

Steven, Marion; Krüger, Rolf

Working Paper

Category Logistics

Arbeitsbericht, No. 5

Provided in Cooperation with:

Ruhr-Universität Bochum (RUB), Lehrstuhl für Produktionswirtschaft

Suggested Citation: Steven, Marion; Krüger, Rolf (2001) : Category Logistics, Arbeitsbericht, No. 5, Ruhr-Universität Bochum, Lehrstuhl für Produktionswirtschaft, Bochum

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/41448>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

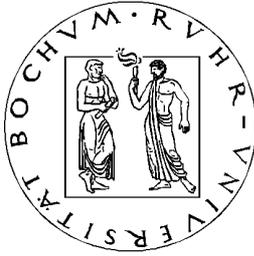
Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



RUHR-UNIVERSITÄT BOCHUM

Fakultät für Wirtschaftswissenschaft

Lehrstuhl für Angewandte BWL I
Produktionswirtschaft

Arbeitsberichte des Lehrstuhls für Produktionswirtschaft

Nr. 5

Marion Steven
Rolf Krüger

Category Logistics

Juni 2001

Ruhr-Universität Bochum
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft
Lehrstuhl für Angewandte BWL I (Produktionswirtschaft)
Prof. Dr. Marion Steven
GC 4/60
Universitätsstraße 150
44801 Bochum
Tel.: 0234/32-23010
Fax: 0234/32-14717

Arbeitsberichte des Lehrstuhls für Produktionswirtschaft

ISSN 1433-9323

- Nr. 1** Kerstin Bruns, Marion Steven:
Rückstands- und regionsspezifische Analyse von Entsorgungssystemen
Juni 1997
- Nr. 2** Marion Steven:
Die Bedeutung der Gutenberg'schen Produktionstheorie für die
Produktionsplanung und -steuerung
Dezember 1997
- Nr. 3** Peter Letmathe, Marion Steven:
Anforderungen an Umwelterklärungen aus wissenschaftlicher
und politischer Sicht
Dezember 1998
- Nr. 4** Marion Steven, Peter Letmathe:
Objektorientierte Kostenrechnung
Februar 2000
- Nr. 5** Marion Steven, Rolf Krüger:
Category Logistics
Juni 2001

Category Logistics

Erfolgspotenziale aus der Verknüpfung von Supply Chain Management und Category Management

Marion Steven und Rolf Krüger, Ruhr-Universität Bochum

Inhalt

1	Schnittstellen zwischen Marketing und Logistik.....	1
2.	Wertschöpfung im Spannungsfeld von Marketing und Logistik.....	2
2.1.	Der Einfluss absatzpolitischer Instrumente auf die Logistik	2
2.2.	Efficient Consumer Response	5
3.	Beziehung zwischen Supply Chain Management und Category Management.....	8
3.1.	Zentralen Schnittstellen.....	8
3.2.	Erfolgsrelevante Wechselwirkungen.....	10
4.	Aktionsfelder von Category Logistics.....	14
4.1.	Konzept und Implementierung.....	14
4.2.	Warenwege.....	15
4.3.	Transportmanagement.....	17
4.4.	Bestandsmanagement und Lieferservice.....	19
5.	Zusammenfassung und Ausblick	21
6.	Literaturverzeichnis	23

1. Einleitung

Gerade in Zeiten sich verschärfenden Wettbewerbs stehen Marketing und Logistik in einer für den unternehmerischen Erfolg entscheidenden Beziehung: Einerseits sind durch das Marketing Kundenbedürfnisse zu erkennen und Kaufentscheidungen zu generieren, andererseits müssen diese durch die Logistik schnell, zuverlässig und effizient befriedigt werden. Während bislang die Schnittstellen zwischen Marketing und Logistik eher in Zusammenhang mit den absatzpolitischen Instrumenten des Marketing diskutiert wurden¹, ermöglicht das Konzept des Efficient Consumer Response mit den Teilgebieten Category Management und Supply Chain Management² eine weitergehende Analyse: Die Einteilung eines Sortiments in Kategorien beeinflusst nicht nur die Struktur der Supply Chain, die Kategorien können darüber hinaus bedeutende Planungs- und Steuerungseinheiten für Marketing und Logistik sein. Aus Sicht der Logistik lassen sich z.B. die Warenwege, der Lieferservice oder das Bestandsmanagement nicht nur auf Sortimentsebene, sondern auf der Ebene einzelner Warengruppen festlegen und verbessern. Eine derartige Ausrichtung logistischer Planungs- und Steuerungsaktivitäten an den logistischen Anforderungen einzelner Kategorien wird im Folgenden als *Category Logistics* bezeichnet. Category Logistics versteht sich als eine Logistikkonzeption, die im Rahmen des Supply Chain Management Verwendung finden kann. Es sind immer dann Synergieeffekte zu erwarten, wenn Warengruppen gebildet werden, deren Eigenschaften sowohl die Planungen des Marketing als auch die Anforderungen der Logistik berücksichtigen.

Zunächst wird im folgenden Kapitel die Schnittstelle zwischen Marketing und Logistik vorgestellt. Unterschieden wird dabei die klassische Sicht der absatzpolitischen Instrumente von der Sicht des Efficient Consumer Response-Konzepts. Die Hauptbestandteile des Efficient Consumer Response-Konzepts und deren Wechselwirkungen stehen im Mittelpunkt des dritten Kapitels. Die Ausführungen konzentrieren sich auf drei Überschneidungsfelder von Category Management und Supply Chain Management, die erst herausgearbeitet und dann näher untersucht werden. Aufgrund dieser Überlegungen wird im vierten Kapitel das Konzept der Category Logistics vorgestellt: Differenziert nach Warenwegen, Transport- und Bestandsmanagement sowie Logistik-Techniken werden die Vorteile einer kategoriebezogenen Ausrichtung der Logistik aufgezeigt. Schließlich werden die wichtigsten Ergebnisse des Beitrags noch einmal zusammengefasst und ein kurzer Ausblick auf zukünftige Entwicklungen gegeben.

¹ Vgl. Pfohl (2000), S. 216-224.

² Vgl. Wildemann (1997), S. 226, Friedrich/Hinterhuber (1999), S. 3, Großweischede (2000), S. 62 und Holzkämper (1999), S. 39-40.

2. Schnittstellen zwischen Marketing und Logistik

2.1. Der Einfluss absatzpolitischer Instrumente auf die Logistik

In der traditionellen Sicht determinieren die Zielsetzungen und Strategien des Marketing sowie die zu ihrer Realisierung eingesetzten absatzpolitischen Instrumente die Ausgestaltung der Logistik³. Wird die Logistik einer Unternehmung nach funktionalen Kriterien spezifiziert, ergeben sich entsprechend den drei Grundfunktionen der Leistungserstellung die Bereiche Beschaffungs-, Produktions- und Distributionslogistik (vgl. Abbildung 1):

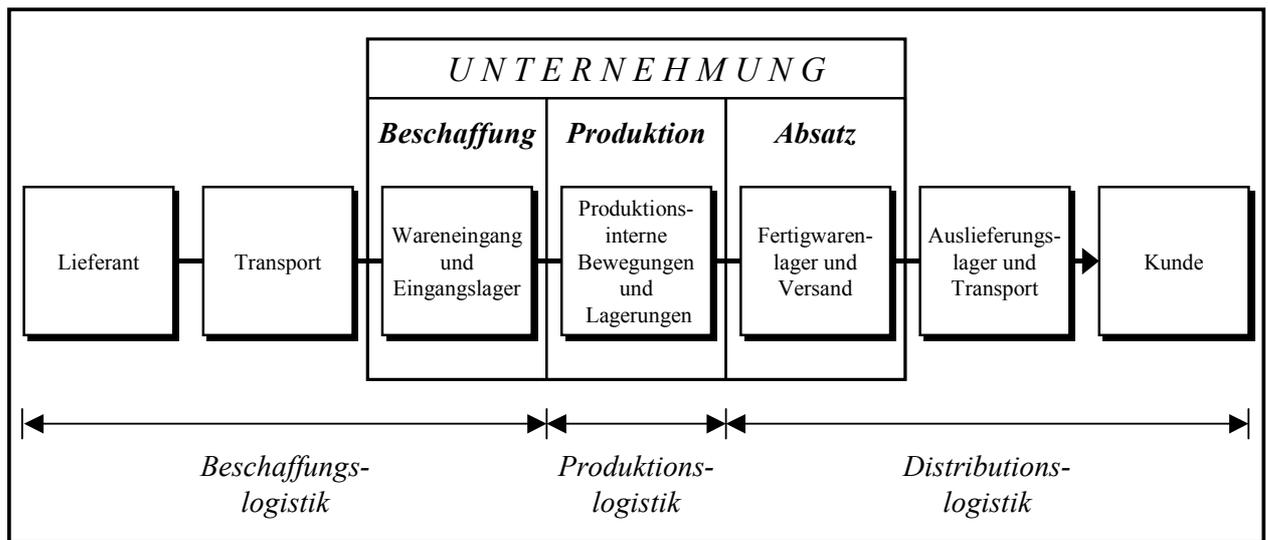


Abbildung 1: Die Teilbereiche der Logistik

Die Beschaffungs- bzw. die Produktionslogistik ist für den Warenfluss zwischen Lieferanten und Unternehmen bzw. für den produktionsinternen Warenfluss verantwortlich, während der Distributionslogistik die Lagerhaltung der Enderzeugnisse, deren Versand und der Transport zu den Kunden obliegt. Dieser kann unter Umständen zusätzliche Lagerhaltungsstufen wie Regional- oder Auslieferungslager erforderlich machen. Die jeweiligen Aufgabenstellungen umfassen die strategische und operative Planung, die Steuerung und die Kontrolle der Materialflüsse sowie der den Materialflüssen voraus-eilenden, begleitenden oder nacheilenden Informationen mit der Zielsetzung, unter Einhaltung gesetzter Qualitäts- und Servicegrößen eine effiziente Leistungserstellung sicherzustellen.

³ Vgl. Meffert (1998), S. 642.

Definitionen des Marketing, die auf die Planung und Realisierung von Austauschprozessen für Ideen, Güter und Dienstleistungen gerichtet sind⁴, sehen als Tätigkeitsfeld dieses sehr weit gefassten Marketingbegriffs nicht nur die Kommunikation und Preisgestaltung, sondern auch die Produktentwicklung und Distribution. Erfolgt jedoch eine Einordnung des Marketing als eine von mehreren gleichberechtigten Unternehmensfunktionen, so bezieht sich die Definition in erster Linie auf den Absatzbereich⁵. Die Parameter der in der strategischen und operativen Marketingplanung vorgenommenen Entscheidungen lassen sich den vier absatzpolitischen Instrumenten Distributionspolitik, Preis- bzw. Kontrahierungspolitik, Produktpolitik und Kommunikationspolitik zuordnen⁶.

Die Distributionspolitik beeinflusst in erster Linie die Distributionslogistik über die Entscheidungsgrößen Absatzwege, Absatzakteure und Lieferservice.⁷ Entscheidungen über die *Absatzwege* weisen eine vertikale Dimension (z.B. Anzahl der Vertriebsstufen) und eine horizontale Dimension (z.B. Art und Anzahl der Beteiligten je Vertriebsstufe) auf. Neben dem Hersteller und dem Endkunden treten als *Akteure der Distributionspolitik* Absatzmittler, wie der Groß- und Einzelhandel, oder Absatzhelfer, wie Speditionen, auf. Entscheidungen über die Absatzwege und die Absatzmittler bzw. Absatzhelfer formen zusammen den *Absatzkanal*. Die Ausgestaltung des Lieferservice dagegen determiniert die *Waren- und die damit einhergehenden Informationsflüsse*. Die Distributionspolitik ruht somit auf zwei Säulen, dem Absatzkanal und der Distributionslogistik⁸, zwischen denen wesentliche Interdependenzen bestehen⁹: Entscheidungen über die Absatzwege sowie die Art und Anzahl der Akteure im Absatzkanal sind bedeutsam für die Anzahl der Liefer-, Zwischen- und Empfangspunkte, die durch die Distributionslogistik versorgt werden müssen und bestimmen somit die logistische

⁴ Zugrunde liegt hier die Marketingdefinition der American Marketing Association (AMA) aus dem Jahr 1985, die sich aufgrund ihrer Prozessorientierung gut der fluss- und prozessorientierten Logistik gegenüberstellen lässt. Zu dieser und weiteren Marketingdefinitionen siehe Meffert (1995), Sp. 1474.

⁵ Vgl. Meffert (1998), S. 6. Es sind aber Einflüsse auf die Produktions- und die Beschaffungslogistik vorhanden, z.B. durch Mass customization bzw. bei vertikalen Marketingstrategien des Handels.

⁶ Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1997), S. 21; auch Gutenberg (1984), S. 104 ff.

⁷ Vgl. Pfohl (2000), S. 221-224; auch Meffert (1998), S. 582-583.

⁸ Vgl. Ahlert, D. (1996), S. 13 – 14, auch Meffert (1998), S. 583; Nieschlag/Dichtl/Hörschgen (1997), S. 429. Der Begriff der Marketinglogistik wird an dieser Stelle nicht verwendet, da er nicht einheitlich definiert ist: Während Meffert Marketinglogistik in ähnlichem Kontext verwendet, wie dieser Beitrag den Begriff der Distributionslogistik (vgl. Meffert (1998), S. 636-643), begrenzt Ahlert die Marketinglogistik auf die Bereiche der Distributionslogistik, die der Hersteller unmittelbar oder mittelbar über seine Absatzhelfer kontrolliert (vgl. Ahlert (1996), S. 22-23), so dass Distributions- und Marketinglogistik nicht zwangsläufig deckungsgleich sind. In der Logistikliteratur werden beide Auffassungen als veraltet angesehen: Marketing-Logistik entspricht hier dem Oberbegriff der marktverbundenen Logistikfunktionen Beschaffungs- und Distributionslogistik (Pfohl (2000), S. 17), so dass die Distributionslogistik auch als absatzseitige Marketinglogistik bezeichnet wird (Delfmann (1999), S. 182)). Neben Marketinglogistik oder Distributionslogistik wird mit ähnlichem Hintergrund auch der Begriff Warenlogistik (Kotler (1999), S. 908 ff.) bzw. Handelslogistik verwendet (vgl. Toporowski (1996), S. 12-17).

⁹ Vgl. Pfohl, S. 222; auch Specht (1998).

Leistungsfähigkeit. Außerdem beeinflusst die rechtliche, ökonomische und faktische Ausgestaltung der Beziehungen zwischen den Akteuren des Absatzkanals die Möglichkeiten der logistischen Abstimmung, z.B. bei der Einführung von Informations- und Kommunikationssystemen, der Umsetzung von Lieferkonzepten oder der Wirksamkeit von Qualitätskontrollen (vgl. Abbildung 2):

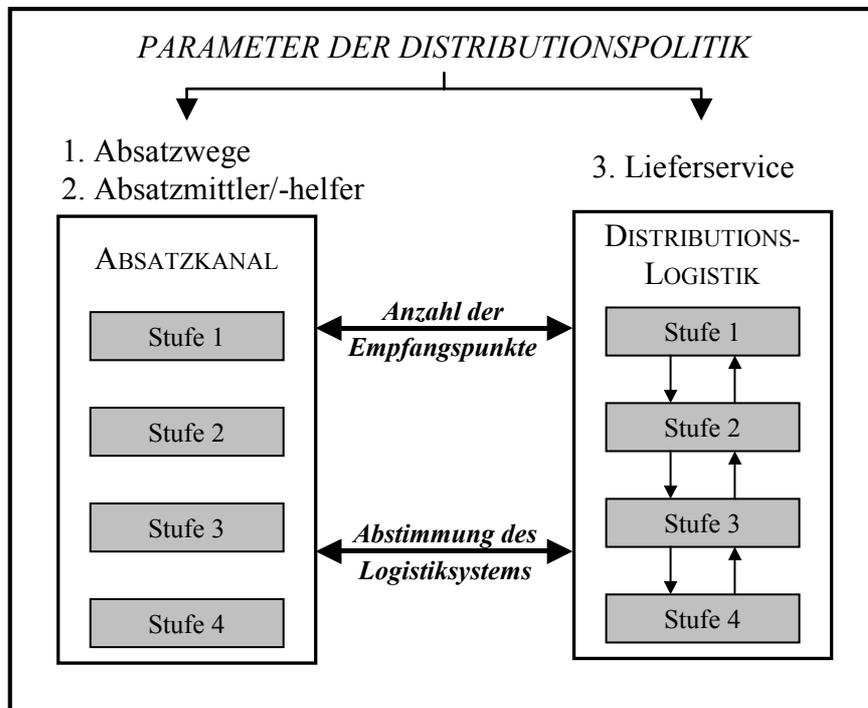


Abbildung 2: Parameter der Distributionspolitik

Auch die anderen absatzpolitischen Instrumente Preis-, Produkt- und Kommunikationspolitik beeinflussen Organisation, Aufgabenstellung und Leistungsfähigkeit der Distributionslogistik:¹⁰ Die *Preispolitik* steuert über den Produktpreis, Rabatte und sonstige Konditionen die Nachfrage und die Auslastung der Distributionslogistik. Bei der *Produktpolitik* nehmen vor allem die Parameter Produktprogramm und Produktgestaltung Einfluss auf die Ausgestaltung und Auslastung von Lager- und Transportkapazitäten. Schließlich ist bei allen Formen der Werbung und Verkaufsförderung, die Gegenstand der *Kommunikationspolitik* sind, eine zeitliche und räumliche Abstimmung mit der Distributionslogistik erforderlich. Darüber hinaus wird der Lieferservice hinsichtlich Geschwindigkeit und Zuverlässigkeit selbst Objekt der Werbung und dient so als wesentliches Differenzierungskriterium für den Kunden.¹¹

¹⁰ Vgl. Pfohl (2000), S. 216-221; Coyle/Bardi/Longley (1996), S. 39-43; Bowersox/Closs (1996), S. 58-62.

¹¹ Vgl. Meffert (1998), S. 637.

2.2. *Efficient Consumer Response als Konzept zwischen Marketing und Logistik*

Die Analyse der Schnittstelle von Marketing und Logistik im Rahmen der absatzpolitischen Instrumente führt zu einer einseitigen Fokussierung der Kostenwirksamkeit logistischer Aktivitäten. Neuere Ansätze nehmen hingegen die strategische Bedeutung der Logistik auf und betonen neben den bereits diskutierten Kostenaspekten den Aufbau und die Nutzung von logistischen Leistungspotenzialen.¹² Vor diesem Hintergrund ist der Ansatz des *Efficient Consumer Response (ECR)* zu sehen, der neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Handel propagiert (vgl. Abbildung 3)¹³:

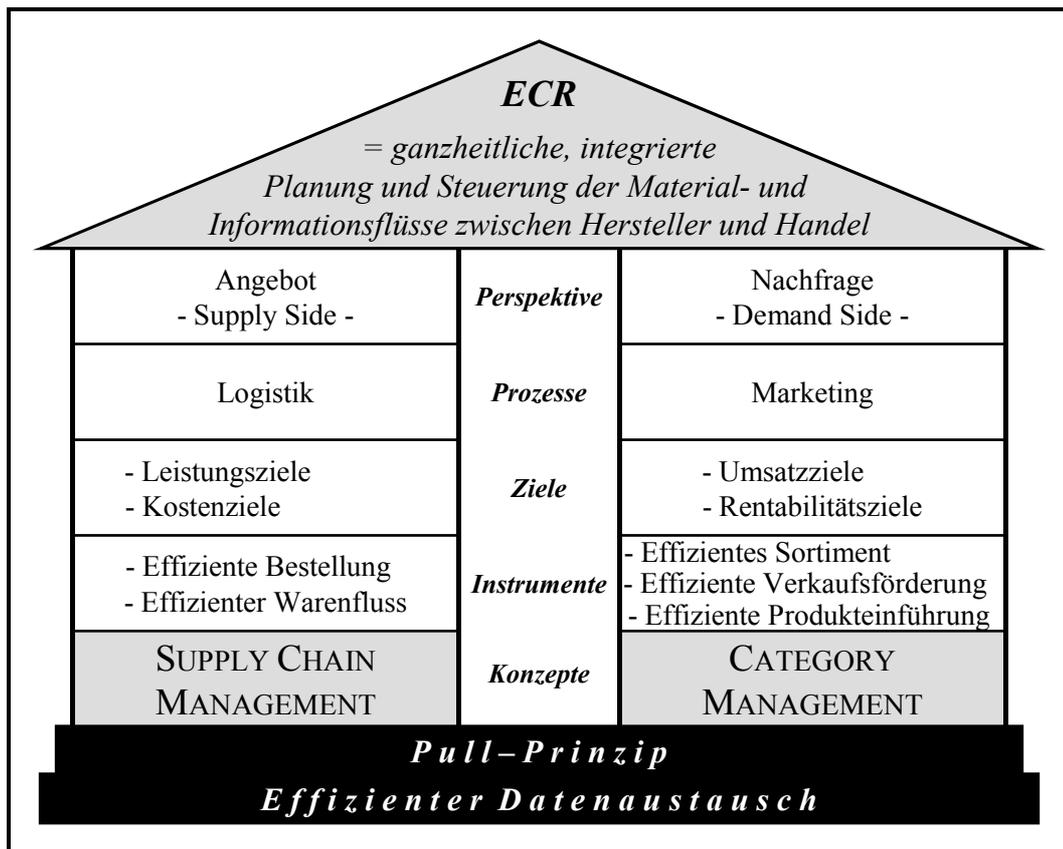


Abbildung 3: Komponenten des Efficient Consumer Response

Zielsetzung des Efficient Consumer Response-Konzepts ist die integrierte Planung und Steuerung von mehrstufigen Material- und Informationsflüssen zwischen Herstellern und Handel, so dass die Nachfrage der Endkunden das Verhalten der an der Leistungserstellung beteiligten Institutionen steuert.¹⁴ Grundvoraussetzungen dafür sind ein effizienter Datenaustausch zwischen den Partnern und eine strikte Ausrichtung aller Prozesse entsprechend dem Pullprinzip. Der Prozess der Leistungserstellung umfasst eine

¹² Vgl. Weber/Kummer (1998), S. 312-313; ähnlich Boutellier/Corsten (1998), S. 2-3; Wildemann, H. (1998), S. 8.

¹³ In Anlehnung an Holzkämper, O. (1999), S. 42.

¹⁴ Vgl. Tietz (1995), S. 529; auch Delfmann (1999), S. 566.

Angebotsseite (Supply Side), die durch die *Logistik* repräsentiert wird, und eine *Nachfrageseite* (Demand Side), die das *Marketing* wahrnimmt.¹⁵ Primäre Zielsetzungen der Logistik sind Leistungs- und Kostenziele, während das Marketing Umsatz- bzw. Rentabilitätsziele verfolgt.¹⁶ Typische Instrumente der Angebotsseite sind die effiziente Gestaltung von Warenflüssen und Bestellvorgängen, während die effiziente Sortimentsgestaltung, Verkaufsförderung und Produkteinführung der Nachfrageseite obliegen.¹⁷ Die Umsetzung der Instrumente erfolgt angebotsseitig durch das *Supply Chain Management*, nachfrageseitig durch das *Category Management*, so dass diese beiden Konzepte als Hauptbestandteile des Efficient Consumer Response gelten können.¹⁸

Unter *Supply Chain Management* wird im Folgenden die integrierte Planung, Steuerung und Kontrolle aller in einem Wertschöpfungsverbund auftretenden Logistikprozesse verstanden.¹⁹ Die Zielsetzungen des Supply Chain Management bestehen in der Realisierung von Kosten-, Zeit- und Qualitätsvorteilen, die sich in der Senkung der Lagerbestände, der Verkürzung von Auftragsdurchlaufzeiten, der Verstetigung des Materialflusses, der unternehmensübergreifenden Qualitätskontrolle sowie in der effizienten Auslastung von Produktions-, Lager- und Transportkapazitäten konkretisieren.²⁰

Beim *Category Management* handelt es sich ebenfalls um einen prozessorientierten Ansatz, der die Planung und Steuerung von mehreren, unter bestimmten Kriterien zusammengehörigen Produkten als eigenständiges Geschäftsfeld verfolgt.²¹ Die Verantwortung für alle betriebswirtschaftlichen Aufgaben einer Kategorie, vom Einkauf bis zum Absatz, liegen in der Hand eines Prozessverantwortlichen, dem Category Manager. Die dem Category Management zugrunde liegenden Produktgruppen werden als Kategorien oder als Warengruppen bezeichnet, so dass die Begriffe Category Management und Warengruppenmanagement häufig synonym verwendet werden²², auch

¹⁵ Vgl. Müller-Hagedorn/Zielke (2000), S. 862; auch Friedrich, St. A./Hinterhuber, H. H. (1999), S. 4; Holzkämper (1999), S. 39-41; Grossweischede (2000), S. 62.

¹⁶ Vgl. Wildemann (1997), S. 223.

¹⁷ Vgl. Tietz (1995), S. 529.

¹⁸ Das Verhältnis zwischen Efficient Consumer Response und Supply Chain Management ist aber umstritten. Während z.B. Wildemann (1997, S. 226), Friedrich/Hinterhuber (1999, S. 3), Grossweischede (2000, S. 62) und Holzkämper (1999, S. 39-40) die hier vorgenommene Einteilung unterstützen, stellen z.B. Delfmann (1999, S. 566-567), Kotler/Bliemel (1999, S. 910-912) oder Brettschneider (2000, S. 37) dem Category Management eine effiziente Gestaltung der Logistik bzw. des Warenstroms gegenüber, was in Abhängigkeit von der dem Supply Chain Management zugrunde gelegten Definition eine Einschränkung darstellen kann. Andere Autoren, wie Coyle/Bardi/Langley (1996, S. 8-9), sehen im Efficient Consumer Response ein Konzept, welches im Rahmen von Supply Chain Management Anwendung finden kann.

¹⁹ Vgl. Krüger/Steven (2000), S. 493.

²⁰ Vgl. Weber/Dehler/Wertz (2000), S. 266; auch Handfield/Nichols (1999), S. 6-11.

²¹ Vgl. Feld, C. (1998), S. 43; auch Hahne (1995), S. 799, Holzkämper (1999), S. 44. Zur Entstehung und Entwicklung des Category Management s. Hahne (1998), S. 7-13 und Holzkämper (1999), S. 45-48.

²² Inwieweit diese beiden Begriffe tatsächlich deckungsgleich sind, hängt von den jeweiligen Definitionen ab: Erfolgt eine Einteilung in Gruppen allein auf der Basis verbraucherorientierter Kriterien, so können Abweichungen auftreten, da Warengruppen auch nach anderen Kriterien eingeteilt werden (vgl. Müller-Hagedorn/Zielke (2000), S. 865). In der Praxis erfolgt die Implementierung von Kategorien häufig auf der Basis bereits vorhandener Warengruppen (vgl. Hahne (1998), S. 12).

wenn das klassische Warengruppenmanagement typischerweise auf einer funktionsorientierten Aufgabenteilung basiert (vgl. Abbildung 4)²³:

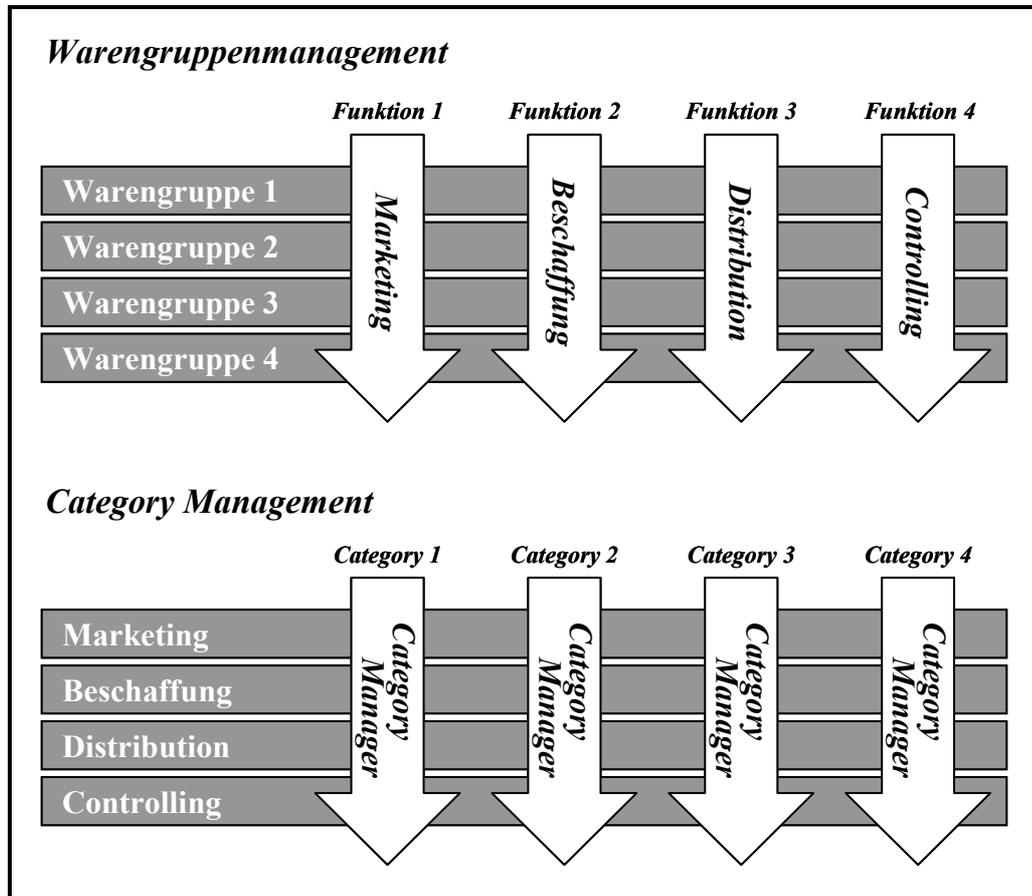


Abbildung 4: Grundkonzeption von Warengruppenmanagement und Category Management im Vergleich

Durch die Einführung von Kategorien wird eine Organisationsgröße zwischen dem gesamten Sortiment bzw. Produktprogramm und dem einzelnen Produkt geschaffen, die eine einheitliche Planungs-, Kontroll- und Argumentationsgröße für Hersteller und Handel darstellt²⁴. Planungs- und Kontrollmaßnahmen können individuell auf die Erfordernisse einzelner Kategorien abgestimmt werden.²⁵ Während dabei der Handel eine kundenorientierte und kennzahlengestützte Steuerung der Warengruppen anstrebt, geht es den Herstellern um eine generelle Abstimmung des eigenen Produktprogramms auf das Sortiment des Handels.²⁶

²³ In Anlehnung an Kabuth/Burger (1998), S. 126.

²⁴ Vgl. Hahne, H. (1997), S. 72.

²⁵ Vgl. Behrends (1994), S. 108.

²⁶ Vgl. Feld, C. (1998), S. 43; auch Möhlenbruch (1997), S. 124-129; Hahne (1995), S. 799-800.

3. Prozessorientiertes Zusammenwirken von Marketing und Logistik durch das Efficient Consumer Response-Konzept

3.1. Die zentralen Schnittstellen von Supply Chain Management und Category Management

Die differenzierte Perspektive des Efficient Consumer Response-Konzepts erlaubt eine weitaus detailliertere Analyse der Schnittstelle von Marketing- und Logistikaktivitäten, als es in der klassischen Betrachtungsweise der absatzpolitischen Instrumente möglich ist. Die Bildung von Kategorien eröffnet eine Vielzahl von Interdependenzen zwischen Marketing und Logistik, die bei entsprechender Berücksichtigung auch für die Implementierung differenzierter Logistikkonzepte zwischen Hersteller und Handel genutzt werden können. Die Wechselwirkungen zwischen den beiden Hauptbestandteilen des Efficient Consumer Response-Konzepts, Supply Chain Management und Category Management, lassen sich anhand der Schnittstellen zwischen den Teilfunktionen des Supply Chain Management und den einzelnen Schritten des Category Management-Prozesses analysieren.

Der *Prozess des Category Management* lässt sich grob in drei Schritte untergliedern, die mehrfach bei unterschiedlich häufiger Wiederholung durchlaufen werden²⁷:

- Im ersten Schritt sind Kategorien zu definieren, hinsichtlich ihrer Bedeutung zu bewerten und entsprechende Zielsetzungen festzulegen. Die Zusammensetzung einer Kategorie kann sich z.B. durch Bedürfniszusammenhänge beim Kunden, durch das Suchverhalten des Kunden am Point of Sale, durch Marketing-Strategien oder durch logistische Erfordernisse begründen. Zwischen den verschiedenen Produkten einer Kategorie bestehen meistens Substitutionsbeziehungen, es werden verschiedene Produkte der gleichen Art zusammengefasst. Denkbar sind aber auch komplementäre Beziehungen, wenn verschiedene Produkte, die in einem Verwendungszusammenhang stehen, herangezogen werden.²⁸
- Auf der Basis dieser Überlegungen sind in einem zweiten Schritt entsprechende Marketing-Konzeptionen je Kategorie zu entwickeln und zu deren Umsetzung notwendige Aktionen zu planen. Als Aktionsfelder werden die Sortimentsgestaltung, die Preisgestaltung und die Gestaltung von Verkaufsförderungsmaßnahmen angesehen. Beide Schritte erfolgen in enger Abstimmung mit den allgemeinen Marketing-Strategien der beteiligten Unternehmen.
- Die Durchführung der Aktionen sowie deren Erfolgskontrolle stehen im Mittelpunkt des dritten Schritts.

²⁷ Vgl. Holzkämper (1999), S. 60-91; Harris/McPartland (1993), S. 7-8.

²⁸ Vgl. Hahne, H. (1995), S. 799.

Der Prozess des Category Management steht wiederum in enger Wechselwirkung mit den *Teilfunktionen des Supply Chain Management*. Hier steht neben taktisch/operativen Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben die flussorientierte Ausgestaltung des gesamten Wertschöpfungsverbunds als strategische Aufgabenstellung im Mittelpunkt, so dass zwischen der Konfigurationsfunktion (Supply Chain Configuration), der Planungsfunktion (Supply Chain Planning) und der Ausführungsfunktion (Supply Chain Operations) unterschieden werden kann.

- Supply Chain Configuration umfasst den Aufbau und die Ausgestaltung der Material- und Informationsflüsse unter Berücksichtigung der im Efficient Consumer Response-Konzept verfolgten übergeordneten Strategien und Zielsetzungen und der sich daraus ergebenden Vorgaben. Typische Aufgabenfelder sind die Gestaltung der Lagerhaltung, z.B. die Anzahl der Lagerstufen, die räumliche Anordnung der Lager je Stufe oder die notwendigen Lagerkapazitäten, und das Festlegen von Rahmenkonzeptionen für die Planung und Steuerung der Materialflüsse, wie Lieferfrequenzen oder Losgrößen, sowie die Auswahl, Implementierung und Verbesserung der zugrunde liegenden Informationssysteme.
- Unter dem Begriff des Supply Chain Planning wird die konkrete Planung von Aufträgen und Absatzmengen sowie der zu ihrer Erfüllung notwendigen Produktions-, Transport- und Lagerkapazitäten in der gesamten Supply Chain zusammengefasst.
- Die Ausführung und Kontrolle dieser Planung obliegt der dritten Teilfunktion, dem Supply Chain Operations.

Ähnlich wie die Prozessschritte des Category Management unterliegen die Teilfunktionen des Supply Chain Management Wiederholungen, die unterschiedlich häufig durchgeführt werden.

Hinsichtlich der *Reichweite des Planungshorizonts* je Funktion bzw. Prozessschritt lassen sich zwischen Category Management und Supply Chain Management folgende *zentrale Überschneidungen* feststellen (vgl. Abbildung 5):

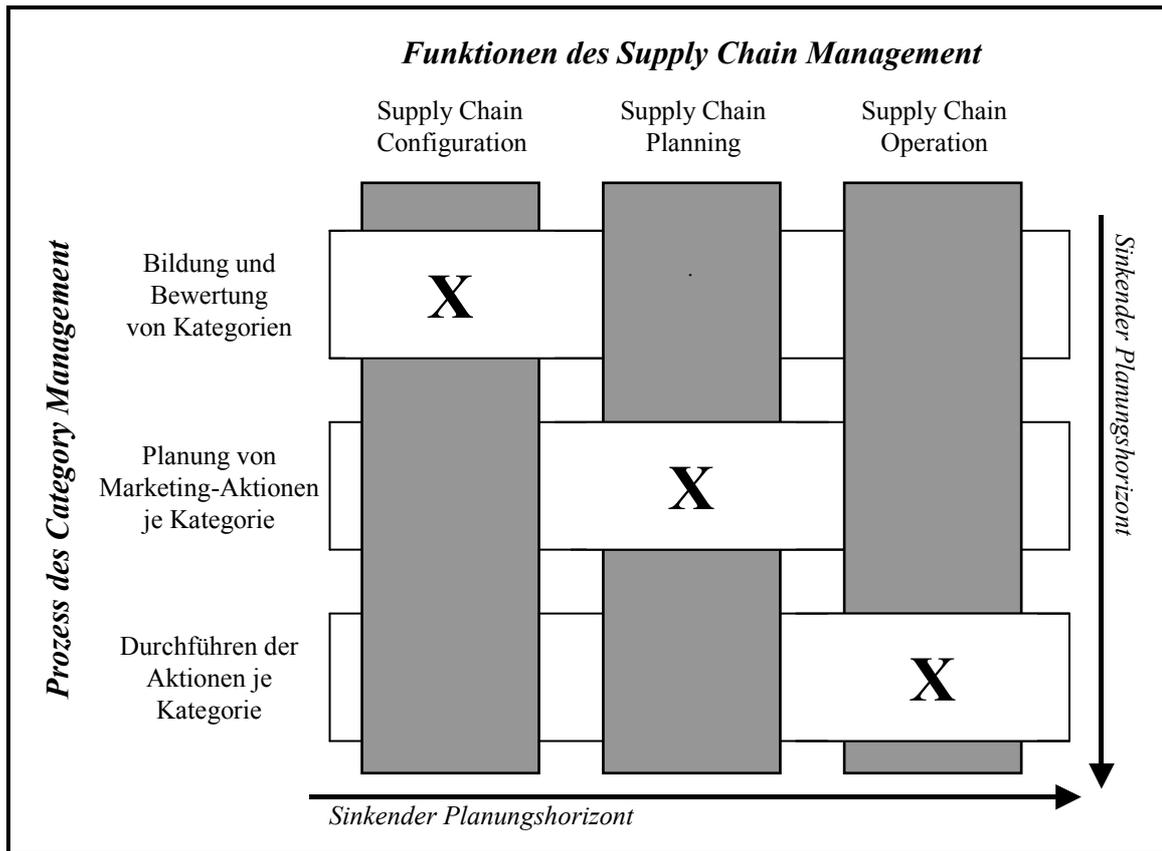


Abbildung 5: Interdependenzen von Supply Chain Management und Category Management

Die Bildung von Kategorien sowie die Konfigurationsfunktionen des Supply Chain Management unterliegen einem relativ langen Planungshorizont. Einen mittleren Planungshorizont weisen tendenziell die Planung der kategoriebezogenen Marketingaktionen und das Supply Chain Planning auf, während die Durchführungsebene mit relativ kurzem Planungshorizont das dritte Überschneidungsfeld darstellt.

3.2. Interaktionen von Supply Chain Management und Category Management

Die Analyse der Interaktionen von Supply Chain Management und Category Management lässt sich dementsprechend anhand dieser drei Überschneidungsfelder konkretisieren. Die logistischen Eigenschaften der Produkte einer Kategorie, aber auch die mit einer Kategorie verbundenen (Marketing-)Zielsetzungen führen zu Interdependenzen zwischen der Einteilung eines Sortiments in Kategorien und dem Aufbau der Supply Chain: So verfügen Handelsunternehmen in Abhängigkeit von ihrer Betriebsform (Warenhaus, Discounter usw.) über eine Vielzahl von Artikeln mit höchst unterschiedlichen logistischen Anforderungen²⁹, die aus der physischen Beschaffenheit der

²⁹ Vgl. Jünemann (1989), S. 708; auch Linnemann (1999), S. 97-98.

logistischen Objekte, wie Volumen, Gewicht, Stapelbarkeit oder Verderblichkeit, aber auch aus dem Nachfrageverhalten resultieren. Es sind daher solche Artikel in einer Kategorie zusammenzufassen, deren logistische Beschaffenheit ein einheitliches Handling im Sinne des Category Management ermöglicht, so dass die Wirtschaftlichkeit der Kategorisierung nicht in Frage gestellt wird. Somit existiert eine Art Grundaufteilung des Sortiments, die einen Rahmen für die weitere Kategorieeinteilung durch das Category Management vorgibt. Neben logistischen Aspekten können umgekehrt auch die einer Kategorie zugeordnete Bedeutung bzw. Zielsetzung des Marketing Einfluss auf die Konfiguration der Supply Chain nehmen. Hier finden sich in der Literatur die folgenden Kategorietypen:³⁰

- *Routinekategorien* (55-60% der Kategorien), die das Pflichtsortiment umfassen, und *Ergänzungskategorien* (15-20% der Kategorien), die dem Kunden einen „One-Stop-Einkauf“ ermöglichen, stellen den größten Anteil des Sortiments und bestimmen daher die Ausgestaltung des standardisierten Warenwegs. Eine große Bedeutung kommt hierbei Warenverteilzentren zu³¹.
- Die *Profilierung* (5-7% aller Kategorien) ist mit der Zielsetzung verbunden, hinsichtlich Umsatz, Marktanteil und Service für die Produkte der jeweiligen Kategorie eine führende Position einzunehmen. Eine Abweichung von vorhandenen Warenwegen kann sinnvoll sein, falls hohe Umsätze eine Direktbelieferung wirtschaftlich machen bzw. ein höherer Lieferservice notwendig ist.
- Kategorien mit *saisonaalem Charakter* (15-20% der Kategorien), die typischerweise Aktionswaren enthalten, können in Abhängigkeit vom Lieferanten oder der Menge bzw. Dauer des Angebots entweder über den standardisierten Warenweg oder über gesonderte Warenwege, z.B. spezielle Lager für Aktionsware, abgewickelt werden.

Ähnliche Wechselwirkungen finden sich auch zwischen der Planung kategoriebezogener Marketingmaßnahmen und der Transport- und Bestandsplanung des Supply Chain Planning. Um die Bedeutung und Zielsetzung einer Kategorie operationalisieren zu können, lassen sich verschiedene Konzepte heranziehen, die sich idealisiert als „Bausteine“ darstellen lassen:³²

- Konzepte, die wie die Bausteine „Frequenz schaffen“, „Marktsegmente besetzen und verteidigen“ oder „Durchschnittsböden erhöhen“ letztlich eine Steigerung des Umsatzes anstreben, erfordern seitens des Supply Chain Planning eine Transportplanung für eine relativ geringe Artikelanzahl bei hohem Artikelumschlag.

³⁰ Vgl. Holzkämper (1999), S. 72 ff.

³¹ Zu Warenverteilzentren: vgl. Liebmann (1991), S. 25 ff.

³² Vgl. hier und im Folgenden Holzkämper (1999), S. 76-78.

Im Vordergrund steht somit der effiziente Warenfluss, der einen Bestandsaufbau möglichst vermeiden soll.

- Dagegen müssen bei Konzeptbausteinen, wie „Erlebnis schaffen“ oder „Image aufbauen“, die eine Gewinn- bzw. Präferenzmaximierung forcieren, eine große Artikelanzahl bei geringerem Artikelumschlag durch die Logistik bewältigt werden. In diesem Kontext ist die Bestandsplanung von besonderer Bedeutung, die Transportplanung muss hingegen auf die effiziente Handhabung kleiner Mengen eingerichtet sein.

Als wesentliche Erfolgsfaktoren für eine kategoriebezogene Transport- und Bestandsplanung können sowohl die Zusammensetzung der Artikel einer Kategorie als auch die Zusammensetzung der Artikel verschiedener Kategorien im Vergleich ausgemacht werden. Wird lediglich eine Kategorie herangezogen, kann vor allem die Kombination von Artikeln mit stark heterogenen logistischen Eigenschaften zu Problemen führen, z.B. die Kombination von Trocken- und Tiefkühlware oder die Zusammenfassung von Waren mit sehr unterschiedlichen Volumina. In solchen Fällen stimmt, wie bereits dargestellt, die logistische Kategorie nicht mehr mit der vom Marketing gewählten Kategorie überein, eventuelle Vorteile des Category Management werden auf logistischer Seite reduziert. Darüber hinaus stellt sich das Problem der Zuordnung einzelner Artikel auf die verschiedenen Kategorien. Hier führt die Zuordnung des gleichen Artikels auf mehrere Kategorien für die Lagerhaltung zu einem Effekt, der mit einer Erweiterung des Sortiments verglichen werden kann.

Wechselwirkungen zwischen der Durchführung und Erfolgskontrolle einzelner Maßnahmen des Category Management mit den Teilfunktionen des Supply Chain Operation, wie der Bestands- und Transportsteuerung bzw. -kontrolle, ergeben sich auf der Ebene der operativen Warenwirtschaft. Diese besteht aus dem Warenprozess- und dem Warenwirtschaftssystem.³³ Das Warenprozesssystem setzt sich aus den ausführenden Tätigkeiten mit Warenbezug zusammen. Hierunter fallen neben Einkauf und Abrechnung der Wareneingang, die Lagerhaltung und der Warenausgang mit den zugehörigen Unterfunktionen (vgl. Abbildung 6). Das Warenwirtschaftssystem übernimmt die für die Durchführung und Kontrolle der Abläufe notwendige Informationsverarbeitung mit dem Ziel, eine effiziente Sortimentsentwicklung und -überwachung zu unterstützen, einen hohen Servicegrad und einen hohen Lagerumschlag zu ermöglichen sowie eine bedarfsgerechte Disposition und ein aktuelles Bestellwesen zu gewährleisten. Dazu muss das System genaue, möglichst tagesaktuelle Bestands- und Bewegungsdaten bereitstellen und über entsprechende Auswertungs- und Analysefunktionen verfügen.³⁴ Im Rahmen von Category Management-Konzeptionen ist nicht der einzelne Artikel

³³ Vgl. Ahlert (1997), S. 17 ff.; für die folgenden Ausführungen auch Ebert (1986), S. 88-104 und S. 107-130; eine alternative Einteilung findet sich z.B. bei Hertel (1998), S. 3-4.

³⁴ Vgl. Tietz (1993), S. 1079-1098; Pepels (2001), S. 217.

Basis der Warenwirtschaft, sondern die jeweilige Kategorie, was für die Behandlung von Kategorien als eigenständige Geschäftsfelder notwendig ist und zudem die Berücksichtigung einer ständig zunehmenden Anzahl an Artikeln erleichtert, die nur kurzfristig oder einmalig ins Sortiment aufgenommen werden³⁵. Die Ausrichtung der Warenwirtschaft an den Anforderungen kategoriespezifischer Durchführungs- und Kontrollmaßnahmen kann dabei sowohl das logistische Warenprozess- als auch das informatorische Warenwirtschaftssystem betreffen.

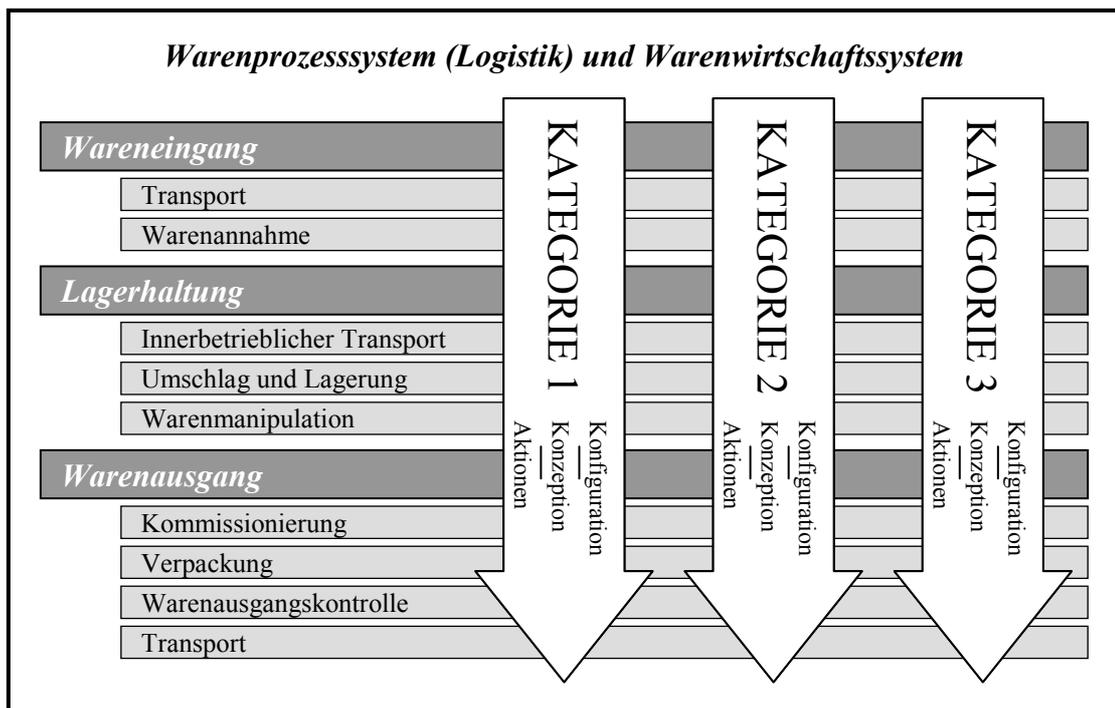


Abbildung 6: Die Verbindung von Supply Chain Management und Category Management auf der Ebene der Warenwirtschaft

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Konfiguration von Warengruppen, aber auch das Festlegen von Kategoriekonzepten sowie zugehöriger Aktionen großen Einfluss auf die Aufgabenstellung des Supply Chain Management hat. Aufgrund der logistischen Eigenschaften verschiedener Artikel oder deren Nachfrageverhalten existieren aus Sicht der Logistik jedoch „natürliche“ Warengruppen, die in Konflikt mit den Vorgaben des Category Management stehen können. Daher sind logistisch homogene Warengruppen zu schaffen, die insbesondere die Planung und Kontrolle logistischer Aktivitäten erleichtern.

³⁵ Vgl. Hertel (1998), S. 191-192.

4. Category Logistics

4.1. Definition

Die im letzten Abschnitt aufgezeigten Interdependenzen zwischen Category Management und Supply Chain Management bergen eine Vielzahl von Verbesserungspotenzialen, die anhand folgender Thesen konkretisiert werden sollen:

- Die logistischen Anforderungen, die das Category Management an das Supply Chain Management stellt, können von Kategorie zu Kategorie unterschiedlich sein.
- Logistische Leistungen und somit auch Logistikkosten können auf der Ebene der Kategorien erfasst, festgelegt und ausgewertet werden, so dass eine im Vergleich zur üblichen Durchschnittsbetrachtung auf Sortimentsebene genauere Planung, Steuerung und Kontrolle möglich wird.
- Für Hersteller und Handel ist es daher sinnvoll, kategoriebezogene Supply Chain Management-Konzepte zu implementieren, wobei Warenwege, Lieferservice, Bestandsmanagement oder weitere Logistiktechniken individuell an die logistischen Anforderungen einzelner Kategorien angepasst werden.

Eine derartige Ausrichtung logistischer Aktivitäten an den logistischen Anforderungen einzelner Kategorien wird im Folgenden als *Category Logistics* bezeichnet. Category Logistics ist somit ein Ansatz, der im Rahmen von Supply Chain Management gemeinsam von Hersteller und Handel umgesetzt werden kann. Durch diesen Ansatz erweitert sich die für das Supply Chain Management typische vertikale Ausrichtung um eine horizontale Dimension: Die *Integration* der einzelnen Wertschöpfungsstufen (vertikale Perspektive) wird durch einen nach Kategorien differenzierten Waren- und Informationsfluss zwischen den einzelnen Stufen (horizontale Perspektive) überlagert. Die Darstellung des Waren- und Informationsflusses als eine Supply Chain gerät somit zur groben Vereinfachung. Vielmehr existieren in Abhängigkeit von den Anforderungen der Kategorien zwischen den gleichen Wertschöpfungsstufen verschieden ausgeprägte Waren- und Informationsflüsse, die sich durch unterschiedliche Mechanismen zur Planung, Steuerung und Kontrolle auszeichnen können.

Prinzipiell basiert Category Logistics auf einem dreistufigen Planungs- bzw. Implementierungsprozess, der sich in die Vorgehensweise des Efficient Consumer Response-Konzepts integrieren lässt (vgl. auch Abbildung 7):

- (1) Zunächst sind im Sinne des Category Management Kategorien zu bestimmen und ggf. Kategoriekonzeptionen festzulegen.

- (2) Im nächsten Schritt müssen die gebildeten Kategorien auf die bereits dargestellten Wechselwirkungen mit den Teilfunktionen des Supply Chain Management untersucht werden. Es ist eine Homogenität hinsichtlich logistischer Kriterien zu gewährleisten, um zu verhindern, dass die mit dem Category Management verbundenen Vorteile durch ansteigende Logistikaufwendungen kompensiert werden.
- (3) Schließlich sind für die einzelnen Kategorien spezifische Logistikkonzepte auszuarbeiten. Dies erstreckt sich sowohl auf die Warenwege als auch auf das Transport- und Bestandsmanagement, den Lieferservice, Logistiktechniken und ggf. weitere Aspekte.



Abbildung 7: Die Integration von Category Logistics in den ECR-Prozess

Das Konzept der Category Logistics soll im Folgenden am Beispiel der unter Punkt (3) aufgeführten Charakteristika weiter vertieft werden.

4.2. *Warenwege*

Entscheidungen über die Warenwege für eine oder mehrere Kategorien umfassen die Auswahl der Distributionsstufen und die Zuweisung von Aufgaben an die einzelnen Distributionsstufen. Diese hängen von der Kategorieeinteilung, die in Abstimmung mit der Marketingstrategie des Unternehmens durchgeführt wird, vom gesetzten Kategorieziel und von den zugehörigen Kategoriekonzeptionen ab.

Als Beispiel kann eine Supermarktkette dienen, die bei ihren Kunden als besonders preisgünstig eingestuft werden will. Im Rahmen einer Kategorisierung des Sortiments erhalten mehrere Kategorien mit Produkten des täglichen Bedarfs den Status der Profilierung. Mit diesen Produkten, die zu sehr günstigen Preisen in großen Verpackungseinheiten angeboten werden, wird ein hoher Umsatzanteil und ein hoher Warenumschlag erzielt. Der hohe Warenumschlag ermöglicht eine direkte Belieferung der Filialen durch die Lieferanten. Der größte Teil der Kategorien fällt unter die Typen „Routine“ und „Ergänzung“. Die Artikelvielfalt ist erheblich höher, saisonale Schwankungen sind nicht sehr ausgeprägt, die Übereinstimmung zwischen den Sortimenten der ver-

schiedenen Filialen ist hoch. Daher bietet sich für diese Kategorien eine zweistufige Lagerhaltung bestehend, aus einem Warenverteilzentrum und kleinen Lagern in den jeweiligen Filialen an.³⁶ Schließlich wird die Aktions- und Saisonware in Kategorien mit der Zielsetzung der saisonalen Profilierung bzw. Ergänzung zusammengefasst. Hier verfügt das Unternehmen über ein spezielles Lager, in dem die Ware bis zum Verkauf zwischengepuffert, aufbereitet und filialgerecht kommissioniert wird. Aufgrund der verschiedenen Zielsetzungen bzw. Kategorierollen lassen sich somit drei grundsätzliche Warenwege unterscheiden (vgl. Abbildung 8):

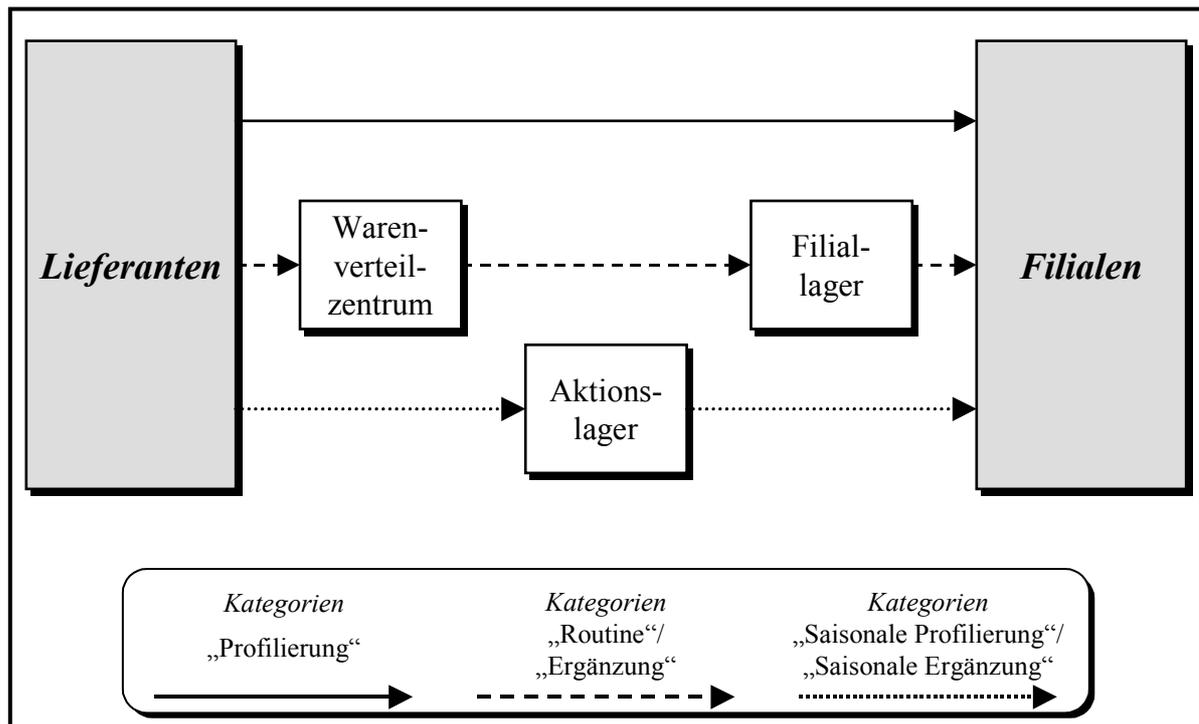


Abbildung 8: Warenwege aufgrund verschiedener Kategorierollen

Darüber hinaus ist jedoch auch die logistische Beschaffenheit der Produkte, wie Gewicht, Volumen, Haltbarkeit oder der Nachfragestruktur, zu berücksichtigen. So ist die aus Perspektive des Category Management vorgenommene Dreiteilung des Warenwegs nur dann ausreichend, wenn die logistischen Eigenschaften aller Kategorien eines Typs relativ homogen sind. Ansonsten ist eine weitere Unterteilung notwendig. Werden z.B. die Kategorien mit den Typen „Routine“ bzw. „Ergänzung“ einer genaueren Analyse unterzogen, eignet sich die Zweiteilung mit einem Zentral- und vielen Filiallagern im Prinzip nur für Waren, die lange haltbar sind, weder gekühlt noch gefrostet werden müssen. Für schnell verderbliche Frischwaren, wie Obst, Gemüse, Milchprodukte, ist dagegen eine direkte Anlieferung durch regionale Lieferanten sinnvoll. Tiefkühlprodukte schließlich müssen in einem oder mehreren speziellen Lagern

³⁶ Zu möglichen Lagerstrukturen im filialisierten Einzelhandel: Toporowski, W. (1996), S.47-56.

aufbewahrt werden, die häufig getrennt von Warenverteilzentren errichtet und betrieben werden (vgl. Abbildung 9):

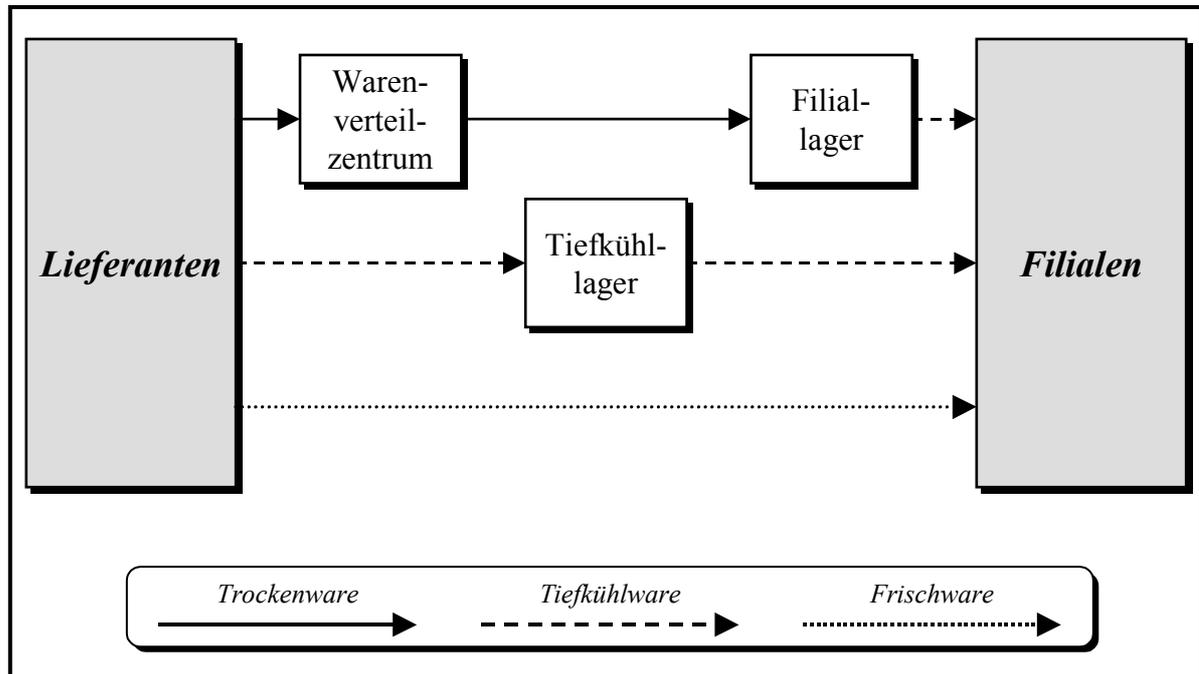


Abbildung 9: Warenwege der Kategorien mit den Typen Routine und Ergänzung aufgrund von logistischen Kriterien

Darüber hinaus kann die Verteilung von Arbeitsschritten, wie die Kommissionierung oder Präsentation, von den Anforderungen der Kategorien abhängig gemacht werden:

- Für Kategorien mit Profilierungs- oder saisonalen Profilierungstypen können die Produkte bereits vom Hersteller verkaufsfertig angeliefert werden.
- Kategorien, deren Produkte nur von wenigen Lieferanten bezogen werden, können vom Hersteller oder Lieferanten filialgerecht vorkommissioniert werden.
- Umgekehrt können Kategorien mit Produkten unterschiedlicher Hersteller vom Handelsunternehmen selbst kommissioniert werden.
- Ähnliche Überlegungen lassen sich auch für die Auszeichnung, die Regalbestückung, das Verpacken oder das Aufbügeln im Textilbereich anstellen.

4.3. Transportmanagement

Ein weitere bedeutende Entscheidungsgröße sind kategoriebezogene Transportkonzepte. Hier ist für verschiedene Kategorien u.a.

- über die Grundstruktur der Transportfahrten, wie Sammel-, Verteil- und Zustellfahrten,

- über Umschlagpunkte und Umschlagarten (z.B. Cross Docking, Transshipment),
- über die eingesetzten Transportmittel, z.B. LKW oder Bahn, oder
- über die Qualität der Lagerprozesse (mit bzw. ohne Kommissionierung)

zu entscheiden. Zur Verwirklichung eines effizienten Materialflusses als einer der Zielsetzungen des Supply Chain Management im Rahmen von Efficient Consumer Response müssen die für das ECR typischen Logistikmaßnahmen wie Cross Docking, Transshipment, Efficient Unit Loads, Roll Cage Sequencing, Displays und Trays kategoriebezogen zum Einsatz kommen (vgl. Abbildung 10):³⁷

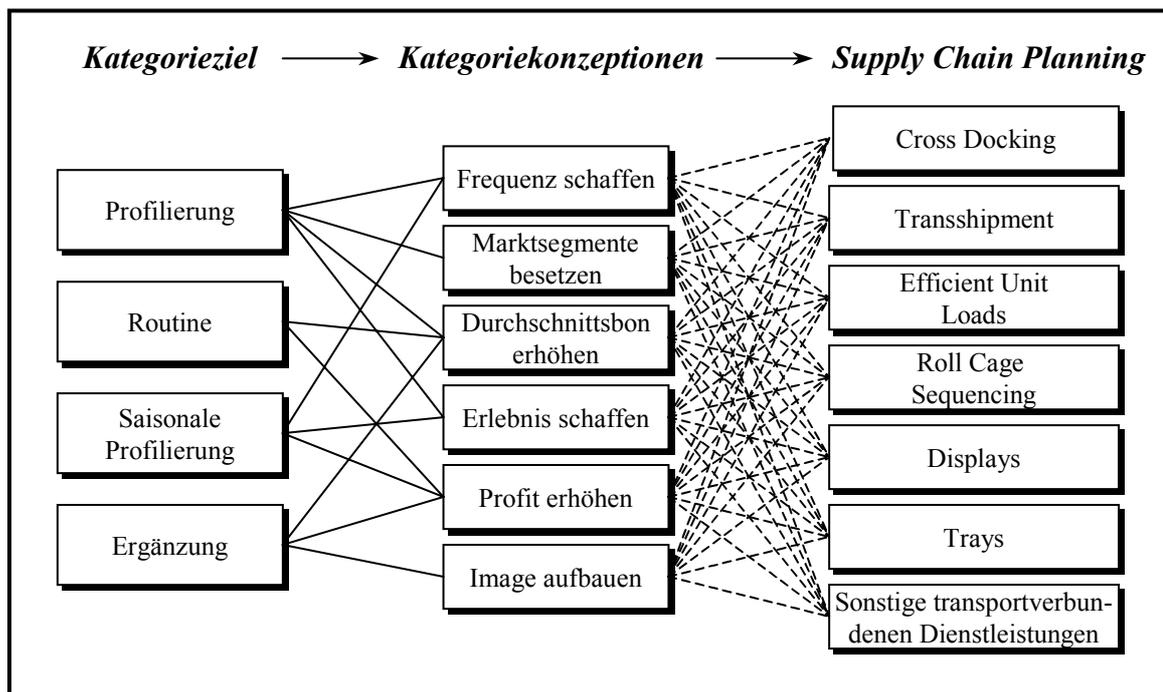


Abbildung 10: Kategorieziel, Kategoriekonzeption und ausgewählte Ansätze des Supply Chain Planning

Hier lassen sich insbesondere folgende Zusammenhänge nutzen:

- Als Cross Docking wird ein Umschlagvorgang bezeichnet, bei dem ein Ladungsträger das Transportmittel wechselt, ohne dass sich die Zusammensetzung der Ladeeinheiten des Ladungsträgers ändert.³⁸ Da sich Cross Docking-Vorgänge insbesondere für Waren mit hohem Volumen eignen, bieten sich derartige Prozesse bei Profilerungskategorien an, die eine geringe Artikelanzahl bei hohen Umsätzen repräsentieren.

³⁷ Vgl. Holzkämper (1999), S. 76.

³⁸ Vgl. Swoboda/Morschett (2000), S. 332; auch Gudehus (1999), S. 744.

- Bei Routine- und Ergänzungskategorien muss eine hohe Artikelanzahl bei teilweise geringen Umsätzen wirtschaftlich transportiert, kommissioniert und gelagert werden. Hierzu eignen sich zum einen Transshipment-Prozesse, also Umschlagvorgänge, bei denen auf zielgemischten Ladungsträgern gestaute Einheiten auf zielreine Ladungsträger verteilt werden³⁹. Zum anderen lassen sich z.B. durch Roll Cage Sequencing-Programme, die eine filialgerechte Bestückung der Ladungsträger anstreben, auch eine Vielzahl von Artikeln in jeweils kleinen Mengen effizient ausliefern.⁴⁰
- Der Einsatz sogenannter Displays, Ladeeinheiten bzw. Ladungsträger, die der Verkaufspräsentation dienen und speziell für Aktionswaren vorgesehen sind,⁴¹ eignet sich vor allem für Kategorien mit dem Ziel der (saisonalen) Profilierung, deren Artikel nur zeitweilig oder einmalig angeboten werden.

Darüber hinaus kann im Rahmen von Category Logistics eine kategoriebezogene Einbindung logistischer Dienstleister erfolgen. Eine Entscheidung für oder gegen den Einsatz externer Logistikdienstleister hängt ab von

- der logistischen Beschaffenheit der einer Kategorie zugeordneten Artikel, z.B. die Fremdvergabe des Transports von Tiefkühlware zur Erzielung von Effizienzvorteilen durch Spezialisierung, oder
- den im Unternehmen verfügbaren Kapazitäten und Fähigkeiten, die z.B. zur Auslastungsoptimierung den Einsatz von unternehmensexternen Spediteuren auf Kategorien mit starken Nachfrageschwankungen beschränken.⁴²

4.3. *Bestandsmanagement und Lieferservice*

Entsprechend den ECR-Grundgedanken erfolgt eine Bestandsergänzung auf der Basis von Quick-Response-Systemen. Zwischen einem kategoriebezogenen Bestandsmanagement und der kategoriebezogenen Ausgestaltung der Warenwege bestehen enge Wechselwirkungen, da beide Entscheidungen z.B. von der Lagerfähigkeit der Artikel oder der Möglichkeit der Zentralisierung der Lagerhaltung beeinflusst werden. Ein kategoriebezogenes Bestandsmanagement eröffnet vor allem zwei Vorteile:

- Erstens bietet sich die Möglichkeit, Bestände kategoriebezogen zu zentralisieren: Durch eine Zentralisierung von Lagerbeständen wird eine Reduzierung der Bestände angestrebt. Die Wirksamkeit der Zentralisierungsbestrebungen hängt jedoch davon ab, inwieweit die an den verschiedenen Lagerstandorten vorrätige

³⁹ Vgl. Gudehus (1999), S. 744.

⁴⁰ Vgl. Heydt, von der (1999), S. 8.

⁴¹ Vgl. Gudehus (1999), S. 443.

⁴² Zur Fremdvergabe von logistischen Dienstleistungen: Bretzke (1998) und Zentes (1998), S. 430.

haltenen Artikel und deren Verbrauchsverläufe gleich sind und ob strukturelle Unterschiede, z.B. in der Kostenstruktur, zwischen dem großen Zentrallager und den kleineren dezentralen Lager genutzt werden können.⁴³ Unter ungünstigen Voraussetzungen kann sich die Bestandssituation durch eine Zentralisierung sogar verschlechtern. Ähnliche Artikelstrukturen und vergleichbare Verbrauchsbilder sind dabei auf Ebene der Kategorien eher gegeben als für ein vollständiges Sortiment. Eine Orientierung an Kategorien kann somit die effiziente Umsetzung von Lagerbestandszentralisierungen erleichtern, in dem eine Zentralisierung auf Kategorien mit günstigen Voraussetzungen beschränkt wird.

- Zweitens können einheitliche Ziel- und Organisationsgrößen je Kategorie festgelegt werden: So kann z.B. die Zuordnung von Lagerplätzen in Lagerhäusern oder das Festlegen von Sicherheitsbeständen kategoriebezogen durchgeführt werden, so dass insbesondere Wechselwirkungen zwischen den Produkten einer Kategorie, z.B. bei Kategorien mit einer hoher Variantenvielfalt einzelner Produkte, Berücksichtigung finden.
- Drittens lassen sich Logistikdaten und Dispositionsparameter, wie Artikel- und Verbrauchsdaten oder Bestelllosgrößen, anhand von Kategoriekonfigurationen, -konzeptionen oder -aktionen aufbereiten und verdichten, um z.B. Entscheidungen über die Eigen- bzw. Fremdbewirtschaftung von Regalflächen zu treffen.⁴⁴ Gerade auf der Informationsebene werden einheitliche Bezugsgrößen geschaffen, die die Kommunikation zwischen den Bereichen Logistik und Marketing erleichtern.

Der Lieferservice mit seinen Komponenten Lieferzeit, Lieferzuverlässigkeit und Lieferbereitschaft bzw. Lieferflexibilität kann ebenfalls an die Anforderungen einzelner Kategorien angepasst werden, um die mit steigendem Lieferservice ansteigenden Distributionskosten möglichst gering zu halten. Wesentliche Einflussgrößen für die Ausprägung des Lieferservices sind

- Qualität und Image des Artikels bzw. der Kategorie,
- die Zusammensetzung der Kategorie, z.B. kann das Lieferserviceniveau reduziert werden, wenn die Kategorieartikel sich durch eine hohe Variantenvielfalt aufgrund unterschiedlicher Verpackungsgrößen auszeichnen,
- die Beschaffenheit der Artikel, z.B. die Verderblichkeit.

⁴³ Vgl. Gudehus (1999), S. 308-309.

⁴⁴ Vgl. Knolmeyer et al. (2000), S. 48; Kabuth/Burger (1998), S. 125.

4.4. *Logistik-Techniken*

Mit der kategoriebezogenen Ausrichtung der Logistik verbinden sich weitere Vorteile, von denen im Folgenden vier weitere Punkte kurz skizziert werden sollen:

- *Kategoriebezogene Auftragsbearbeitung*: Es sind einheitliche administrative Prozesse je Kategorie zu schaffen, denen entsprechende Verantwortungsbereiche gegenübergestellt werden.
- *Kategoriebezogener Versand*: Hierunter fallen z.B. kategoriespezifische Versand- und Transporteinheiten sowie kategoriespezifische Versandbedingungen.
- *Kategoriebezogene Verpackung*: Es können kategoriespezifische Verpackungsrichtlinien oder kategoriespezifische Verantwortlichkeiten für das Verpacken festgelegt werden.
- *Kategoriebezogene Kommissionier- und Lagertechniken*: Dieser Punkt kann neben technischen Aspekten, wie dem Festlegen eindeutiger Transport- und Lagerhilfsmittel, z.B. Euro-1-Paletten oder Mehrwegfalttransportboxen, auch die Arbeitsteilung zwischen den Partnern, z.B. das Verräumen von Ware, umfassen.

5. **Zusammenfassung und Bewertung**

Das erfolgreiche Zusammenwirken von Marketing und Logistik ist für den unternehmerischen Erfolg von besonderer Bedeutung. Neuere Konzepte, die wie das Efficient Consumer Response-Konzept auf die Ausgestaltung dieser Schnittstelle zielen, stellen nicht nur auf die Bedeutung von Marketingzielen und Strategien für die Logistik ab, sondern betonen zudem den Aufbau strategischer Logistikpotenziale. Zwischen den beiden Säulen des Efficient Consumer Response-Konzepts, dem Supply Chain Management, das die integrierte Planung, Steuerung und Kontrolle aller einem Wertschöpfungsverbund zugehörigen logistischen Prozesse anstrebt, und dem Category Management, das die Planung und Steuerung von mehreren Produkten als eigenständiges Geschäftsfeld verfolgt, bestehen hinsichtlich des Planungshorizonts und der Häufigkeit der Entscheidungsfindung drei zentrale Schnittfelder, die Marketing und Logistik als Träger des ECR-Konzepts wechselseitig beeinflussen: Die logistischen Eigenschaften der Produkte einer Kategorie, aber auch die mit einer Kategorie verbundenen Zielsetzungen führen zu Interdependenzen zwischen der Einteilung eines Sortiments in Kategorien und der Struktur der Supply Chain. Ähnliche Wechselwirkungen finden sich auch zwischen der Planung einzelner kategoriebezogener Maßnahmen, die entweder auf Umsatz- oder auf Gewinnmaximierung gerichtet sind, und der Transport- und Bestandsplanung des Supply Chain Planning. Auf der Ebene der Warenwirtschaft ist das dritte Überschneidungsfeld angesiedelt, das u.a. die Transport- und Bestandssteuerung

sowie die Sortimentsentwicklung und -überwachung umfasst. Im Rahmen des Efficient Consumer Response-Konzepts kann es daher sinnvoll sein kategoriebezogene Supply Chain Management-Konzepte zu implementieren, die individuell auf die logistischen Anforderungen der jeweiligen Kategorien ausgerichtet werden, was im vorliegenden Beitrag als *Category Logistics* bezeichnet wird. Dieses Konzept kann sich sowohl auf die Ausgestaltung der Warenwege als auch auf das Transport- und Bestandsmanagement, den Lieferservice oder weitere Logistik-Techniken erstrecken.

Kategoriebezogene Logistikkonzepte wirken insbesondere der Gefahr entgegen, Kategorien zu bilden, die logistisch heterogen sind und dadurch kein einheitliches Handling ohne Mehrkosten zulassen. Zudem wird eine Steuerungsgröße geschaffen, die zwischen dem Sortiment und dem einzelnen Artikel einzuordnen ist, und für alle Partner sowohl im Marketing als auch in der Logistik als einheitliche Planungsgröße herangezogen werden kann. Die Verwendung von Category Logistics als Logistikkonzept unterliegt ähnlichen Beschränkungen wie das gesamte Efficient Consumer Response-Konzept, welches im Regelfall nur mit einer beschränkten Anzahl an Lieferanten implementiert wird.⁴⁵ Bezieht ein ECR-Konzept nicht alle Lieferanten ein, dann hat Category Logistics die Aufgabe, bestehende Logistikkonzepte zu ergänzen und zu verbessern.

⁴⁵ Vgl. hierzu: Meyer (2000), S. 306-310.

6. Literaturverzeichnis

- Ahlert, D.:** Distributionspolitik, UTB/Gustav Fischer, Stuttgart/Jena, 3. Auflage, 1996
- Ahlert, D.:** Warenwirtschaftsmanagement und Controlling in der Konsumgüterdistribution - Betriebswirtschaftliche Grundlagen und praktische Herausforderungen aus Perspektive von Handel und Industrie, in: Ahlert, D./Olbrich, R.: Integrierte Warenwirtschaftssysteme und Handelscontrolling, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 3. Auflage, 1997, S. 3-112
- Behrends, Chr.:** Category Management - Handel und Hersteller in Kompetenz-Partnerschaft, in: Absatzwirtschaft 37, 1994, S. 108-114
- Bowersox, D. J./Closs, D. J.:** Logistical Management – The integrated Supply Chain Process, McGraw-Hill, New York, 1996
- Boutellier, R./Corsten, D.:** Wie Marketing und Logistik besser zusammenarbeiten, in: Thexis 15, 1998 (1), S. 2-7
- Brettschneider, G.:** Beschaffung im Handel unter besonderer Berücksichtigung der Auswirkungen von Efficient Consumer Response, Peter Lang, Frankfurt/Main, 2000
- Bretzke, W.-R.:** „Make or Buy“ von Logistikdienstleistungen: Erfolgskriterien für eine Fremdvergabe logistischer Dienstleistungen, in: Isermann, H. (Hrsg.): Logistik – Gestaltung von Logistiksystemen, Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 2. Auflage, 1998, S. 393-402
- Coyle, J. J./Bardi, E. J./Langley, C. J.:** The Management of Business Logistics, West Publishing, Minneapolis/New York/Los Angeles/San Francisco, 6. Auflage, 1996
- Delfmann, W.:** Industrielle Distributionslogistik, in: Weber, J./Baumgarten, H.: Handbuch Logistik – Management von Material- und Warenflussprozessen, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1999, S. 181-201
- Delfmann, W.:** ECR – Efficient Consumer Response, in: Die Betriebswirtschaft 59, 1999, S. 565-568
- Ebert, K.:** Warenwirtschaftssysteme und Warenwirtschafts-Controlling, Peter Lang, Frankfurt, 1986
- Feld, C.:** Category Management, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 27, 1998, S. 43-44
- Friedrich, St. A./Hinterhuber, H. H.:** Wettbewerbsvorteile durch Wertschöpfungspartnerschaften – Paradigmenwechsel in der Hersteller/Handels-Beziehung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 28, 1999, S. 2-8.

- Großweischede, M.:** Category Management als Hebel des ECR-Konzepts, in: io-Management 69, 2000 (4), S. 62
- Gudehus, T.:** Logistik – Grundlagen, Strategien, Anwendungen, Springer, Berlin/Heidelberg/New York, 1999
- Gutenberg, E.:** Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 2: Der Absatz, Springer, Berlin/Heidelberg/New York, 17. Auflage, 1984
- Hahne, H.:** Category Management aus Herstellersicht, Josef Eul, Köln, 1998
- Hahne, H.:** Interface zum Handel, in: Absatzwirtschaft 40, 1997, S. 72-76
- Hahne, H.:** Category Management, in: Die Betriebswirtschaft 55, 1995, S. 799-80
- Handfield, R. B./Nichols, E. L.:** Introduction to Supply Chain Management, Prentice Hall, Upper Saddle River (New Jersey), 1999
- Harris, B./McPartland:** Category Management defined: What it is and why it works, in: Progressive Grocer 72, 1993, S. 5-8
- Hertel, J.:** Warenwirtschaftssysteme – Grundlagen und Konzepte, Physica, Heidelberg, 3. Auflage, 1998
- Heydt von der, A.:** Efficient Consumer Response – So einfach und doch so schwer, in: Heydt von der, A. (Hrsg.): Handbuch Efficient Consumer Response – Konzepte, Erfahrungen, Herausforderungen, Vahlen, München, 1999, S. 3-23
- Holzämper, O.:** Category Management – Strategische Positionierung des Handels, Göttinger Handelwissenschaftliche Schriften, Göttingen, 1999
- Jünemann, R.:** Materialfluß und Logistik – Systemtechnische Grundlagen mit Praxisbeispielen, Springer, Berlin/Heidelberg/New York, 1989
- Kabuth, P./Burger, S.:** Category Management und dessen Umsetzung in die Praxis, HMD – Theorie und Praxis der Wirtschaftsinformatik 35, 1998, S. 124-131
- Kotler, Ph./Bliemel, F.:** Marketing-Management – Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 9. Auflage, 1999
- Krüger, R./Steven, M.:** Supply Chain Management im Spannungsfeld von Logistik und Management, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 29, 2000, S. 299-334
- Liebmann, H.-P.:** Struktur und Funktionsweise moderner Warenverteilzentren, in: Zentes, J. (Hrsg.): Moderne Distributionskonzepte in der Konsumgüterwirtschaft, Poeschel, Stuttgart, 1991, S. 18-32

- Linnemann, W.:** Bedarfsgerechte Warenhauslogistik im ECR-Zeitalter, in: Heydt, von der, A. (Hrsg.): Handbuch Efficient Consumer Response – Konzepte, Erfahrungen, Herausforderungen, Vahlen, München, 1999, S. 97-111
- Meffert, H.:** Marketing, in: Tietz, B. / Köhler, R. / Zentes, J. (Hrsg.): Handwörterbuch des Marketing, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2. Aufl., Sp. 1472-1490
- Meffert, H.:** Marketing-Management, Gabler, Wiesbaden, 8. Auflage, 1998
- Meyer, M.:** Efficient Consumer Response – Eine kritische Betrachtung, in: Trommsdorff, V. (Hrsg.): Handelsforschung 1999/00 – Verhalten im Handel und gegenüber dem Handel, Gabler, Wiesbaden, 2000, S. 297-314
- Möhlenbruch, D.:** Kundenorientierung durch Category Management – Kritische Analyse eines Kooperationsmodells zwischen Industrie und Handel, in: Trommsdorff, V.: Kundenorientierung im Handel, Handelsforschung 1997/98, Gabler, Wiesbaden 1997, S. 113-133
- Müller-Hagedorn, L./Zielke, S.:** Category Management, in: Albers, S./Hermann, A. (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement. Strategieentwicklung, Produktplanung, Organisation, Kontrolle, Gabler, Wiesbaden, 2000, S. 859-882
- Nieschlag, R./Dichtl, E./Hörschgen, H.:** Marketing, Duncker & Humblot, Berlin, 18. Auflage, 1997
- Pepels, W.:** Einführung in das Distributionsmanagement, Oldenbourg, München/Wien, 2. Auflage, 2001
- Pfohl, H.-Chr.:** Logistiksysteme – Betriebswirtschaftliche Grundlagen, Springer, Berlin/ Heidelberg/New York, 6. Auflage, 2000
- Specht, G.:** Distributionsmanagement, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 3. Auflage, 1998
- Swoboda, B.:** Kooperative Wertschöpfungspartnerschaften – Barrieren und Erfolgsfaktoren des Efficient Consumer Response Managements, in: Information Management 12, 1997, S. 36-42
- Swoboda, B./Morschett, D.:** Cross Docking in der Konsumgüterdistribution, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 29, 2000, S. 331-334
- Tietz, B.:** Der Handelsbetrieb – Grundlagen der Unternehmenspolitik, Vahlen, München, 2. Auflage, 1993
- Tietz, B.:** Efficient Consumer Response (ECR), in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 24, 1995, S. 529-530
- Toporowski, W.:** Logistik im Handel – Optimale Lagerstruktur und Bestellpolitik einer Filialunternehmung, Physica, Heidelberg, 1996

- Weber, J./Dehler, M./Wertz, B.:** Supply Chain Management und Logistik, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 29, 2000, S. 264-269
- Weber, J./Kummer, S.:** Logistikmanagement, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2. Auflage, 1998
- Wildemann, H.:** Logistik Prozessmanagement, TCW Transfer-Centrum-Verlag, München, 1997
- Wildemann, H.:** Trends in der Marketing-Logistik, in: Thexis 15, 1998 (1), S. 8-11
- Zentes, J.:** Effizienzsteigerungspotenziale kooperativer Logistikketten in der Konsumgüterindustrie, in: Isermann, H. (Hrsg.): Logistik – Gestaltung von Logistiksystemen, Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 2. Auflage, 1998, S. 429-440