben sich aus Sicht des Handels die Vorteile ,umfassendere

Umsetzung des ECR‘, ‚Verbesserung der Handelsmarkenführung‘ und u. U. auch ‚Erhöhung des Machtpotenzials gegenüber dem ECR-Partner‘, da Handelsunternehmen auf diese Weise einen größeren Teil der Wertschöpfung des Herstellers beeinflussen.

In diesen Fällen bleibt aus Sicht des Handel allerdings das Problem bestehen, dass ECR-Partner versuchen könnten, die Handelsmarkenführung zu Gunsten der Herstellermarkenführung zu beeinflussen, da die Marken der ECR-Partner in einem Konkurrenzverhältnis stehen.

8. Eine Beseitigung jener Konfliktpotenziale, die aus der Konkurrenz zwischen Hersteller- und Handelsmarken resultieren, erscheint nur möglich, wenn Handelsunternehmen Kooperationen in Analogie zum ECR mit jenen Handelsmarkenlieferanten eingehen, die ausschließlich Handelsmarken produzieren. In diesen Fällen profitieren Handelsmarkenproduzenten in stärkerem Maße von der Handelsmarkenführung und müssen nicht befürchten, durch ihre Beteiligung an der Handelsmarkenführung eigene industrielle Marken zu schädigen. Eine Bevorteilung von Herstellermarken ist auch nicht möglich, da diese Hersteller keine eigenen industriellen Marken besitzen. Daher sollten Handelsunternehmen Kooperationen in Analogie zum ECR mit jenen Handelsmarkenproduzenten anstreben, die ausschließlich Handelsmarken produzieren. Aus Sicht der Unternehmenspraxis sind ECR-Kooperationen mit Handelsmarkenlieferanten vorteilhaft, da auf diese Weise die Interessen des Handels besser gewahrt werden, die Position der Handelsmarken innerhalb der Category gestärkt wird.

Mit Blick auf Kooperationen zwischen Handelsunternehmen und Spezialanbietern, die in Analogie zu ECR-Kooperationen geschlossen werden, sollten Handelsunternehmen berücksichtigen, dass derartige Kooperationen Konflikte mit der Markenartikelindustrie auslösen können. Letztlich wird ECR auf Seiten der Industrie durch die Markenartikelhersteller vorangetrieben. Angesichts des horizontalen Wettbewerbs in der Konsumgüterindustrie ist davon auszugehen, dass derartige Kooperationen den Zielen der Markenartikelindustrie widersprechen und damit zu einer Beeinträchtigung der Beziehungsqualität zwischen Handel und Markenartikelindustrie beitragen. Auf diese Weise können ECR-Kooperationen zwischen Handel und Markenartikelindustrie beeinträchtigt werden.

Gleichwohl besteht in diesen Fällen für Handelsunternehmen die Gefahr, dass Wissen durch den ECR-Partner an konkurrierende Handelsmarkenträger weiter-

gegeben wird. Darüber hinaus geht die Mehrheit der Befragten davon aus, dass bisherige Handelsmarkenlieferanten nicht die notwendigen Fähigkeiten, wie z. B. eine Warengruppenkompetenz, besitzen. Für die Mehrzahl der Unternehmen ist eine ECR-Kooperation mit diesen Handelsmarkenlieferanten z. Z. (noch) nicht lohnenswert.

### **3.2. Handlungsempfehlungen für Industrieunternehmen**

Aus Sicht der Industrie sollte die Betrachtung der Schnittstelle Handelsmarkenführung/-produktion eine zunehmende praktische Relevanz besitzen, da Industrie- und Handelsunternehmen zunehmend ECR praktizieren und Handelspartner zunehmend Handelsmarken führen. Letztlich tragen Industrieunternehmen z. T. (notgedrungen) dazu bei, dass Handelsmarken in zunehmendem Maße in die Sortimente eingeführt werden, da die Bereitschaft der Industrie zur Handelsmarkenproduktion aufgrund der Machtfülle des konzentrierten Handels wächst. Im Einzelnen ergeben sich folgende Handlungsempfehlungen für die Industrie:

1. Industrieunternehmen sollten als ECR-Partner die Bereitschaft besitzen, auch die Produktion der Handelsmarken innerhalb der Category zu übernehmen, sofern es ihnen gleichzeitig gelingt, weiterhin ‚starke‘ industrielle Marken zu besitzen. Darüber hinaus sollten derartige Industrieunternehmen sicherstellen, dass der Umsatzanteil ihrer (Handels- und Hersteller-)Marken sie nicht in die Abhängigkeit von einzelnen Handelsunternehmen führt. Letztlich können Industrieunternehmen auf diese Weise die Gefahr eines Know-how-Abflusses an einen Handelsmarkenproduzenten (bei dem es sich auch um ein Herstellerunternehmen handeln kann, das konkurrierende Herstellermarken besitzt) reduzieren. Darüber hinaus machen sich Industrieunternehmen auf diese Weise ‚unentbehrlicher‘ aus Sicht des Handels, da im Falle einer Beendigung der Kooperation nicht nur ein neuer ECR-Partner, sondern auch ein neuer Handelsmarkenproduzent verpflichtet werden müsste. Letztlich können sie als ECR-Partner, der auch die Handelsmarken produziert, die Handelsmarkenführung ihrer Handelspartner besser kontrollieren und vorbeugend einer erhöhten Substitutionsgefahr für die eigenen Herstellermarken entgegenwirken.

2. Angesichts der Vorteile, die aus Sicht des Handels ECR-Kooperationen mit jenen Industrieunternehmen bieten, die ausschließlich Handelsmarken produzieren, sollten Markenartikelhersteller berücksichtigen, dass Spezialanbieter in zunehmendem Maße ihr Know-how in den Bereichen Marketing und Marktforschung sowie ihre Warengruppenkompetenz verbessern werden. Darüber hinaus sollten Markenartikelhersteller davon ausgehen, dass Spezialanbieter zukünftig auch Premiumhandelsmarken produzieren werden. Diese Entwicklungen tragen zu einer Verschärfung des horizontalen Wettbewerbs in der Konsumgüterindustrie bei. Aus diesem Grund sollten Markenartikelhersteller Möglichkeiten nutzen, mit deren Hilfe sie die Vorteilhaftigkeit von ECR-Kooperationen mit ihnen unterstreichen. Markenartikelhersteller könnten sich z. B. dadurch als ECR-Partner in den Augen der Handelspartner profilieren, dass sie eine größere Bereitschaft zeigen, kooperative Verkaufsförderungsmaßnahmen und Neuproduktentwicklungen auch für Handelsmarken durchzuführen. Zudem könnten sie sich dadurch profilieren, dass sie Handelsunternehmen darin unterstützen, alle Instrumente des ECR auch mit Blick auf Handelsmarken einzusetzen. Gleichzeitig sollten Industrieunternehmen allerdings ihre industriellen Marken stärken. Mittels dieser zweifach gerichteten Strategie kann es der Markenartikelindustrie u. U. eher gelingen, die Gefahr einer Substitution ihrer Herstellermarken durch Handelsmarken zu mildern.



# Literaturverzeichnis

- Ahlert, D./Kenning, P. 1999: Handelsmarkenmanagement im deutschen Konsumgüterhandel, Studie, Universität Münster.
- Ahlert, D./Borchert, S. (Hrsg.) 2000: Prozessmanagement im vertikalen Marketing - Efficient Consumer Response (ECR) in Konsumgüternetzen, Berlin u. a.
- Ahlert, D./Borchert, S. 2001: Netzwerkartige Wertschöpfungspartnerschaften – Distributionsnetzwerke zur Behebung von Koordinationsdefiziten in Efficient Consumer Response-Partnerschaften der Lebensmittelbranche, in: Ahlert, D./Olbrich, R./Schröder, H. (Hrsg.), Jahrbuch Handelsmanagement 2001: Vertikales Marketing und Markenführung im Zeichen von Category Management, Frankfurt a. M., S. 131-166.
- Ahlert, D./Kenning, P./Schneider, D. 2000: Markenmanagement im Handel, Wiesbaden.
- Arbeitskreis ‚Das Unternehmen im Markt‘ 1995: Vertikale Geschäftsbeziehungen zwischen Industrie und Handel, in: Kaas, K. P. (Hrsg.): Kontakte, Geschäftsbeziehungen, Netzwerke – Marketing und Neue Institutionenökonomik, Sonderheft 35 der zfbf, Düsseldorf, Frankfurt, S. 179-203.
- Batra, R./Sinha, I. 2000: Consumer-Level Factors Moderating The Success Of Private Label Brands, in: Journal of Retailing, Vol. 76, 2000, No. 2, PP. 175-191.
- Battenfeld, D. 2001: Konfliktpotenziale im Rahmen des Category Management – Zur Integrationsfähigkeit der herstellerseitigen Markenführung und der Sortimentspolitik des Handels, in: Ahlert, D./Olbrich, R./Schröder, H. (Hrsg.), Jahrbuch Handelsmanagement 2001: Vertikales Marketing und Markenführung im Zeichen von Category Management, Frankfurt a. M., S. 85-105.
- Belz, C. 1989: Konstruktives Marketing, St. Gallen.
- Bodenbach, B. F. 1996: Internationale Handelsmarkenpolitik im europäischen Lebensmittelhandel, Regensburg.
- Borchert, S. 2000: Mittelständler haben Nachholbedarf - Umfrage von LZ-NET und der Uni Münster zum Status Quo von ECR, in: Lebensmittel-Zeitung vom 02.06.2000, S. 56.

- Breiter, P. 1996: Eine Frage der Kontrolle – Kompetenz- und Nutzenverteilung bei ECR, in: Lebensmittel Zeitung vom 03.05.1996, S. 46-48.
- Brettschneider, G. 2000: Beschaffung im Handel unter besonderer Berücksichtigung der Auswirkungen von Efficient Consumer Response, Frankfurt a. M. u. a.
- Dobson Consulting 1999: Buyer Power and its impacts on Competition in the Food Retail Distribution Sector of the European Union, prepared for the European Commission – DGIV, Study Contract No. IV/98/EDT/078, May 1999.
- Dumke, S. 1996: Handelsmarkenmanagement, Hamburg.
- Dunne, D. 1999: Neue Gewinnchancen mit Eigenmarken, in: Harvard Business Manager, 77. Jg., 1999, Heft 6, S. 95-101.
- Eckstein, P. P. 1997: Angewandte Statistik mit SPSS, Wiesbaden.
- EHI 2000: Handelsmarken 2000: Strategien, Potenziale, Perspektiven, Fakten, Analysen - Hintergründe aus der empirischen Forschung des EuroHandelsinstituts (EHI), Köln.
- Esch, F.-R./Wicke, A. 2000: Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, 2., aktual. Aufl., Wiesbaden, S. 3-55.
- Feld, C. 1996: Category Management im Handel, Arbeitspapier Nr. 8, Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Handel und Distribution an der Universität Köln, Köln.
- Figgen, B. 1999: Category Management und Efficient Promotions – Der Verbraucher steht im Mittelpunkt, in: Heydt, A. von der (Hrsg.), Handbuch Efficient Consumer Response: Konzepte, Erfahrungen, Herausforderungen, München, S. 181-193.
- Friedrich, S. A./Hinterhuber, H. H. 1999: Wettbewerbsvorteile durch Wertschöpfungspartnerschaft – Paradigmenwechsel in der Hersteller/Handels-Beziehung, in: WiSt, 28. Jg., 1999, Heft 1, S. 2-8.
- Gröppel-Klein, A. 2000: Handelsmarkenstrategien aus Konsumentensicht, in: Esch, F.-R. (Hrsg.), Moderne Markenführung, 2., aktual. Aufl., Wiesbaden, S. 851-871.

- Großweischede, M. 2000: Category Management aus der Sicht der Lieferanten des Lebensmitteleinzelhandels - Grundlagen und ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Ahlert, D./Borchert, S. (Hrsg.) 2000: Prozessmanagement im vertikalen Marketing - Efficient Consumer Response (ECR) in Konsumgüternetzen, Berlin u. a., S. 159-192.
- Günther, A. R. 1997: Marktpotenziale über ECR nutzen, in: Dynamik im Handel, 41. Jg., 1997, S. 62-65.
- Hahne, H. 1998: Category Management aus Herstellersicht: Ein Konzept des Vertikalen Marketing und dessen organisatorische Implikationen, Lohmar, Köln.
- Hammann, P./Erichson, B. 1994: Marktforschung, 3., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart, Jena, New York.
- Hanser, P. 1999: asw-Fachgespräch zum Category Management: „Nicht mehr als ein Übertünchen von Interessensgegensätzen“, in: Absatzwirtschaft, 40., Jg., 1999, Heft 5, S. 94-103.
- Heinemann, G. 1997a: Kooperative Effizienzstrategien im Absatzkanal – was der Handel bei ECR bedenken sollte, in: Thexis, 14. Jg. 1997, Heft 4, S. 38-40.
- Heinemann, G. 1997b: Dynamisierung im Absatzkanal ECR – ein Allheilmittel?, in: Absatzwirtschaft, 40. Jg. 1997, Sondernummer Oktober, S. 186-191.
- Heydt, von der A. 1998: Efficient Consumer Response (ECR): Basisstrategien und Grundtechniken, zentrale Erfolgsfaktoren sowie globaler Implementierungsplan, 3., akt. u. erw. Aufl., Frankfurt a. M.
- Holzkämper, O. 1999: Category Management: Strategische Positionierung des Handels, Göttingen.
- Homburg, C./Grandinger, A./Krohmer, H. 1996: Efficient Consumer Response (ECR) - Erfolg durch Kooperation mit dem Handel, Management Know-how Reihe des Zentrums für Marktorientierte Unternehmensführung (ZMU), WHU Koblenz.
- Homburg, C./Engelbrecht, C./Krohmer, H. 1997: Handel und Hersteller über Efficient Consumer Response (ECR): Zwei unterschiedliche Perspektiven, Management Know-how Reihe des Zentrums für Marktorientierte Unternehmensführung (ZMU), WHU Koblenz.

- Irrgang, W. 1989: Strategien im vertikalen Marketing: handelsorientierte Konzeptionen der Industrie, München.
- Kilimann, J./Schlenk, H./Tienes, E.-C. (Hrsg.) 1998: Efficient Consumer Response, Strategische Waffe für Handel und Industrie, Stuttgart.
- Krishnan, T. V./Soni, H. 1997: Guaranteed profit margin: A demonstration of retailer power, in: International Journal of Research in Marketing, Vol. 14, 1997, pp. 35-56.
- Lademann, R. 1996: Marktstruktur und Wettbewerb in der Ernährungswirtschaft – Eine empirische Analyse der Konzentrationsentwicklung und Marktkräfte in Industrie und Handel, Göttingen.
- Laurent, M. 1996: Vertikale Kooperation zwischen Industrie und Handel: neue Typen und Strategien zur Effizienzsteigerung im Absatzkanal, Frankfurt a. M.
- Linnemann, W. 1999: Bedarfsorientierte Warenhauslogistik im ECR-Zeitalter, in: von der Heydt, A. (Hrsg.): Handbuch Efficient Consumer Response: Konzepte, Erfahrungen und Herausforderungen, München, S. 97-111.
- Meffert, H./Steffenhagen, H. 1976: Konflikte zwischen Industrie und Handel – Empirische Untersuchung im Lebensmittelsektor der BRD, Wiesbaden.
- Meyer, M. 2000: Efficient Consumer Response – Eine kritische Betrachtung, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung 1999/2000, Jahrbuch der FfH Berlin – Institut für Markt- und Wirtschaftsforschung, Wiesbaden, S. 297-314.
- Milde, H. 1998: Category Management aus der Perspektive eines Marktforschungsinstitutes, in: Ahlert, D./Becker, J./Olbrich, R./Schütte, R., Informationssysteme für das Handelsmanagement, Berlin u. a., S. 289-303.
- M+M EUROdATA 1999: Strukturen, Umsätze und Vertriebslinien des Lebensmitteleinzelhandels Food/Nonfood in Deutschland 1999, Frankfurt a. M.
- M+M EUROdATA 2000: Strukturen, Umsätze und Vertriebslinien des Lebensmitteleinzelhandels Food/Nonfood in Deutschland 2000, Frankfurt a. M.
- Möhlenbruch, D. 1994: Sortimentsplanung im Einzelhandel – Planung und Steuerung, Wiesbaden.
- Möhlenbruch, D. 1997: Kundenorientierung durch Category Management – Kritische Analyse eines Kooperationsmodells zwischen Industrie und Handel,

in: Trommwsdorff, V. (Hrsg.), *Handelsforschung 1997/98 – Kundenorientierung im Handel*, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel (FfH) e. V., Wiesbaden, S. 113-133.

Müller-Hagedorn, L. 1998: *Der Handel*, Stuttgart, Berlin, Köln.

Müller-Hagedorn, L./Dach, C./Spork, S./Toporowski, W. 1999: *Vertikales Marketing: Trends in der Praxis und Schwerpunkte der theoretischen Diskussion*, in: *Marketing ZFP*, 20. Jg. 1999, Heft 1, S. 61-74.

Oetzen-Wehmeyer, E. 1996: *Internationales vertikales Marketing – Eine explorative Erfassung und Evaluation des strategischen Verhaltens der Markenartikelindustrie gegenüber internationalen Handelskunden*, Wiesbaden.

Ohlwein, M./Schiele T. 1995: *Handelsmarken als wachstumspolitische Option für Markenartikler*, in: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 41. Jg., 1995, Heft 4, S. 326-341.

Olbrich, R. 1998: *Unternehmenswachstum, Verdrängung und Konzentration im Konsumgüterhandel*, Stuttgart.

Olbrich, R. 2001: *Ursachen, Entwicklung und Auswirkungen der Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Markenartikelindustrie und Handel*, in: Olbrich, R. (Hrsg.), *Berichte aus dem Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Marketing*, Forschungsbericht Nr. 4, FernUniversität Hagen.

Olbrich, R./Braun, D. 2001a: *Handelsmarkenführung und Category Management – Spezifische Konfliktpotenziale in der Hersteller-Händler-Beziehung und Ansätze zu ihrer Lösung*, in: Ahlert, D./Olbrich, R./Schröder, H. (Hrsg.), *Jahrbuch Handelsmanagement 2001: Vertikales Marketing und Markenführung im Zeichen von Category Management*, Frankfurt a. M., S. 107-130.

Olbrich, R./Braun, D. 2001b: *Marktmacht als Determinante alternativer Kooperationsformen zwischen Handelsmarkenträger und –produzent*, in: Bruhn, M. (Hrsg.), *Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik*, 3., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart, S. 363-377.

o. V. 2000: *Markenstrategien: Eigendynamik durch Hersteller*, in: *Dynamik im Handel*, 44. Jg., 2000, Heft 4, S. 51.

Parker, P./Kim N. 1997: *National Brands versus Private Labels: An Empirical Study of Competition, Advertising and Collusion*, in: *European Management Journal*, Vol. 15., 1997, No. 3, pp. 220-235.

- Quelch, J. A./Harding, D. 1996: Marken: Der Kampf ist nicht verloren, in: Harvard Business Manager, 74. Jg., 1996, Heft 3, S. 41-51.
- Recht, P./Zeisel, S. 1998: Unterstützung von verbundorientierten Sortimentsentscheidungen durch eine Sortimentserfolgsrechnung, in: zfbf, 50. Jg., 1998, Heft 5, S. 462-478.
- Rotthowe, T. 1999: CM in Deutschland: Kurz vor dem Durchbruch?, in: Dynamik im Handel, 12., Jg., 1999, Heft 12, S. 49-51.
- Schaden, T. 1998: Category Management – Neue Organisationsform für den Handel, in: Kilimann, J./Schlenk, H./Tienes, E.-C. (Hrsg.), Efficient Consumer Response, Strategische Waffe für Handel und Industrie, Stuttgart, S. 91-114.
- Simacek, K. 1999: Vendor Managed Inventory (VMI) – Oder wer in Zukunft disponieren sollte, in: von der Heydt, A. (Hrsg.), Handbuch Efficient Consumer Response: Konzepte, Erfahrungen und Herausforderungen, München, S. 129-140.
- Swoboda, B. 1997: Wertschöpfungspartnerschaften in der Konsumgüterwirtschaft: Ökonomische und ökologische Aspekte des ECR-Managements, in: WiSt, 26. Jg., 1997, Heft 9, S. 449-454.
- The Food Marketing Institute 1993: ECR-enhancing consumer value in the grocer industry, Washington D. C.
- Tietz, B. 1995: Effiziente Kundenpolitik als Problem der Informationspolitik, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.), Informationsmanagement im Handel, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel (FfH), Wiesbaden, S. 175-186.
- Töpfer, A. 1995: Efficient Consumer Response – Bessere Zusammenarbeit zwischen Handel und Herstellern, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.), Informationsmanagement im Handel, Jahrbuch der Forschungsstelle für den Handel (FfH), Wiesbaden, S. 187-200.
- Töpfer, A. 1999: Das ECR-Konzept als Anforderung an Theorie und Praxis, in: Heydt, A. von der (Hrsg.), Handbuch Efficient Consumer Response: Konzepte, Erfahrungen, Herausforderungen, München, S. 362-375.
- Vanderhuck, R. W. 1997: Renditeverbesserung durch Handelsmarken für Hersteller und Handel? – Erfahrungen aus der Praxis, in: Bruhn, M. (Hrsg.), Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven der Handelsmarkenpolitik, 2., überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart, S. 167-181.

Wieser, R./Aiginger, K./Wüger, M. 1999: Marktmacht im Einzelhandel, Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung (WIFO), Wien.

Zentes, J. 1996: ECR – Eine neue Zauberformel?, in: CPC Deutschland GmbH (Hrsg.), Efficient Consumer Response (ECR) – Wie realistisch sind die versprochenen Vorteile?, Ergebnisse des 1. CPC Trendforum, Mainz, S. 24-46.



# Anhang









**13. Auswirkungen einer Koexistenz von ECR und Handelsmarken**

Aussage:	sehr problematisch					völlig unproblematisch	
	1	2	3	4	5	6	7
a) Handelsmarken sind beim Einsatz des Efficient Replenishment...	<input type="checkbox"/>						
b) Handelsmarken sind beim Einsatz des Efficient Assortment...	<input type="checkbox"/>						
c) Handelsmarken sind beim Einsatz des Efficient Promotion...	<input type="checkbox"/>						
d) Handelsmarken sind beim Einsatz des Efficient Product Introduction...	<input type="checkbox"/>						
e) Die Konkurrenzbeziehung zwischen den Marken der Kooperationspartner ist...	<input type="checkbox"/>						
f) Die Gefahr eines gegenseitigen Know-how-Abflusses ist...	<input type="checkbox"/>						
g) Eine unzureichende Vertrauensbildung ist...	<input type="checkbox"/>						
h) Ein eingeschränkter Datenaustausch ist...	<input type="checkbox"/>						
i) Der Einfluss des Category Captain auf den Warenfluss und die Nachschubversorgung für Handelsmarken ist...	<input type="checkbox"/>						
j) Der Einfluss des Category Captain auf die Präsenz der Handelsmarken im Regal ist...	<input type="checkbox"/>						
k) Eine fehlende Bereitschaft des Category Captain zur kooperativen Verkaufsförderung für Handelsmarken ist...	<input type="checkbox"/>						
l) Eine fehlende Bereitschaft des Category Captain zur kooperativen Entwicklung von Handelsmarken ist...	<input type="checkbox"/>						

**14. Wer sollte in Ihrem Unternehmen über die Einführung, Intensivierung und Auswahl von ECR-Projekten entscheiden? (Mehrfachnennungen möglich)**

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| a) Gesamtvorstand/Geschäftsführung        | <input type="checkbox"/> |
| b) ECR bzw. Category Management-Abteilung | <input type="checkbox"/> |
| c) Einkaufsvorstand                       | <input type="checkbox"/> |
| d) Marketing/Vertrieb                     | <input type="checkbox"/> |
| e) Sonstige:                              | <input type="checkbox"/> |

**15. Wer sollte in Ihrem Unternehmen über die Produktion bzw. Führung von Handelsmarken entscheiden? (Mehrfachnennungen möglich)**

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| a) Gesamtvorstand/Geschäftsführung        | <input type="checkbox"/> |
| b) ECR bzw. Category Management-Abteilung | <input type="checkbox"/> |
| c) Einkaufsvorstand                       | <input type="checkbox"/> |
| d) Marketing/Vertrieb                     | <input type="checkbox"/> |
| e) Sonstige:                              | <input type="checkbox"/> |

Zum Abschluss möchten wir Sie bitten, uns noch einige **Fragen zu Ihrem Unternehmen** zu beantworten.

**Zu welcher Gruppe zählt Ihr Unternehmen?**

Handelsunternehmen

Industrieunternehmen

Sonstige:

**In welche Umsatzkategorie ist Ihr Unternehmen einzuordnen ?**

bis 50 Mio.DM     51 bis 100 Mio.DM     101 bis 500 Mio.DM     500 bis 1000 Mio.DM     über 1Mrd. DM

**Führt bzw. produziert Ihr Unternehmen Handelsmarken?**

nein     ja

Welche? \_\_\_\_\_

**Wie hoch ist ca. der prozentuale Sortiments-/Fertigungsanteil von Handelsmarken in Ihrem Unternehmen?**

*Soll dieser Anteil  
zukünftig ausge-  
dehnt werden?*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Wie viele ECR-Projekte hat Ihr Unternehmen bisher durchgeführt?**

*Wie viele  
ECR-Projekte  
werden z. Z.  
geplant?*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Wurde in Ihrem Unternehmen bisher die Schnittstelle ECR und Handelsmarken explizit berücksichtigt und koordiniert?**

nein     ja

Inwiefern? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Was mir noch aufgefallen ist ...

Bitte geben Sie hier Ihre Firmenanschrift und Ihren Namen an (z. B. Stempel).

Vielen Dank für die Unterstützung unseres Forschungsprojektes!



## Die Autorin des Forschungsberichtes



### **Dipl.-Ök. Daniela Braun**

Jahrgang 1972,

von 1991 bis 1997 Studium der Wirtschaftswissenschaft an der Ruhr-Universität Bochum,

1997 Dipl.-Ök.,

seit April 1997 wissenschaftliche Mitarbeiterin an der FernUniversität GHS Hagen

(Lehrstuhl Univ.-Prof. Dr. Rainer Olbrich).

# **Bisher erschienene Forschungsberichte**

## **Forschungsbericht Nr. 1:**

OLBRICH, R. 1998: Handelskonzentration, FernUniversität Hagen.

## **Forschungsbericht Nr. 2:**

OLBRICH, R./BATTENFELD, D./GRÜNBLATT, M. 1999: Die Analyse von Scanningdaten – Methodische Grundlagen und Stand der Unternehmenspraxis, demonstriert an einem Fallbeispiel, FernUniversität Hagen.

## **Forschungsbericht Nr. 3:**

OLBRICH, R./BATTENFELD, D. 2000: Komplexität aus Sicht des Marketing und der Kostenrechnung, FernUniversität Hagen.

## **Forschungsbericht Nr. 4:**

OLBRICH, R. 2001: Ursachen, Entwicklung und Auswirkungen der Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Markenartikelindustrie und Handel, FernUniversität Hagen.

## **Forschungsbericht Nr. 5:**

GRÜNBLATT, M. 2001: Verfahren zur Analyse von Scanningdaten – Nutzenpotenziale, praktische Probleme und Entwicklungsperspektiven, FernUniversität Hagen.

## **Forschungsbericht Nr. 6:**

BRAUN, D. 2001: Schnittstellenmanagement zwischen Efficient Consumer Response und Handelsmarkenführung – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung und Handlungsempfehlungen, FernUniversität Hagen.