

„Die Zukunft passiert jetzt“

Efficient Consumer Response – unter dieser Maxime begannen Handel und Industrie vor 20 Jahren mit einer engen Zusammenarbeit. Ziel war und ist es, den Kundennutzen zu erhöhen, die Logistik zu optimieren und die gemeinsame Wertschöpfung zu steigern. Vor dem ECR-Tag 2015 schauen dm-Chef Erich Harsch, Stephan Füsti-Molnár, Geschäftsführer Henkel Wasch- und Reinigungsmittel, und Jörg Pretzel, Geschäftsführer von GS1, zurück und nach vorn.

Interview: Christoph Berdi

Unter dem Schlagwort „Efficient Consumer Response“ arbeiten Handel und Industrie seit zwei Jahrzehnten zusammen. Was ist erreicht worden?

ERICH HARSCH: Das Besondere an ECR ist das „C“, der Consumer, die gemeinsame Arbeit zum Wohle des Konsumenten als Alternative zu einer konfrontativen Haltung zwischen Handel und Industrie, bei der es dem Handel darum ging, Konditionen zu bolzen, und die Industrie die Ware reindrücken wollte. Jetzt fragen wir Schulter an Schulter nach den Bedürfnissen der Konsumenten. Eine gemeinsame Informationsbasis hilft, die Prozesse zu durchleuchten, besser zu verstehen und damit auch die besseren Entscheidungen für den Kunden zu treffen.

STEPHAN FÜSTI-MOLNÁR: Insbesondere auf der Supply-Side, also auf der Seite der Industrie, haben wir gesehen, dass jeder für sich nicht die Möglichkeiten hat, solche Potenziale zu heben, wie wir sie durch ECR-Kooperationen erreichen. Ein Schwerpunkt der Zusammenarbeit liegt in der Standardisierung – dadurch können gemeinsame Prozesse optimiert und somit effizienter gestaltet werden. Diesem Weg haben sich Handel und Industrie erfolgreich in den letzten Jahren verschrieben.

JÖRG PRETZEL: Mein wichtigstes Fazit ist: Die Kooperationsplattform hat gehalten. Die Verhandlungen zwischen Industrie und Handel sind nicht einfacher geworden, und trotzdem sitzen beide gemeinsam an einem Tisch. Es ist auch künftig

das gemeinsame Ziel, ein verbessertes Angebot, eine höhere Warenverfügbarkeit und eine schnellere Belieferung im Interesse des Kunden zu erreichen. Wenn es uns nicht gelungen wäre, mit ECR diese Ebene der Kooperation zu schaffen und zu halten, dann würden wir heute auch nicht mehr dieses Interview führen.

Wie geht es den Verkäufern der Industrie in den Leistungs- und Einkaufsgesprächen mit dem Handel denn heute?

Vor ungefähr zehn Jahren hörte man ja noch regelmäßig, dass diese Treffen angespannt verliefen. Haben sich die atmosphärischen Störungen durch ECR verflüchtigt?

FÜSTI-MOLNÁR: Gewisse Ansprüche bestehen nach wie vor. Aber das Miteinander hat sich sicherlich deutlich verbessert. Gespräche laufen heute wesentlich faktenbasierter und vertrauensvoller ab als früher. Aus meiner Sicht finden Gespräche auf einem qualitativ höheren Niveau statt. Letztendlich geht es darum: Wie können wir gemeinsam die Bedürfnisse unserer Konsumenten bestmöglich befriedigen? Dazu gehört natürlich der richtige Preis für den Verbraucher und verständlicherweise auch ein angemessener Einkaufspreis für den Handel.

Trotz dieser engen Zusammenarbeiten scheitern am Point of Sale nach wie vor die meisten Produkteinführungen – obwohl



Im Gespräch

GS1-Geschäftsführer Jörg Pretzel, Henkel-Manager Stephan Füsti-Molnár sowie dm-Chef Erich Harsch (v. l.) diskutieren die Rollen, die Zusammenarbeit und die Herausforderungen von Industrie und Handel.

Berge von Marktforschung und Consumer-Insights zur Verfügung stehen. Was läuft da schief?

HARSCH: Für mich ist es schon ein Erfolg, wenn die Quote gleich bleibt. Das Produktangebot ist viel spezifischer und auch breiter geworden. Es ist heutzutage sehr viel schwieriger, ein neues Produkt zu platzieren als noch vor 30, 40 Jahren. Insofern ist es klar, dass es eine gewisse, nicht zu niedrige Flop-Rate gibt.

Das kann der Handel gelassen sagen. Wie sieht das Henkel?

FÜSTI-MOLNÁR: Wir arbeiten natürlich immer an Innovationen, die sich auch im Markt durchsetzen. Trotzdem funktioniert die eine oder andere Neueinführung nicht ganz so, wie von uns oder der Industrie generell geplant. In den meisten Fällen liegt dies an der vorhergehenden Marktforschung, deren Ergebnisse letztlich doch nicht mit der Realität übereinstimmen.

HARSCH: Auch bei unserer Standortwahl lassen sich Fehler nicht immer ausschließen. Die Menschen, die für neue Standorte verantwortlich sind, sind natürlich immer darum bemüht, weitere dm-Märkte zu planen. In der Industrie herrscht eben ein gewisser Druck, immer wieder etwas Neues hervorzubringen. Notwendigerweise ist auch ein wenig „Trial and Error“ in dem Thema, auch wenn es natürlich sehr unangenehm und fürchterlich teuer ist ...

FÜSTI-MOLNÁR: ... für beide Seiten. Aber auch die Geschwindigkeit, in der neue Produkte auf den Markt gebracht werden, hat zugenommen – ebenso wie die Erwartung des Konsumenten, mit Neuheiten bedient zu werden.

PRETZEL: Grundsätzlich ist die Qualität der Zusammenarbeit im Sortimentsmanagement angestiegen. Weil Fakten zu besseren Entscheidungen führen und weil die Qualifikation der Mitarbeiter, zum Beispiel auf Handelsseite im Category-Management, wesentlich zugenommen hat.

Category-Management ist ein gutes Stichwort. Man kann ja lange über ECR reden, ohne dass jemand, der das Konzept und das Fachvokabular nicht kennt, auch nur ein Wort versteht. Welche sind aus Ihrer Sicht heute die wichtigen, zukunftsweisenden Projekte innerhalb der ECR-Initiative?

PRETZEL: Sicherlich das Sortimentsmanagement in Verbindung mit Shopper-Marketing und den Fragen, inwieweit sich Sortimente zwischen stationärem Handel und Onlinehandel unterscheiden und wie sich Sortimente im Multichannel zukünftig darstellen werden. Der Konsument ist ja mehr und mehr hybrid. Er entscheidet mehr und mehr situativ, informiert sich online und kauft stationär – oder umgekehrt.

FÜSTI-MOLNÁR: Darüber hinaus haben wir es mit Konsumenten zu tun, die anspruchsvoller in Bezug auf ihr Informa- ▶



„Wir werden sehen, ob solche Innovationen Gimmicks sind oder vom Konsumenten auch angenommen werden.“

Jörg Pretzel, Geschäftsführer von GS1

tionsbedürfnis sind. Sie wollen mehr über die Produkte erfahren, tiefergehende Informationen über die Produkte erhalten. Hersteller und Händler müssen dieses Bedürfnis gemeinsam befriedigen. Was können wir dem Konsumenten am PoS an Zusatzinformationen bieten? Wann, wo und wie geben wir Entscheidungshilfen, bevor er den Kauf tätigt?

HARSCH: Für mich bleibt die Denkrichtung das Entscheidende. Denke ich vom Kunden her, oder denke ich jetzt aus Sicht des Anbieters? Und denke ich in erster Linie an den Kundennutzen, oder denke ich in erster Linie an den Eigennutzen? Möchte ich die Produkte verkaufen, an denen ich am meisten Spanne habe, oder möchte ich das bestmögliche Sortiment für den Kunden zum möglichst günstigsten Preis anbieten? Die Antworten auf diese Fragen machen den Unterschied, auch bei den Multichannel-Themen. Es gibt ja Onlinehändler, die jetzt anfangen, Shops zu eröffnen. Und es gibt stationäre Händler, die sich online voranbewegen. Da werden alle dazulernen.

Nun gibt es ja gerade in dem Feld auch durchaus Konflikte zwischen Handel und Industrie, weil der Handel den Anteil an Eigenmarken im Sortiment hochfährt. Längst herrscht Co-Competition. Können die Interessen über Category-Management austariert werden?

FÜSTI-MOLNÁR: Ich sehe das Thema Eigenmarken an der Stelle so realistisch wie alle anderen Wettbewerber auch. Wir müssen mit unseren Produkten einfach besser sein. Und wenn wir das nicht sind, dann werden uns sowohl die Markenwettbewerber als auch die Eigenmarken Marktanteile abjagen. Das ist einfach so. Durch Category-Management kann der Eigenmarken- oder Markenanteil eines Sortiments jedenfalls nicht beeinflusst werden.

PRETZEL: Und wenn man Category-Management wirklich ehrlich meint, dann dient es dazu, das Ganze zu objektivieren. Das ist eine ganzheitliche Betrachtung und bedeutet nicht, dass

man Category-Management in Richtung der Eigenmarken oder in Richtung der Marke missbraucht.

HARSCH: dm hat kein Interesse, Industriemarken mit Eigenmarken aus den Regalen zu bugsieren. Überhaupt nicht. Wir halten die Vielfalt im Regal für attraktiv und möchten ein attraktives Angebot mit vielen Wahloptionen für die Kunden anbieten. Diese entscheiden dann, indem sie ein Produkt kaufen – oder eben nicht.

Neben dem Category-Management treibt ja das gemeinsame Interesse an einer effizienten Supply-Chain die Zusammenarbeit im ECR-Kontext. Welche Projekte sind im Moment die wichtigsten?

PRETZEL: Unser größtes Projekt im Bereich der Supply-Chain über die vergangenen drei Jahre lief unter dem Arbeitstitel „Brennpunkt Rampe“. Es ging darum, den Wareneingang in Zentrallagern wesentlich zu optimieren. Wie

helfen Systeme der Zeitfenstersteuerung, die Wartezeiten an der Rampe zu reduzieren? Wie organisieren wir künftig den Tauschprozess von Paletten unter dem Aspekt der Qualität? Wie kann ankommende Ware durch spezielle GS1-Standards im Lieferavis schneller vereinnahmt werden? Auch die 24-Stunden-Belieferung des Handels ist ein Thema.

HARSCH: Bei dm interessiert uns derzeit das ganze Verpackungsmanagement. Wir möchten es nachhaltiger und effizienter gestalten. Es gibt ja ganz viele Mechanismen, um die Ware für den Transport zu sichern, und manchmal sind es zu viele. Oft wird Ware auf der Industrieseite mühsam verpackt, nur damit sie beim Händler so schnell wie möglich wieder ausgepackt und das Material weggeworfen wird. Dazu gibt es einige Initiativen und Projekte, wie das volkswirtschaftlich und nachhaltig sinnvoller gemacht werden kann. Da versprechen wir uns für die Zukunft einiges.

FÜSTI-MOLNÁR: Neben den traditionellen Themen, wie wir die Logistikwege gemeinsam effizienter gestalten, kommen durch den E-Commerce ganz andere Aufgaben mit Blick auf die gemeinsame Supply-Chain auf uns zu. Beispielsweise fragen wir uns, welche Kriterien Verpackungen heute erfüllen müssen, damit sie den Paketversand unverseht überstehen, oder welche Produktinformationen wir zur Verfügung stellen. Diese Frage hat auch Brüssel über die Lebensmittelinformationsverordnung (LMIV) noch einmal aufgeworfen. Wie bekommen wir es hin, Stammdaten, Bilddaten und Informationen über die gesamte Warenlogistik auszutauschen, um effizienter zusammenzuarbeiten? Das sind die Themen, mit denen wir uns beschäftigen.

PRETZEL: Darüber hinaus haben wir vor 18 Monaten „Lean and Green“ gestartet. Mittlerweile beteiligen sich über 30 Firmen an dieser Initiative. Dafür werden seitens der Unternehmen detaillierte Aktionspläne entwickelt, um ihren CO₂-Ausstoß innerhalb von fünf Jahren um 20 Prozent zu reduzieren. Die

Niederländer, die „Lean and Green“ erfunden haben, stehen schon bei 300 Firmen.

Wir sitzen hier bei GS1 in einem Testladen für allerlei neue Technologien. Wie sehen Sie die Digitalisierung des PoS?

HARSCH: Die entscheidende Frage ist immer: Entsteht ein Mehrwert für die Kunden? Manche Dinge sind technologisch möglicherweise interessant, lassen die Kunden aber kalt. Wer jedoch vor zehn Jahren die heutige Verbreitung von Smartphones vorhergesehen hätte, der hätte einen Nobelpreis für Zukunftsprognosen verdient gehabt. Dass das so schnell ging! In technologischer Hinsicht wird sich vieles entwickeln, aber einiges ist eher von den Vorstellungen der Technokraten getrieben und wird gegen die Wand laufen. Indes bin ich mir sicher, dass sich sehr viel tun wird.

PRETZEL: Konkret gibt es aktuell zwei Projekte: zum einen Selfscanning, auf dessen Durchbruch wir wohl noch ein bisschen warten müssen, und mobiles Bezahlen. Dazu haben wir im April eine Initiative gestartet, Mobile City Berlin (siehe handelsjournal 4_5/2015). Mal sehen, ob das Beharrungsvermögen der Deutschen, eigentlich immer mit Cash zu bezahlen, anhält.

Wir sind gespannt, wie hoch die Akzeptanz beim Kunden sein wird. Gleiches gilt für die Möglichkeit, mit dem Smartphone ein Produkt scannen zu können, um die ganze Zutatenliste, die ganze Allergenliste zu bekommen oder etwas über die Herkunft zu erfahren. Woher kommt das Stück Fleisch denn nun? Wir werden sehen, ob solche Innovationen Gimmicks sind oder vom Konsumenten auch angenommen werden.

Der Handel ist mit seinen Eigenmarken längst zum Hersteller geworden. Wie sieht es denn bei den Herstellern aus? Denkt Henkel darüber nach, direkt an den Endverbraucher zu verkaufen? E-Commerce bietet sich ja eigentlich dazu an.

FÜSTI-MOLNÁR: Wir setzen uns natürlich mit der Thematik auseinander. Wir sehen ja auch, dass sich Hersteller und Handel, online und stationär, immer mehr verzahnen. Dennoch spielt E-Commerce für uns, zumindest für den Bereich Wasch-, Putz- und Reinigungsmittel, bisher nur eine Nischenrolle. Ich frage mich, ob ein Konsument für seinen Einkauf wirklich von Herstellerseite zu Herstellerseite gehen möchte, um dort seine Produkte zusammenzustellen.

Der Verbraucher hinterlässt bei der Informationssuche im Internet Spuren, aus denen wertvolle Informationen gewonnen werden können. Die Daten sammeln sich vor allem beim Handel an. Entsteht ein Informationsdefizit der Industrie?

FÜSTI-MOLNÁR: Es ist ja nicht so, dass die Konsumenten ihre Produkthanfragen nur an den Handel richten, sondern auch direkt an uns – beispielsweise über unsere Onlinekanäle oder unsere Verbraucherhotline. Dementsprechend spüren wir bislang kein Informationsdefizit an dieser Stelle. Vielmehr

beschäftigen wir uns mit dem Thema, wie wir diese Informationen optimal nutzen können. So liefert uns das Feedback, das wir über unsere Social-Media-Kanäle erhalten, wertvolle Erkenntnisse über Verbraucherbedürfnisse oder neue Potenziale.

HARSCH: Wenn wir ECR ernst nehmen, sollten diese Informationen als Grundlage der Zusammenarbeit von Handel und Industrie zum Wohle unserer Kunden dienen. Wir haben seit 2001 ein Data-Warehouse und ein Extranet, auf das auch unsere Partner zugreifen können, damit wir immer über dieselben Daten reden – natürlich unter Beachtung des Datenschutzes und in anonymisierter Form. Also alles, was man da aus rechtlicher Sicht auch beachten muss. Aber die individualisierten Daten stehen für uns nicht an erster Stelle. Bei den Fast Moving Consumer Goods geht es auch immer



um größere Trends. Wenn wir bei unseren 1,75 Millionen Facebook-Freunden eine relevante Meinungsbildung beobachten, dann gehen wir damit transparent um und besprechen sie mit den Industriepartnern.

Das Motto des ECR-Tags lautet „Transform now!“. Nun läuft die Transformation durch die Digitalisierung ja schon einige Jahre. Wofür steht das „Now“, was muss jetzt geschehen?

HARSCH: Für mich steckt da die Qualität drin, dass es eigentlich immer ums „Transform now“ geht. Chancen liegen immer in der Gegenwart, sie liegen nie in der Vergangenheit und auch nicht in der Zukunft. Ein Kongress, der die Gegenwartschancen transparent macht, damit jeder nach seinem höchstpersönlichen „Jetzt“ fragen kann, ist wichtig.

FÜSTI-MOLNÁR: Ich glaube auch, dass es der Aufruf für die sich exponentiell verändernde Welt ist: Wir können nicht warten, wir müssen uns tagtäglich anpassen, verändern. Wir haben nicht mehr die Zeit, Jahre zu warten, wie sich irgendetwas entwickelt. Wer sich heute nicht verändert, der hat morgen verloren. ▶



HARSCH: Wobei es auch um ein glückliches Händchen geht. Wenn man auf jeden technischen Zug aufspringt, der vorbeifährt, ist die Verzettelungsgefahr groß. Und bei manchen Dingen ist es auch heute noch sinnvoll, eben doch zu warten. Darin liegt die Qualität von Entscheidungen.

Zumal sich die Wertschöpfungskette immer mehr zu einem Netz wandelt, was die Chancen und Fehlerquellen an verschiedenen Stationen deutlich erhöht.

FÜSTI-MOLNÁR: Der starke Veränderungsprozess, den wir aus Herstellersicht erwarten, ist Omnichannel. Der neue Onlineshop von dm ist ein Beispiel – und wir rechnen noch mit weiteren Händlern, die diesen Weg gehen. Außerdem wird immer wieder darüber diskutiert, wann Amazon mit einem Foodsegment online geht.

PRETZEL: Das Thema der Zukunft heißt Value-Chain 4.0. Und eine große Herausforderung in der jetzigen Zeit ist, den Konsumenten Trusted Data in Echtzeit zugänglich zu machen. Und das ist wirklich eine gemeinsame Aufgabe von Handel und Industrie, die sich auch nur zusammen lösen lässt. Wir haben eben in dieser gesamten Value-Chain – sowohl im Business-to-Business als auch im Business-to-Consumer – weitreichende Informationsbedürfnisse. Es ist eine der großen Herausforderungen, dass ich dem Konsumenten dann eben auch wirklich verlässliche Daten und Informationen zur Verfügung stelle.

Welche Daten sind das? Sind das Produktverfügbarkeiten, sind das Inhaltszusammensetzungen, sind das Produktbeschreibungen, Anwendungsbeispiele, wo man versucht, einen Nenner zu finden?

PRETZEL: Das kommt zum Beispiel, wie Herr Harsch schon sagte, aus der Lebensmittelinformationsverordnung (LMIV). Ein Händler muss dem Konsumenten, der ein Produkt online kauft, die gleichen Informationen im Webshop zur Verfügung stellen, wie er sie stationär

bekommen kann, wenn er das Produkt physisch in die Hand nimmt: Nährwerte, Allergene, Herkunft. So etwas steht heute nicht auf Knopfdruck zur Verfügung.

HARSCH: Einen zunehmenden Transparenzbedarf beobachten wir schon seit Jahren. Wir haben in unserem Servicecenter jeden Monat rund 50 000 Anfragen. Die überwiegende Zahl der Anfragen bezieht sich auf Produkte und deren Inhaltsstoffe. Es ist ein Phänomen dieser Zeit, dass die Menschen wissen wollen: Was konsumiere ich da eigentlich? Was konsumiere ich wirklich? Insofern liegen die formalen Vorschriften der LMIV auf der Welle des ohnehin vorhandenen Bedürfnisses der Kunden. Sie machen sich verstärkt Gedanken und möchten Transparenz. Und das ist auch gut und richtig so.

Vielen Dank für das Gespräch.

Efficient Consumer Response

Die enge Zusammenarbeit zwischen dem Einzelhandelsriesen Wal-Mart und dem Konsumgütergiganten Procter & Gamble war Anfang der 1990er-Jahre der Urknall für Efficient Consumer Response (ECR). Seither und seit 1995 unter dem Dach der ECR-Initiative Deutschland arbeiten Handel und Industrie gemeinsam an Ideen und Konzepten, um den Kunden ein optimiertes Angebot zu machen, den Warenfluss zu verbessern und die Wertschöpfung zu erhöhen. Angesiedelt wurde ECR bei dem Unternehmen GS1, früher Centrale für Coorganisation (CCG), das vor

allem die Standardisierung der Prozesse vorantreibt. Bekannt ist GS1 für die Vergabe der EAN-Codes.

Auf dem ECR-Tag 2015 diskutieren Branchenvertreter unter dem Motto „Transform now“ zwei Tage lang – am 23. und 24. September im World Conference Center Bonn – über Innovationen und Herausforderungen für die „Value-Chain 4.0“. Studien, Praxisbeispiele und Meinungen sowie am Vorabend die Verleihung des ECR-Awards bringen Manager der Konsumgüterwirtschaft auf den neusten Stand der Entwicklung.

🔗 www.ecrtag.de

