

Gerd Möll, Heike Jacobsen

Kooperation statt Konfrontation?

Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Konsumgüterindustrie und Einzelhandel und ihre betrieblichen Funktionsbedingungen

Abstract

Zwischen Konsumgüterindustrie und Handelsunternehmen sind traditionell und strukturell konfliktäre Beziehungen angelegt. Seit Anfang der 90er Jahre werden unter dem Stichwort „Efficient Consumer Response“ (ECR) jedoch partnerschaftliche Wege der Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Handel propagiert. Eine Verwirklichung dieser Vision impliziert eine Abkehr von der bislang durch harte Auseinandersetzungen und starkes Misstrauen geprägten Geschäftspraxis. Gleichzeitig definiert sie einen Bedarf an unternehmensinternen Umstrukturierungen. Dieser Aufsatz geht den Fragen nach, welche arbeitspolitischen, organisatorischen und strategischen Veränderungen und Voraussetzungen auf betrieblicher Ebene mit dieser Umstellung verbunden sind, und warum die Aussicht auf beiderseitige Gewinne durch mehr Kooperation bislang im Alltagshandeln von Industrie und Handel keine stärkere Resonanz gefunden hat.

1 Einleitung

Zwischen den Unternehmen des Einzelhandels und den sie beliefernden Unternehmen der Konsumgüterindustrie sind traditionell und strukturell konfliktäre Beziehungen angelegt. Im Laufe der 90er Jahre ist dieses Problem zunehmend intensiver diskutiert worden, weil zum einen die Wettbewerbssituation im Handel zusätzliche Bemühungen um Kosteneinsparungen durch günstige Einkaufspreise veranlasste, von denen sich Industrieunternehmen weiter unter Druck gesetzt fühlten. Zum anderen aber ermöglichte es die Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien, die Lieferbeziehungen zwischen Industrie und Handel so zu organisieren, dass grundsätzlich auf beiden Seiten Effizienzsteigerungen erreichbar sind. Die Voraussetzungen für die Realisierung dieser Potentiale sind jedoch vielfältig; und sie verlangen – so ist anzunehmen – gerade die Überwindung konfliktärer Konstellationen zu Gunsten von Kooperation.

Seit Anfang der 90er Jahre in den USA und Großbritannien und seit Mitte der 90er Jahre auch in Deutschland wird für die Konsumgüterwirtschaft ein Bündel von Maßnahmen zur technisch-organisatorischen branchen- und betriebsübergreifenden Verknüpfung unter dem Namen „Efficient Consumer Response“ (ECR) diskutiert. Durch ein partnerschaftlich orientiertes Vorgehen sowie mit Hilfe eines entwickelten Informationsmanagements sollen die Optimierung aller Prozessschritte in der Wertschöpfungskette sowie neue Formen der Entwicklung, Durchsetzung und Präsentation von Produkten bzw. Sortimenten am Markt in Angriff genommen werden (für einen Überblick über die Diskussion in Wissenschaft und

Praxis: siehe v.d. Heydt 1999). Dieser Gedanke wurde in Deutschland vor allem von großen Markenartikelherstellern aufgegriffen, die hier eine Chance sahen, ihre gegenüber dem Handel zunehmend schwächer gewordene Verhandlungsposition durch das Angebot von gemeinsam zu erzielenden Rationalisierungsgewinnen zu stärken.

Der umfassende Anspruch der ECR-Technologie, nämlich ein „ganzheitliches“ Verständnis der Beziehungen zwischen Industrie und Handel zu entwickeln und im Sinne einer Wertschöpfungspartnerschaft einvernehmliche und für beide Seiten attraktive Lösungen zu finden, scheint die Logik überkommener Formen der Geschäftspraxis massiv in Frage zu stellen. Eine flächendeckende Umsetzung entsprechender Strategien brächte darüber hinaus nicht nur erhebliche technische und organisatorische Veränderungen mit sich, sondern könnte auch weitreichende Konsequenzen für die Beschäftigten in Industrie und Handel haben.¹ Im Folgenden skizzieren wir zunächst wesentliche Elemente des ECR-Ansatzes, gehen auf seine gegenwärtige Verbreitung sowie auf seine Bedeutung für die bislang in der Konsumgüterwirtschaft dominierenden Geschäftsstrategien ein und fragen nach den arbeitsbezogenen und organisatorischen Implikationen von ECR-Strategien. Dabei konzentrieren wir uns auf die Veränderungen an den Schnittstellen zwischen Industrie und Handel sowie auf die Folgen für das Verkaufspersonal in den Filialen. Abschließend ziehen wir einige Schlussfolgerungen zu den Diffusionsbarrieren und -voraussetzungen dieser kooperationsorientierten Strategie. Wir werden die *These* vertreten, dass es nicht nur, wie häufig angenommen, die ungleiche Machtverteilung und das fehlende Vertrauen zwischen den potentiellen Kooperationspartnern Industrie und Handel sind, die die Herausbildung geeigneter Voraussetzungen für neue Formen der Zusammenarbeit behindern. Bedeutsame Konfliktlinien verlaufen auch innerhalb der jeweiligen Unternehmen und beeinflussen gemeinsam mit tradierten Rationalisierungs-, Handlungs- und Denkmustern die Durchsetzungschancen einer kooperationsorientierten Neugestaltung der Wertschöpfungskette.

2 Zentrale Elemente des Konzepts „Efficient Consumer Response“

Bei der Darstellung der zentralen Elemente von „Efficient Consumer Response“ lassen sich drei Bereiche unterscheiden: Als Fundament gelten *Basistechnologien und -standards* wie z.B. Electronic Data Interchange (EDI) zur Übermittlung und bruchlosen Weiterverarbeitung von Bestands-, Bestell- und Lieferdaten, entsprechende Standards für Dateninhalte und -strukturen, konkrete Techniken wie die Scannersysteme sowie Vereinbarungen über branchenweite Standardregelungen in der Prozesskette (Möll 2000, 244ff.). Das eigentliche Herzstück des Konzepts bilden die Bereiche *Warenversorgung* (Kooperationsfeld Logistik) sowie *Produktentwicklung und -vermarktung* (Kooperationsfeld Marketing), die unter das Leitbild Kundenorientierung gestellt werden.²

1 Dieser Aufsatz basiert auf einer ersten Auswertung von 33 Interviews mit ExpertInnen aus der Konsumgüterwirtschaft, die wir im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Verbundvorhabens „Vertikale Kooperation zwischen Industrie und Handel“ im zweiten Halbjahr 2001 durchgeführt haben.

2 Der Begriff der Kundenorientierung wird in der ECR-Diskussion wie auch in anderen managementorientierten Diskussionskontexten bisher sehr allgemein verwendet. Für seine Verwendung mit Blick auf den Einzelhandel haben wir kürzlich einen Klärungsvorschlag vorgestellt, der zwischen empathisch-emotionaler, technisch-organisatorischer und geschäftspolitisch-strategischer Kundenorientierung differenziert (Jacobsen 2002). ECR ist danach ein Konzept zur Optimierung der beiden zuletzt genannten Dimensionen von Kundenorientierung.

Vorliegende Erfahrungsberichte weisen darauf hin, dass bislang neben der administrativen Seite der Wertschöpfungskette (Standardisierung der Datenübertragung und Auftragsabwicklung) aus gutem Grund vor allem die Warenversorgung und darin das Kooperationsfeld Logistik im Zentrum von ECR-Projekten stand. "Hier sind die Vorgänge viel leichter quantifizierbar; Erfolge lassen sich nicht nur besser messen, sondern auch schneller erzielen" (Figgen 1998, 117). Hinzu kommt, dass dieser Handlungsbereich als weniger „sensibel“ gilt als beispielsweise Fragen der Sortimentsgestaltung. Gemäß der ECR-Vision soll die Verbrauchernachfrage die Produktion und Distribution steuern. Marktökonomische Imperative sollen nicht in Form des erhofften und vermeintlichen, sondern in Gestalt des tatsächlichen Abverkaufs in den Filialen zur Richtschnur des (produktions-)ökonomischen Handelns werden.³ Mit dieser Strategie, die den informationstechnologisch gestützten Rückgriff auf aktuelle Bestands- und Abverkaufsdaten der Handelsunternehmen voraussetzt, sollen nur noch die Waren produziert, transportiert und in die Regale verräumt werden, für die auch tatsächlich Nachfrage besteht. Gravierende Änderungen der traditionellen Arbeitsteilung zwischen Industrie und Handel gehen mit dieser Vorgehensweise dann einher, wenn die Industrie zum Zwecke der Optimierung der Warenbeschaffung die Bewirtschaftung der Zentrallager des Handels selbst übernimmt und damit nicht mehr der Handel, sondern der Lieferant die Bestellungen erzeugt. Flankiert werden diese Logistikstrategien von neuen Techniken der operativen Lagerabwicklung, durch die Kommissionierungsschritte im Handelslager entweder völlig überflüssig oder effizienter werden.

Inzwischen hat sich das Rationalisierungsinteresse von den Beschaffungs- und Distributionsprozessen auf das Kooperationsfeld Marketing ausgedehnt. Dort werden die Chancen zur nachhaltigen Realisierung von Wettbewerbsvorteilen von einigen Experten günstiger eingeschätzt als im Management der Lieferkette (Schröder u.a. 1999). Insbesondere die Hersteller und unter ihnen vor allem die Markenartikel-Produzenten heben dies hervor: „Die laufenden EDI- oder ECR-Projekte dienen vornehmlich der Prozessoptimierung und die Händler profitieren hiervon überproportional. Viel wichtiger erscheint Category Management, das neben Effizienzverbesserung vor allem auf Wachstum bei Umsatz und Ertrag abzielt, und hier spielen gute Markenartikel eine wesentliche Rolle“ (Barrenstein 2001).

Beim Category Management geht es um die Entwicklung einer neuen Perspektive auf den Konsumenten, mit deren Hilfe das Käuferpotential erweitert und besser ausgeschöpft werden soll. „Ganze Heerscharen von Produktforschern beschäftigen sich mit der Entwicklung neuer, noch besserer Produkte, ganze Heerscharen von Marktforschern untersuchten, wie die Hausfrau (sic!) diese Produkte verwendet. Wie sie die Produkte jedoch kauft, fragt kaum jemand. Doch genau hier liegt das Potential, das sich mit ECR erschließen lässt“ (Figgen 1998, 116). Das Interesse hat sich sowohl von der Frage des Verbrauchsverhaltens zur Frage des Kaufverhaltens als auch vom einzelnen Produkt zur Neuformulierung von gesamten Warengruppen verschoben. „Mit Warengruppen und Sortimentsteilen hat sich der Handel seit jeher befasst. Der Fokus liegt aber nun darauf, dass sie anhand von Kriterien definiert werden, die nicht etwa auf die stoffliche Zusammensetzung der Produkte oder auf die gemeinsamen Lieferanten abstellen, sondern deren Grundlage Kundenbedürfnisse bilden (Sicht der Kunden). Die Ermittlung dieser Kundensicht stellt damit ein zentrales Problem bei

3 Die bislang jüngste Entwicklung der ECR-Konzeption, die "gemeinsame Planung, Vorhersage und Belieferung" (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment), betont dagegen das antizipative Moment der Marktbearbeitung, das durch die Zusammenführung der Abverkaufsprognosen von Industrie und Handel gestärkt werden soll.

der Einteilung der Categories dar“ (Müller-Hagedorn u.a. 1999, 65).⁴

An Bedeutung gewinnen zunehmend die am "Point of Sale" anfallenden Informationen zum Käuferverhalten. Aufgrund des mittlerweile erreichten Verbreitungsgrades von Scannersystemen steht hier ein Datenpotential zur Verfügung, das kombiniert mit dem Herstellerwissen über Produkte und deren Käufer genutzt werden soll, um Sortimente, Regale, Ladenflächen, Preisstellung und Vermarktung zu optimieren sowie die Kundenloyalität zu erhöhen. Im Rahmen von Gemeinschaftsprojekten wird darüber hinaus z.B. auch das Verhalten von „Shopperinnen und Shopperrn“ am Regal untersucht, um mit Hilfe einer „kundenorientierten Regalplatzierung“ die „Kundenfrequenz optimal abzuschöpfen“ und den Absatz zu steigern (o.V. 2002, 50). Außerdem geht es im Kooperationsfeld Marketing darum, die hohe Misserfolgsrate bei der Entwicklung und Einführung neuer Produkte zu reduzieren

3 Bedeutung von "Efficient Consumer Response" für die Geschäftsstrategien von Industrie und Handel

Zu den zentralen Themen des „ECR-Diskurses“, d.h. der Diskussion über Möglichkeiten und Hemmnisse der Realisierung von ECR-Projekten, zählt der Gedanke der Kooperation zwischen den am Wertschöpfungsprozess beteiligten Partnern. Allerdings „zeigt die Praxis, dass bisher zwischen Herstellern und Händlern keine Kooperationskultur vorhanden ist. Verglichen mit anderen europäischen Ländern ist insbesondere in Deutschland das Verhältnis zwischen Lieferant und Absatzmittler durch harte Konfrontation und hohes Misstrauen geprägt“ (Seifert 2001, 56). Der Versuch, durch *gemeinsame* Anstrengungen zu einer Maximierung des Wertschöpfungspotentials zu gelangen, ist keine Selbstverständlichkeit.

Dies gilt um so mehr, als die konsequente Verfolgung von ECR-Strategien mit den bisherigen Geschäftsstrategien des Handels kaum kompatibel scheint. Insbesondere deutsche Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen haben in den letzten Jahren zur Verbesserung ihrer Konkurrenzsituation vor allem auf *einen* unternehmerischen Handlungsparameter gesetzt: niedrige Verkaufspreise. Diese preisorientierte Strategie im Wettbewerb steht im Zusammenhang mit dem Konzentrationsprozess im Handel und dem damit möglichen Ausbau der Verhandlungsmacht gegenüber der Industrie. Darüber hinaus wurden die Personalkosten vor allem im Verkauf im Laufe der 90 Jahre erheblich reduziert (Glaubitz 2001). Beide Strategien – so ist anzunehmen – kollidieren mit Grundbedingungen des ECR-Ansatzes: Die strikte Konditionenorientierung des Handels verträgt sich nur schlecht mit der auf wechselseitigen Austausch sensibler Daten und Informationen beruhenden Sortimentsorientierung beim kooperativen Warengruppenmanagement. Auch die im Gefolge des Abbaus qualifizierten Verkaufspersonals und durch den wachsenden Anteil von Teilzeitbeschäftigten in den Filialen sich zunehmend bemerkbar machenden Servicemängel sind kaum mit einem Ansatz vereinbar, der den Kundenservice in besonderer Weise betont.

Nimmt man noch hinzu, dass die wirtschaftliche Überlegenheit von ECR-Maßnahmen nicht unumstritten ist⁵, dann ist es kaum überraschend, dass trotz der anfänglichen Euphorie, die durch Erfolgsmeldungen aus den USA über zweistellige Zuwachsraten bei der Umsatz-

4 Es gilt zu beachten, dass es bei dieser „Sicht des Kunden“ vor allem um die *zahlungskräftige* Nachfrage des *loyalen* und des *profitablen* Kunden geht – und nicht ohne weiteres um alle denkbaren Kunden.

5 Dies gilt vor allem dann, wenn diese Maßnahmen nicht mehr den privilegierten Status von Pilot-Projekten genießen, sondern sich unter Alltagsbedingungen zu bewähren haben.

entwicklung und den Kosteneinsparungen geschürt wurde, ECR-Strategien noch längst nicht die Verbreitung gefunden haben, die man angesichts der in Aussicht gestellten Vorteile hätte erwarten können. Gegenwärtig ist das Wissen über die Diffusion von ECR-Konzepten in Deutschland trotz einiger Bemühungen, mit Hilfe von Unternehmensbefragungen den tatsächlichen Umsetzungsstand zu erheben (z.B. ECR-Monitor der Centrale für Coorganisation), noch immer bestenfalls bruchstückhaft. Gleichwohl kann davon ausgegangen werden, dass die Zahl der Unternehmen, die sich um die Umsetzung von ECR-Strategien bemühen, zunimmt. Auch Klein- und Mittelunternehmen engagieren sich stärker, wobei sie vor allem administrative und logistische Funktionen einbeziehen.

Im Kooperationsfeld Logistik wurden in den letzten Jahren vermutlich die größten Fortschritte erzielt. Allerdings ist hier eine wichtige Differenzierung notwendig. Unterscheidet man zwischen der Primärlogistik (Weg der Ware vom Lager des Produzenten zum Lager des Händlers) und der Sekundärlogistik (Weg der Ware vom Handelslager in das Verkaufsregal des Handels), dann wird für den Bereich der Primärlogistik häufig öffentlichkeitswirksam von Effizienzgewinnen berichtet. Das größere Problem scheint jedoch im Bereich der Sekundärlogistik zu liegen, also auf dem Weg der Ware innerhalb der Handelsunternehmen. Die Gründe für die dort auftretenden Schwächen (insbesondere Bestandslücken in den Filialen) dürften wesentlich in der unterdurchschnittlichen Ressourcenausstattung dieses Bereichs der Wertschöpfungskette mit Qualifikation und Technik zu suchen sein. Dies wiederum verweist auf die Persistenz traditioneller Rationalisierungsmuster des Handels, die gerade nicht auf eine Stärkung der Bedeutung der Filialen und des dortigen Personals ausgerichtet sind, sondern durch Zentralisierung der kaufmännischen Funktionen zu Kompetenzverlusten in den Filialen führen (Goldmann/Jacobsen 1994).

Noch weniger als in der Logistik kann im Marketing von einer flächendeckenden Verbreitung partnerschaftlich orientierter Strategien in Deutschland die Rede sein, selbst wenn sich inzwischen zahlreiche bedeutende Industrie- und Handelsunternehmen mit dem Thema „Category Management“ beschäftigen. Und noch völlig in den Kinderschuhen stecken die Versuche der Verknüpfung von Strategien der Logistik und der Sortimentsgestaltung im Sinne einer funktionsübergreifenden Zusammenarbeit und Steuerung. Es gibt Hinweise darauf, dass hinter diesem „Separatismus“ wenigstens zum Teil professionskulturelle Unterschiede stehen könnten. Diese Annahme legen Selbststilisierungen von Logistik-Verantwortlichen nahe, die sich als „Handwerker“ sehen, denen die „Künstler“ aus dem Marketing gegenüberstehen.

Von einer nachhaltigen und umfassenden Durchdringung der strukturell spannungsgeladenen Beziehungen zwischen Industrie und Handel mit partnerschaftlichen Elementen kann also noch nicht gesprochen werden, jedoch ist das Feld der vertikalen Zusammenarbeit innerhalb der Konsumgüterwirtschaft nachhaltig in Bewegung geraten. Auch wenn über die zukünftige Diffusion von ECR-Maßnahmen nur spekuliert wird und beim derzeitigen Stand von einer expansiven Weiterentwicklung nicht ohne weiteres ausgegangen werden kann, müssen die bislang bereits eingetretenen Effekte und mögliche Entwicklungstendenzen für Arbeit und Beschäftigung zur Kenntnis genommen werden.

4 Arbeitsbezogene Implikationen von "Efficient Consumer Response"

Als die ersten ECR-Projekte gestartet wurden, war kaum absehbar, welche Folgen sich für Arbeit, Organisation und Beschäftigung in Industrie und Handel daraus ergeben würden. Allerdings wiesen PraktikerInnen schon nach den ersten Umsetzungserfahrungen darauf hin, dass es bei der Einführung von ECR „zu gravierenden und umfassenden Veränderungen in den Arbeitsbeziehungen kommt. Unternehmen, die sich für ECR entschieden haben, stehen einer wesentlich größeren organisatorischen Herausforderung gegenüber als bisher, da erstmals auch firmenübergreifendes Handeln erforderlich ist" (Creischer 1999, 302). Allmählich gewinnt in den Unternehmen der Konsumgüterindustrie die Einsicht an Bedeutung, dass die Umsetzung von ECR kein rein instrumenteller und technologisch orientierter Vorgang ist, sondern dass die personalen Voraussetzungen erfolgskritisch sind (v.d. Heydt 1999). Dies wird neuerdings auch von den Anbietern von IuK-Technologien so gesehen. In Berichten über betriebliche ECR-Implementationserfahrungen finden sich zudem häufiger Hinweise auf das erhebliche Konfliktpotential, das mit der Etablierung neuer Prozesse und Strukturen und der damit verbundenen Infragestellung etablierter Beurteilungsmaßstäbe, Verhaltensmuster, Kompetenzen und Machtverhältnisse einher geht. Diese Beobachtungen reflektieren nicht nur die unternehmensübergreifenden Beziehungen, sondern auch die unternehmensinternen Verhältnisse, die im Zuge der Einführung von ECR-Strategien unter Veränderungsdruck geraten.

4.1 Veränderungen an der traditionellen Schnittstelle Industrie-Handel

Implikationen für Arbeit und Organisation, die aus neuen Formen der Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette in der Konsumgüterwirtschaft resultieren, sind zunächst an den jeweiligen interorganisatorischen Schnittstellen zu beobachten. Im Zuge der Einführung des Konzepts „Efficient Consumer Response" kommt es zu einer deutlichen Vermehrung der Themen, die zwischen Handel und Industrie erörtert werden. Diese Themenvielfalt - neben die bislang dominierenden Auseinandersetzungen um die Konditionen treten nunmehr die Fragen nach der Gestaltung der unternehmensübergreifenden Prozesse und der Sortimentsführung - übersteigt bei weitem die traditionellen Kompetenzen der bisherigen SchnittstelleneinhaberInnen in Industrie und Handel. Vor allem das Berufsbild des Großkundenbetreuers auf der Industrieseite (Key Accounter) ist von diesem Wandel betroffen. Insbesondere mit der Einführung der kooperativen Sortimentsführung (Category Management), die zu den zentralen Bausteinen von ECR zählt, ist eine neuartige marktorientierte Tätigkeit entstanden, die mit hohen qualifikatorischen Anforderungen verbunden ist. Gefragt sind vor allem analytische Fähigkeiten und strategisches Denken, soziale Kompetenzen sowie umfassendes Wissen über Sortimentspräsentation und Konsumentenverhalten. Dieses Anforderungsprofil ist nicht ohne weiteres kompatibel mit den traditionellen Qualifikationsmerkmalen der Vertriebsleute auf Herstellerseite sowie des Einkaufspersonals auf Handelsseite. Für die Unternehmen stellt sich also die zentrale Frage, wie die neue Aufgabenpalette aufgeteilt, woher das entsprechende Personal rekrutiert und wie es qualifiziert werden soll.

Auf Seiten der Industrie ist die Einrichtung multifunktionaler Kundenteams zu beobachten, die aus Beschäftigten der Funktionen Vertrieb, Logistik, Finanzen, Informationstechnologie und Marketing zusammengesetzt sind. Diese bislang getrennten Bereiche sollen auf der

Basis eines einheitlichen Kundenverständnisses die gemeinsam entwickelten Konzepte umsetzen. Durch die Etablierung multifunktionaler Arbeitsgruppen wird angestrebt, das an verschiedenen Stellen des Unternehmens vorhandene kundenbezogene Wissen zu bündeln. Allerdings stellt sich diese beabsichtigte Konzentration nicht von selbst ein. „Die Anwendung von ECR und insbesondere Category Management erfordert eine intensive Zusammenarbeit der Verkaufs- und Marketingorganisation eines Konsumgüterherstellers. Das Wissen der Marketingabteilung über Markt und Verbraucher muss gepaart werden mit dem Wissen der Verkaufsorganisation über die individuellen Gegebenheiten und Wünsche der Handelspartner. Auf Grund von internen Barrieren, teilweise auch durch unterschiedliches Qualifikationsniveau der Mitarbeiter aus den beiden Bereichen, findet eine Zusammenarbeit, wie sie im Rahmen von ECR mit dem Handel erforderlich ist, häufig nicht statt“ (Seifert 2000, 271).

In den von uns befragten Unternehmen lassen sich gegenwärtig zwei unterschiedliche Formen der Einbindung des Category Management in die Unternehmensorganisation beobachten. Zum einen existiert eine *Hybridlösung*, die eine Verschmelzung der Aufgabe des Warengruppenmanagements mit der Funktion des Vertriebs auf Industrieseite bzw. des Einkaufs auf Seiten des Handels vorsieht. Diese Form der Aufgabenschneidung findet sich allerdings noch recht selten. Bei den Herstellern wird das Hybrid-Prinzip in erster Linie von einigen multinationalen Markenartikel-Unternehmen mit Hauptsitz in den USA verfolgt⁶. Bei den deutschen Markenherstellern findet sich dieses Arrangement nur in wenigen Unternehmen und dort auch nicht flächendeckend (Speer 1999). In den meisten Handelsunternehmen dominiert nach wie vor die traditionelle Trennung zwischen Verkauf und Einkauf. Dies wird in der Fachliteratur kritisch gesehen: „Die in der klassischen Organisation von Handelsunternehmen nach Funktionen ausgerichtete Trennung von Einkauf und Verkauf führte in der Vergangenheit oftmals nicht zu marktgerechten Sortimenten“ (Seifert 2001, 131). Empfohlen wird deshalb „die Zusammenfassung der Funktion Einkauf und Verkauf zu einer Entscheidungseinheit, (die) die Grundlage für eine Ziel- und Interessenintegration als Voraussetzung zur Vermeidung divergierender Entscheidungsrichtungen innerhalb der Category“ bildet (ebd.). Welche Hindernisse der Bildung einer derartigen Funktion entgegen stehen, ist eine der zentralen Fragestellungen des laufenden Forschungsvorhabens (s.o.).

Neben der Hybridlösung findet sich in der Konsumgüterwirtschaft als weiterer Lösungsansatz eine Organisationsform, die sich als „*Doppelspitze*“ bezeichnen lässt. Dabei handelt es sich um die funktionale Trennung der Aufgabengebiete Einkauf (auf Seiten des Handels) bzw. Vertrieb (auf Seiten der Industrie) einerseits und Warengruppenmanagement andererseits. Diese organisatorische Variante könnte der Etablierung eines völlig neuen Berufsbildes den Boden bereiten. Es ist auffällig, dass im Category Management überwiegend jüngere MitarbeiterInnen zu finden sind, die meist über einen Hochschulabschluss verfügen. Allerdings ist die Institutionalisierung eines eigenständigen Bereichs Category Management bei den Herstellern in vielen Fällen wesentlich weiter fortgeschritten als bei den Handelsunternehmen. Nur in wenigen Ausnahmefällen zeichnet sich eine Kooperationsbeziehung zwischen Industrie und Handel dadurch aus, dass auf beiden Seiten Akteure mit Hybrid-Qualifikation zu finden sind.

⁶ Die Beziehungen zwischen den Stufen der Konsumgüterdistribution und damit auch die Gestaltung der Schnittstelle zwischen Industrie und Handel scheint in relevantem Maße vom institutionellen Umfeld der Unternehmen beeinflusst zu sein. ECR wurde nicht nur in den USA entwickelt, sondern scheint dort auch sehr viel weiter verbreitet zu sein. In einem ersten Zugriff stellte jüngst Susan Christopherson dies in Zusammenhang mit den direkteren Durchgriffsmöglichkeiten der großen Industrie- und Handelsunternehmen auf andere Unternehmen innerhalb der Kette in marktliberalen Ökonomien (Christopherson 2001).

Obwohl einigen Category Managern in Herstellerunternehmen die Hybrid-Lösung als Zukunftsmodell gilt, wird der funktionalen Trennung auf Herstellerseite zwischen Category Management und Verkauf der Vorzug gegeben, da sie zum gegenwärtigen Zeitpunkt gegenüber weiten Teilen des deutschen Handel besser vermittelbar sei. Dies verweist auf die fortdauernde Prägung des deutschen Handels durch den Einkaufsbereich und dessen Personal. „Die Mehrzahl der Führungskräfte blickt in der Regel auf eine ‚Einkäufer-Karriere‘ zurück. Ein Einkäufer, dessen Beziehung zu dem Lieferanten über Jahrzehnte seiner beruflichen Karriere durch Konfrontation und nicht durch Kooperation geprägt war, ist auch als Führungskraft mit großen Vorbehalten gegenüber einer Wertschöpfungspartnerschaft von Industrie und Handel belastet“ (Seifert 2001, 153). Freilich gibt es auch ökonomische Argumente, die die Spezialisierungsvorteile eines eigenständigen Category Management-Bereichs in den Vordergrund stellen: Wie neuere Befragungsergebnisse zum Thema Category Management zeigen, ist die Durchführung von Projekten zum Warengruppenmanagement vielfach noch immer von traditionellen Kräfteverhältnissen und den damit verbundenen Handlungsmustern geprägt. Viele Unternehmen machen die Erfahrung, „dass die Kooperationspartner das Prinzip der Gegenseitigkeit nicht einhalten und versuchen, Macht auszuüben, was von fast der Hälfte der Befragten beklagt wird. Von einer neuen Kultur des Umgangs miteinander kann bei solchen Werten kaum gesprochen werden“ (Biehl 2001, 41). Diese Ausgangssituation geht einher mit einer unzureichenden institutionellen Grundlage für erfolgreiche Kooperationsprozesse. „Von 108 Unternehmen beklagen zwei Drittel das Fehlen einer standardisierten Methode und die mangelhaften informellen Kontakte der Kooperationspartner. Gut die Hälfte der Befragten sehen in der schlecht ausgerichteten Category-Management-Organisation und in der nicht standardisierten Kommunikationsstruktur Gründe für das Nichtstun in dieser Angelegenheit“ (Biehl 2001, 44). Der hier beschriebene Zustand der unzureichenden institutionellen Kooperationsvoraussetzungen dürfte ein Ausdruck der anhaltenden Dominanz der bislang vorherrschenden Erfolgsstrategien und der dazugehörigen Traditionen, personalen Konstellationen und Organisationsstrukturen sein. Damit ist er jedoch zugleich eine wichtige Ursache für den Misserfolg von über den Status quo hinausweisenden Kooperationsversuchen.

4.2 Veränderungen an bislang schnittstellenfernen Bereichen

Kooperationsbedingte Implikationen für Arbeit und Beschäftigung ergeben sich auch in den Bereichen der *Auftragsabwicklung* und *Disposition*, in denen bislang kein oder nur in seltenen Fällen ein direkter Kontakt mit dem Geschäftspartner bestand. Neben der Kundenansprache kommt hier als neuer Anforderungskomplex die Einrichtung der Geschäftsprozessorganisation hinzu.

Prozessorientierte Reorganisation kann zu einer Neuschneidung der Arbeitsaufgaben führen, die bisherige funktionale Trennungen aufhebt. Am sinnfälligsten wird dies bei der Bildung funktionsübergreifender Arbeitsgruppen sowie bei der Zusammenlegung bislang funktional getrennt ausgeführter Arbeitsschritte zu einem Arbeitsplatz. Aber selbst dort, wo bestehende Funktionstrennungen nicht aufgehoben werden, stellt sich für die Beschäftigten zunehmend die Anforderung, die potentiellen Auswirkungen ihrer Arbeitsschritte auf die nachfolgenden Abläufe stärker zu berücksichtigen und ihr Arbeitshandeln nicht allein an einer funktionsbereichsspezifischen Logik auszurichten. Dabei wird größerer Wert auf die eigenverantwortliche Informationsbeschaffung und die Abstimmung mit anderen Bereichen gelegt. Dies impliziert einen Bedeutungszuwachs der Fähigkeit, informelle Netzwerke

aufzubauen. Diese Kompetenz dürfte nicht nur auf innerbetrieblicher Ebene an Relevanz gewinnen, sondern gerade für betriebsübergreifende Kontakte wichtig sein, da die Ausweitung kooperativer Beziehungen zwischen Handel und Industrie in vielen Unternehmen zu einer Zunahme der Zahl der MitarbeiterInnen führt, die Außenkontakte zu unterhalten haben.

Diese Neuformulierung des Anforderungsprofils gilt z.B. für die Funktion *der Auftragsabwicklung* in der Industrie; dort findet mit der Ablösung von aufgabenorientierten durch kundenorientierte Arbeitsabläufe eine Reintegration vormals getrennter Aufgaben statt (von der Auftragsannahme bis zur Bearbeitung von Reklamationen). Darüber hinaus ändert sich das alltägliche Arbeitshandeln durch eine Zunahme des direkten Kontakts mit dem Kooperationspartner.

Ähnliches gilt für den Bereich der *Disposition*. Im Zuge der Umsetzung von ECR-Strategien kommt es dort zu einer unternehmensübergreifenden Verschiebung von Wertschöpfungsschritten und entsprechenden Arbeitsaktivitäten. Prominentestes Beispiel ist die Übernahme der Bewirtschaftung von Handelslagern durch Hersteller. Dadurch kommt es zu einer Verlagerung von dispositiven Tätigkeiten vom Handel zur Industrie. Für die Disponenten auf Handelsseite führt das nicht unbedingt zum Wegfall ihrer Arbeitsplätze, sondern eher zu Veränderungen in der Zusammensetzung ihrer Arbeitsaufgaben. In einem der von uns untersuchten Fälle steht dem Rückgang des Anteils dispositiver Arbeiten eine Zunahme der Kommunikation mit Lieferanten, aber auch der administrativen Tätigkeiten gegenüber. Ein Merkmal der neu hinzugekommenen Arbeiten besteht darin, dass sie immer weniger unabhängig von anderen Personen bearbeitet werden können. Der Bedarf an wechselseitiger Absprache nimmt deutlich zu. Diese und weitere Veränderungen der Arbeitsbedingungen verweisen auf eine Bedeutungszunahme der unternehmensinternen Kommunikation und Kooperation.

Auf Seiten der Industrie führte die Übernahme von Dispositionsarbeit zu erheblichen Veränderungen im Bereich der Auftragsabwicklung, die vielfach als „Kulturbruch“ wahrgenommen wurden. In einigen Fällen wurden deshalb sogar MitarbeiterInnen ersetzt, die mit den neuen Arbeitsinhalten überfordert waren. Für diejenigen, die die Mehranforderungen bewältigen konnten, war der neue Arbeitszuschnitt mit höherer Entlohnung und mit einer Aufwertung ihrer Funktion verbunden. Diese Bedeutungszunahme hängt damit zusammen, dass die Auftragsabwicklung in stärkerem Informationsaustausch mit anderen Abteilungen steht, um die zur Bewältigung der Kundenanforderungen notwendige Prozessorientierung verwirklichen zu können.

In vielen Unternehmen sind die Suchstrategien bei der Umstellung der Unternehmensorganisation auf eine Prozessorientierung noch im Fluss. Es ist kaum zu erwarten, dass sich die Frage nach der Balance zwischen einer funktionsorientierten und einer prozessorientierten Organisation durch das Treffen einzelner „richtiger“ Organisationsentscheidungen wird lösen lassen. Offenkundig liegt hier ein Zielkonflikt vor, nämlich der zwischen den Spezialisierungsvorteilen funktionaler Organisation und der funktionsübergreifenden Sicht auf die Optimierung eines Gesamtprozesses. Außerdem sind hier Widerstände gegen die Neuschneidung von Abteilungsgrenzen von Bedeutung, da mit der Neukonfigurierung der Unternehmensorganisation tradierte Einfluss- und Machtsphären unter Veränderungsdruck geraten.

Nach verbreiteter Auffassung stoßen Handelsunternehmen bei der Abkehr von der strikt funktionalen Organisations- und Arbeitsweise auf wesentlich größere Probleme als Industrieunternehmen. Die prozessorientierte „Betrachtungsweise“ hat sich auf Seiten der Industrie bereits weitgehend durchgesetzt, stellt aber viele Handelshäuser vor komplexe organisatori-

sche sowie kulturelle Schwierigkeiten. Der bisher vorwiegend funktional getriebene Handel ist nun gefordert, den revolutionären Schritt der Einführung der modernen Prozessorganisation zu vollziehen" (Kilimann/v. Schlenk 1998, 215).

4.3 Veränderungen in den Filialen des Handels

Auch auf Filialebene ergeben sich im Zuge der Verbreitung vertikaler Kooperation wichtige Veränderungen. So steigen durch neue Strategien des Waren- und Informationsmanagements in mehrfacher Hinsicht die Anforderungen an das Personal. Mit der Installation von Scanner-Kassen ist nämlich keineswegs bereits eine hinreichende Grundlage für diejenigen ECR-Maßnahmen gelegt, die auf zuverlässige Abverkaufsdaten aufbauen. Nach wie vor bleibt eine exakte Bestandsführung auf die kompetente Mitarbeit des Filialpersonals angewiesen. Das Erfahrungswissen des Filialpersonals ist darüber hinaus insbesondere beim Management derjenigen Warengruppen unverzichtbar, die sich (bislang) dem rechnergestützten Bestellwesen entziehen.

Die Zunahme der informationstechnologischen Anforderungen trifft in vielen Filialen auf eine seit Jahren systematisch ausgedünnte Belegschaft, in der Teilzeitbeschäftigung dominiert und deren verkaufsspezifische kaufmännische Qualifikationen als zunehmend weniger relevant betrachtet werden (Jacobsen/Hilf 1999, Kirsch u.a. 1999). Der Einzug von Computerbildschirmen stößt nicht selten beim Verkaufspersonal auf spürbare Berührungängste und Akzeptanzprobleme, die sich etwa in Eingabefehlern (z.B. bei Warenbestellvorgängen) und der unzureichenden Nutzung von rechnergestützten Informationsmöglichkeiten niederschlagen. Daraus ergeben sich spezifische Anforderungen an Strategien zur Deckung der Qualifizierungsbedarfe.

Allerdings darf nicht übersehen werden, dass bestimmte ECR-Strategien geeignet sind, zu einer Verringerung der Autonomie und damit zum Kompetenz- und Qualifikationsverlust auf Filialebene beizutragen. Dies betrifft z.B. die Aufgabe der Regaloptimierung (optimale Anordnung der Produkte im Regal), die bislang bei vielen Handelsunternehmen vornehmlich von der Markt- bzw. Abteilungsleitung oder auch von den Verkaufskräften wahrgenommen wurde. ECR setzt demgegenüber auf ein „Space Management“, das auf Grundlage von tatsächlichen Abverkäufen, artikelspezifischen Roh- oder Deckungsbeiträgen und Erkenntnissen der Marktforschung über das Käuferverhalten operiert und zentrale Vorgaben für die Filialen erarbeitet.

Dieses Beispiel muss keineswegs den Endpunkt der Aufgabenverlagerung aus den Filialen darstellen. Darauf deuten Handlungsmuster von Herstellern, deren Produkte beratungsbedürftig sind und einer angemessenen Präsentation bedürfen, und die sich über den in dieser Hinsicht immer stärker spürbaren Funktionsverlust des Handels beklagen. Einige Produzenten haben inzwischen begonnen, die Rolle des bloßen Warenlieferanten zu verlassen und umfassendere Dienstleistungsfunktionen zu übernehmen. Dies umfasst dann nicht nur Aufgaben der Sortimentsauswahl und -gestaltung, was im Bereich der Klein- und Mittelunternehmen zu horizontalen Formen der Kooperation auch zwischen konkurrierenden Herstellern führen kann. Darüber hinaus übernehmen Produzenten ansatzweise bislang dem Handel zugeschriebene Funktionen. Dies reicht von der Gestaltung und regelmäßigen Pflege des Regalbildes über die Identifikation von Bestandslücken bis hin zur Produktberatung gegenüber dem Handelspersonal oder gar zum temporären Einsatz eigenen Verkaufspersonals in den Filialen des Handels. Diese Tätigkeiten werden bevorzugt von teilzeitbeschäftigten weiblichen Arbeitskräften durchgeführt, die nicht mehr über fachhandelsspezi-

fische Qualifikationen verfügen müssen. Damit zeichnen sich neue Formen der Arbeitsteilung und Kooperation zwischen Industrie und Handel ab, die zu einer weiteren Erosion von qualifizierter Vollzeitbeschäftigung auf Filialebene führen können.

5 Schlussfolgerungen

Die auf die kooperative Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel abzielende Konzeption „Efficient Consumer Response“ postuliert eine Abwendung von der bislang vorherrschenden Konditionenorientierung und die Hinwendung zur Konsumenten- und Sortimentsorientierung. ECR stellt damit bisherige „Erfolgsstrategien“ des deutschen Handels in Frage, die bevorzugt den Verkaufspreis der Ware in den Mittelpunkt gerückt haben. Diese Refokussierung bricht mit Traditionsbeständen und zieht wesentliche Bestandteile der im Bewusstsein der Führungskräfte und der anderen Beschäftigten verankerten Unternehmenskulturen massiv in Zweifel. Zu vermuten ist, dass neben einer einvernehmlichen Lösung der Frage nach der Verteilung von Kooperationsgewinnen insbesondere eine gewisse „Beruhigung an der Konditionenfront“ eine wesentliche Bedingung dafür ist, kooperative Geschäftsbeziehungen aufzubauen und daran anknüpfend der Sortimentslogik mehr Geltung zu verschaffen. Offenkundig bedarf es hier eines beiderseitigen Vertrauensvorschlusses, um überkommene Verhaltensmuster und Strategien zu überwinden. Allerdings nutzt ein Vertrauensvorschluss wenig, wenn er nicht in entsprechende institutionelle Veränderungen mündet, die eine Kooperation auf Dauer möglich machen.

Mit der konsequenten Umstellung von der vorherrschenden Konditionenlogik zur Logik der kooperativen Sortimentsgestaltung geraten bestehende organisatorische Regelungen und Kommunikationswege an der Schnittstelle zwischen Industrie und Handel unter Veränderungsdruck. Tatsächlich werden jedoch die althergebrachte Dominanz der Einkäuferkultur im Handel, traditionelle Karrierewege in Vertrieb und Marketing bei den Markenherstellern sowie die dyadische Beziehung zwischen Einkäufer und Verkäufer bislang erst ansatzweise relativiert. Category Management übernimmt dort, wo es institutionell verankert ist, in den meisten Fällen lediglich eine Dienstleistungsfunktion für die traditionellen SchnittstelleninhaberInnen im Einkauf des Handels und im Vertrieb der Industrie. All dies spricht dafür, dass es nicht nur die ungleiche Machtverteilung zwischen den potentiellen Kooperationspartnern ist, die die bislang eher zögerliche Verbreitung von ECR-Konzepten erklären könnte. Die innerbetrieblichen Kräfteverhältnisse, also die mehr oder weniger fein austarierten Gleichgewichte, Interessengegensätze, Koalitionen und Einflusszonen, sowie die auch für konkurrierende Akteure unhinterfragt geltenden unternehmens- und branchenkulturellen Selbstverständlichkeiten stehen oftmals der Herausbildung geeigneter organisatorischer, qualifikatorischer und strategischer Voraussetzungen für neue Formen der betriebsübergreifenden Zusammenarbeit entgegen.

Die Arbeitsplätze in den administrativen und logistischen Abteilungen in Industrie und Handel scheinen vor allem durch den angestrebten Übergang von funktions- zu prozessorientierten Arbeitsaufgaben unter Veränderungsdruck zu geraten. An vielen Stellen ist ein arbeitsorganisatorischer Trend von einer aufgaben- zu einer kundenorientierten Arbeitsweise zu beobachten, wobei diese Veränderungen freilich keineswegs immer ursächlich mit neuen betriebsübergreifenden Kooperationsstrategien in Zusammenhang stehen müssen. Erwähnenswert ist hier der Umstand, dass einige der beschriebenen arbeitsorganisatorischen

Veränderungen bereits vor dem Aufkommen der ECR-Debatte in Gang gesetzt worden sind, jetzt aber vielfach unter der Überschrift ECR kommuniziert werden und davon möglicherweise Rückenwind erhalten haben. Das Engagement in ECR-Projekten gilt mittlerweile offenkundig als Ausweis von Modernität, so dass es für viele Unternehmen zum guten Ton zu gehören scheint, sich entsprechend darzustellen.

Was schließlich die arbeitspolitischen Entwicklungstendenzen auf der Filialebene angeht, scheinen hier Konzepte am wirkmächtigsten zu sein, die einen stärkeren Durchgriff der Konzernzentralen ermöglichen und entsprechende Autonomie- und Kompetenzverluste in den Filialen zur Folge haben. Außerdem dürften die Reaktionen der Industrie auf den Umstand, dass der Handel vielfach nicht mehr seiner traditionellen Funktion nachkommt, bestehende Trends der Arbeitskräfteentwicklung eher noch verstärken. Das betrifft vor allem Produktbereiche, die Präsentation und Pflege/Beratung benötigen und wo sich Produktinformation nicht allein via Werbung an die VerbraucherInnen bringen lässt. Demgegenüber gibt es einstweilen nur wenige Hinweise dafür, dass die mit dem ECR-Gedanken postulierte Kundenorientierung zu einer Renaissance der Beratung im Einzelhandel führen wird.

Zu erwarten ist, dass aus dem „ECR-Baukasten“ diejenigen Strategien die grössten Umsetzungschancen und möglicherweise auch die spürbarsten Folgen für die Beschäftigten haben, die die etablierten inner- und zwischenbetrieblichen Kräfteverhältnisse und die eingelebten sozialen Denk- und Verhaltensmuster in den Unternehmen am wenigsten in Frage stellen bzw. mit diesen kompatibel sind. Gleichwohl bedeutet dies nicht, dass alles beim Alten bleiben muss. Insbesondere das wachsende Angebot an hochqualifizierten Arbeitskräften könnte die Konsumgüterwirtschaft und insbesondere den Handel zunehmend vor das Problem stellen, vermehrt entsprechend komplexe und anspruchsvolle Arbeitsplätze anbieten zu müssen, um überhaupt noch Nachwuchskräfte für den qualifizierten Angestelltenbereich und anspruchsvolle Managementaufgaben rekrutieren zu können. Hierbei bietet der ECR-Ansatz ein breites Aktionsfeld zur Entwicklung entsprechender Stellenangebote. Unter der Voraussetzung, dass die These vom Zuwachs an WissensarbeiterInnen und dem daraus erwachsenden Druck zur Schaffung attraktiver Arbeitsplätze (Stehr/Grundmann 2001) nicht völlig aus der Luft gegriffen ist, könnte sich hier Rückenwind für die Diffusion von ECR entwickeln. Allerdings sind dann auch die Folgen für diejenigen Beschäftigten genauer zu kalkulieren, die nicht in den Genuss wissensbasierter Arbeitsplätze kommen.

Wichtige Impulse zur Kooperation sind schließlich von Bewältigungsstrategien der immer deutlicher werdenden Krise der Markenartikelhersteller zu erwarten, die der von den Discountern vorangetriebenen Verbreitung der Handelsmarken geschuldet ist. Es deutet sich an, dass die Markenartikelindustrie in der verstärkten Zusammenarbeit mit dem klassischen Lebensmitteleinzelhandel eine Antwort auf diese Krise zu sehen scheint.

Literatur

- Barrenstein, Peter (2001): Der "Kampf" mit dem Handel – gezielte Kooperation und selektive Konfrontation auf Basis alter Stärken des Markenartikels als Weg zu gemeinsamen Erfolg. Vortrag auf der Jahresversammlung des deutschen Markenverbandes am 29.6. 2001
- Biehl, Bernd (2001): Ran an die Praxis; in: Lebensmittelzeitung v. 31.8.2001, 44-45
- Criescher, Cornelia (1998): Der Mensch als Faktor; in: Andreas v.d. Heydt (Hg.): Handbuch Efficient Consumer Response. München, 302-311

- Christopherson, Susan (2001): Lean retailing in marktliberalen und koordinierten Wirtschaften; in: Hedwig Rudolph (Hg.) unter Mitarbeit von Anne Schüttpezl: Aldi oder Arkaden? Unternehmen und Arbeit im europäischen Einzelhandel. 57-80
- Figgen, Berthold (1998): Category Management – das Kaufverhalten im Blick; in: Jens Kilimann, Heiner v. Schlenk, Ernst-Christian Tienes (Hg.): Efficient Consumer Response. Strategische Waffe für Handel und Industrie. Stuttgart, 115-140
- Glaubitz, Jürgen (2001): Hoffnungsträger oder Sorgenkind: Konzentration und Beschäftigung im Einzelhandel; in: Martin Baethge, Ingrid Wilkens (Hg.): Die Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Perspektiven und Strategien für die Dienstleistungsbeschäftigung. Opladen, 181-206
- Goldmann, Monika, Heike Jacobsen unter Mitarbeit von Bärbel Meschkutat (1994): Trends betrieblicher Modernisierung im Einzelhandel. Neue Wege des Technikeinsatzes, der Arbeitsgestaltung und Personalpolitik in einer Frauenbranche. Dortmund
- Heydt, Andreas v.d. (Hg.) (1999): Handbuch Efficient Consumer Response. München
- Jacobsen, Heike (2002): Dimensionen von Kundenorientierung im Einzelhandel: Ansatzpunkte für ein sektorspezifisches Verständnis von Dienstleistungsqualität; in: Dieter Sauer (Hg.) Dienst – Leistung(s) – Arbeit. Frankfurt/New York, 181-198
- Jacobsen Heike, Ellen Hilf (1999): Beschäftigung und Arbeitsbedingungen im Einzelhandel vor dem Hintergrund neuer Öffnungszeiten. Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Sozialordnung, sfs-Beiträge aus der Forschung, Bd. 114, Dortmund
- Kilimann, Jens, Heiner v. Schlenk (1998) Fazit – Fünf ECR-Grundregeln; in: Jens Kilimann, Heiner v. Schlenk, Ernst-Christian Tienes (Hg.): Efficient Consumer Response. Strategische Waffe für Handel und Industrie. Stuttgart, 215-219
- Kilimann, Jens, Heiner v. Schlenk, Ernst-Christian Tienes (Hg.) (1998): Efficient Consumer Response. Strategische Waffe für Handel und Industrie. Stuttgart
- Kirsch, Johannes u.a. (1999): „Darf“s etwas weniger sein?“ Arbeitszeiten und Beschäftigungsbedingungen im Lebensmitteleinzelhandel. Ein europäischer Vergleich. Berlin
- Moll, Christian (2000): Efficient Consumer Response. Neue Wege einer erfolgreichen Kooperation zwischen Industrie und Handel. Frankfurt
- Müller-Hagedorn, Lothar u.a. (1999): Vertikales Management – Trends in der Praxis und Schwerpunkte der theoretischen Diskussion; in: Marketing ZFP, H.1, 61-74
- o.V. (2002): Kooperation verleiht Haarfarben-Regal mehr Glanz; in: Lebensmittel-Zeitung, 11.1.2002, 50
- Schröder, Hendrik u.a. (1999): Efficient Consumer Response. Studie zum Stand der Kundenorientierung. Düsseldorf/Essen
- Seifert, Dirk (2001): Efficient Consumer Response. Strategische Erfolgsfaktoren für die Wertschöpfungspartnerschaft von Industrie und Handel. Mering
- Speer, Franz (1999): Category Management: Organisatorische Ansätze eines integrierten Marketing- und Vertriebskonzepts; in: Andreas v.d. Heydt (Hg.): Handbuch Efficient Consumer Response. München, 302-311
- Stehr, Nico, Reiner Grundmann (2001): Die Arbeitswelt in der Wissensgesellschaft; in: Thomas Kurtz (Hg.): Aspekte des Berufs in der Moderne. Opladen, 315-335

Anschrift der VerfasserInnen:

Dr. Gerd Möll
Dr. Heike Jacobsen
Sozialforschungsstelle Dortmund
Evinger Platz 17
D-44339 Dortmund

Schlagwörter: Arbeitsorganisation, Dienstleistung/Verwaltung, Industrie, Soziologie