Stölzle, Wolfgang; Placzek, Tina S.:

**Optimal Shelf Availability - Gestaltung integrativer Logistikkonzepte
in Konsumgüter-Supply Chains**

In: Thexis

23(2006)2

S. 26 - 32.

Optimal Shelf Availability – Gestaltung integrativer Logistikkonzepte in Konsumgüter-Supply Chains

Prof. Dr. Wolfgang Stölzle
Professor für Logistikmanagement und Vorsitzender Direktor des Kühne-Instituts für Logistik an der Universität St. Gallen, St. Gallen (CH)

Dipl.-Kffr. Tina Placzek
Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Logistik und Verkehrslehre an der Mercator School of Management, Fachbereich BWL, Universität Duisburg-Essen, Duisburg (D)

Die Warenverfügbarkeit stellt eine der Kernherausforderungen eines Handelsunternehmens dar. Im Rahmen des Artikels wird ein innovativer Ansatz, das Konzept der Optimal Shelf Availability (OSA), vorgestellt, das unter Berücksichtigung logistischer und marketingspezifischer Überlegungen die Warenpräsenz am Point of Sale optimiert.

1. Optimal Shelf Availability in Konsumgüter-Supply Chains

Sinkende Zahlungsbereitschaften, einhergehend mit einer abnehmenden Marken- und Markttreue von Endkunden, intensivieren den Wettbewerb auf Konsumgütermärkten (vgl. Kubik 2003, S. 27). Neben marketingorientierten Aspekten, wie auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnittene, preislich attraktive und flexible Sortimente (vgl. Rudolph/Loos 2003, S. 12), treten zur Bewältigung der Anforderungen der Endkunden zunehmend logistische Aspekte in den Vordergrund. Die logistische Leistungsfähigkeit determiniert die Verfügbarkeit der Waren am Point of Sale als Voraussetzung für das Zustandekommen von Kaufentscheidungen und damit von Umsätzen (vgl. Kotzab u. a. 2005, S. 283; Rock 2004, S. 457). Aktuelle deutsche und europaweite Studien weisen mit durchschnittlichen Out of Stock-Quoten von 9 % einen großen Handlungsbedarf zur Erhöhung der Warenverfügbarkeit aus (vgl. Stölzle/Placzek 2004, S. 68; Gruen u.a. 2002, S. 4). Gleichzeitig gilt die Logistik verstärkt als Ansatzpunkt für Kostensenkungen.

Einen innovativen Ansatz stellt das Konzept Optimal Shelf Availability (OSA) dar. Im Sinne einer „optimalen Regalverfügbarkeit“ greift es unter Berücksichtigung logistischer und marketingspezifischer Überlegungen den Bedeutungsanstieg der Warenpräsenz am Point of Sale und damit eine Verringerung von Out-of-Stocks (OoS) im Regal auf. Die vollständige Beseitigung von OoS erscheint jedoch vor dem Hintergrund der damit verbundenen Kosten nicht realistisch. OSA fokussiert daher eine Balance aus Kosten zur Sicherstellung der Verfügbarkeit einerseits und von Fehlmengen andererseits (vgl. Kotzab 2005, S. 284; Arminger 2004, S. 49) unter Einbeziehung der Lieferkette von den Herstellern bis zu den Regalen in den Märkten.

Konkrete Ansatzpunkte für die systematische Herleitung und Ausgestaltung des OSA-Konzepts sowie seiner einzelnen Komponenten ergeben sich im Wesentlichen aus dem Supply Chain Management (SCM). Die Entstehung von OSA begründet sich aus der zunehmenden Bedeutung des SCM in Form von branchenspezifisch ausdifferenzierten Konzepten auf Konsumgütermärkten (Arnold/Warzog 2001, S. 14 u.

S. 35ff.). Da sich das Kundenverhalten bei OoS auf sämtliche beteiligten Akteure auswirkt (s. zu Kundenreaktionen im Einzelnen Gruen u.a. 2002, S. 20ff.) und gleichzeitig die Verbesserung der Regalverfügbarkeit von der logistischen Leistungsfähigkeit der gesamten Wertschöpfungskette abhängt, erscheint eine ganzheitliche Betrachtung der Konsumgüter-Supply Chain notwendig. Dies konkretisiert sich bei der Betrachtung der Zielkategorien im SCM und ihrer Übertragung auf OSA.

Die Literatur unterscheidet vier wesentliche Zielkategorien im SCM (vgl. Heusler 2004, S. 15). Die Orientierung an den Bedürfnissen und Anforderungen der Endkunden als Ausgangspunkt sämtlicher Aktivitäten der Supply Chain stellt die erste Zielkategorie dar. Eine hohe Regalverfügbarkeit als Teilziel bildet den konkreten Ansatzpunkt für das Konzept OSA (vgl. Stölzle/Placzek 2005). Mittelbar zielt OSA auf den Aufbau und die Pflege von Kundenbeziehungen ab. Die Erreichung von Kostenvorteilen betrachtet als zweite Zielkategorie die Steigerung der Wirtschaftlichkeit der Supply Chain (vgl. Heusler 2004, S. 18). OSA konzentriert sich vor allem auf die Senkung von Bestands- und Fehlmengenkosten. Maß-

geblich für die Fehlmengenkosten ist die OoS-Situation am Point of Sale. Daneben wird eine Senkung von Transport-, Umschlag-, Handling- und Kommissionierkosten angestrebt. Eine Betrachtung von Zeitvorteilen erstreckt sich im Rahmen des SCM auf die Verkürzung drei verschiedener Zeitspannen (vgl. Heusler 2004, S. 19). Die schnellere Einlistung und Verfügbarkeit von Neuprodukten am Point of Sale lässt sich durch die Senkung der Time to Market erreichen und besitzt für OSA besondere Relevanz, da sich OoS bei Neuprodukten besonders negativ auf die Kundenzufriedenheit und damit auf die Etablierung eines Artikels auswirkt. Eine Verringerung der Time to Serve beschleunigt die Durchlaufzeiten von Bestellungen und Aufträgen. Im Rahmen von OSA stellt dies eine zentrale Zielsetzung dar, um generell einen schnellen Warennachschub an den Point of Sale zu gewährleisten. Die Senkung der Time to React ermöglicht zusätzlich eine kurzfristige Anpassung von Produktion und Lieferung an Nachfrageveränderungen, z. B. bei Saisonartikeln wie Eis oder Weihnachtsgebäck, deren Verfügbarkeit zu bestimmten Zeiten entscheidend für die Gewährleistung der Kundenzufriedenheit ist. Qualitätsvorteile bildet die vierte Zielkategorie (vgl. Heusler 2004, S. 19ff.). OSA setzt vor allem eine hohe Prozessqualität voraus. Diese definiert sich über einen reibungslosen Prozessablauf (vgl. Rudolph 2005, S. 24f.), der sich durch standardisierte Teilprozesse, eine klare Zuordnung von Kompetenzen und eine hohe Transparenz über Prozessmuster und -stadien auszeichnet. Dies fördert einen schnellen, fehlerfreien und flexiblen Warennachschub (vgl. Rudolph 2005, S. 93ff.), so dass die Prozessqualität einen direkten Bezug zur Endkundenorientierung sowie zur Realisierung von Zeit- und Kostenvorteilen besitzt.

Die Zielkategorien unterliegen im SCM verschiedenen Betrachtungsebenen, die sich auf OSA übertragen lassen (vgl. Stölzle/Karrer 2004, S. 135). Die Ziele der einzelnen Akteure sind häufig in ihren Teilzielen unterschiedlich ausgeprägt. So konzentrieren sich beispielsweise Hersteller häufig auf die Verringerung von OoS der eigenen Produktpalette, während Handelsunterneh-

men umsatzstarke Produkte im gesamten Sortiment fokussieren. Ähnliche Beispiele für Zielkonflikte finden sich auch für die übrigen Zielkategorien (vgl. Corsten/Gössinger 2001, S. 83ff.). Akteursziele und Ziele einzelner Kooperationen, wie beispielsweise die gemeinsame Beseitigung von OoS einer bestimmten Marke, stehen im Rahmen von OSA jedoch zugunsten einer Betrachtung der Zielkategorien aus Sicht des gesamten Netzwerkes zurück (vgl. Stölzle/Karrer 2004, S. 135). So kann es sein, dass ein Herstellerunternehmen weiterhin OoS bestimmter eigener Artikel in Kauf nehmen muss, während sich das gesamte Netzwerk auf die Beseitigung von OoS anderer Produkte mit einer höheren Relevanz aus Sicht der Endkunden konzentriert, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.

Das SCM bietet weitere konzeptionelle Bezugspunkte für die Ausgestaltung von OSA. Die Konfiguration der Supply Chain (vgl. Arnold/Warzog 2001, S. 21) determiniert über die Kettenlänge und die Kettenverzweigung diejenigen Akteure, die in die Optimierung der Regalverfügbarkeit einzubinden sind. Gleichzeitig ergeben sich aus der Konfiguration die relevanten Prozesse, die entlang der gesamten Supply Chain zur Sicherstellung der Regalverfügbarkeit anfallen. In Bezug auf die Gestaltung der Koordination (vgl. Arnold/Warzog 2001, S. 21f.) gilt es im Rahmen von OSA, die Informationswege, Verantwortlichkeiten, Entscheidungsbefugnisse sowie die benötigte Menge an Personal und Kapazitäten unternehmensübergreifend festzulegen, um die Prozessqualität zu erhöhen. Probleme treten auf, wenn eine eingeschränkte Kooperationsbereitschaft besteht und relevante Informationen bewusst zurückgehalten werden. Trust, Commitment und gemeinsame Zielvorstellungen (vgl. Stölzle 1999, S. 169ff.) stellen für OSA als unternehmensübergreifendes Konzept wesentliche Erfolgsfaktoren dar. Eine eingeschränkte Kooperationsbereitschaft geht häufig mit einer unzureichenden Integration einher. Integration bedeutet in diesem Zusammenhang zum einen die Beseitigung von technischen Insellösungen durch die Schaffung von Standards, z. B. durch einheitliche Datenformate, sowie

einer einheitlichen IT-Infrastruktur mit kompatiblen Softwaresystemen. Zum anderen zielt die Integration auf den Abbau von organisatorischen Schnittstellen innerhalb der logistischen Prozesse, speziell die Aufgabe von Bereichs-egoismen – entstanden aus traditionell gewachsenen, oft funktionalen Zuständigkeiten – ab. Integrationsfördernd wirkt zudem die Unterstützung der unternehmensübergreifenden Ansätze durch das Management. Damit wird der Rahmen geschaffen, um OSA faktisch umzusetzen (vgl. Häusler 2002, S. 334f.).

Viele der genannten Voraussetzungen und Herausforderungen von OSA finden sich in der Literatur bereits in Bezug auf die Implementierung des ECR-Konzeptes (vgl. z. B. Gleißner 2002, S. 202ff.). Häufig als „SCM des Handels“ bezeichnet, weist ECR eine große Nähe zu OSA auf. Beide Konzepte erfordern aufgrund der Endkundenorientierung als wesentliche Zielkategorie die gleichzeitige Betrachtung von Demand und Supply Side. Das ECR-Konzept ist dabei deutlich weiter gefasst und konkretisiert mit den Strategien Efficient Assortment, Efficient Promotion und Efficient Product Introduction (vgl. Seifert 2004, S. 51) auch marketingorientierte Ansätze. Die alleinige Betrachtung der Supply Side in Form von logistischen Aspekten, die im Rahmen des ECR-Konzeptes erfolgt, erscheint jedoch zur Erreichung einer optimalen Regalverfügbarkeit nicht ausreichend. Daher strebt OSA die Verknüpfung von Supply und Demand Side speziell im Hinblick auf eine Ausrichtung logistischer Konzepte an den Kundenreaktionen auf OoS an (vgl. Helm/Stölzle 2005, S. 25f.). Aus diesem Zusammenhang und den aufgezeigten Bezugspunkten für OSA im SCM lassen sich konkrete Konzeptbestandteile für OSA ableiten (vgl. Abb. 1). Diese werden derzeit im Rahmen einer Projektplattform des Kühne-Institutes für Logistik der Universität St. Gallen und des Unilever-Stiftungslehrstuhls für Absatzwirtschaft, Marketing und Handel der Universität Jena in Kooperation mit verschiedenen Konsumgüterherstellern, Handelsunternehmen, Logistikdienstleistern, IT-Unternehmen und Marktforschungsinstituten konkretisiert und empirisch gestützt.

Abb. 1: Konzeptbestandteile von Optimal Shelf Availability

Um zu Aussagen über die Beurteilung von OoS aus Kundensicht zu gelangen, ist zunächst eine Messung und Bewertung der OoS und der Gründe für ihre Entstehung („Root Causes“) auf Basis der spezifischen Kundenreaktionen vorzunehmen. Aus dieser Analyse ergeben sich kundenbezogene Einflussfaktoren, die auf das Kundenverhalten wirken. Hierzu zählen beispielsweise produkt-, situations- oder persönlichkeitsbezogene Einflussfaktoren wie z. B. Einstellungen der Kunden (vgl. hierzu Helm/Stölzle 2005, S. 11). Gleichzeitig lassen sich über die Root Causes für OoS logistikbezogene Einflussfaktoren ableiten. Dazu gehören z. B. die Marktgröße, die Sortimentsstruktur, der Personalbestand oder die Bestellverantwortlichkeit. Auf Basis der Einflussfaktoren ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an den Ablauf und den Integrationsbedarf logistischer Prozesse. So unterscheidet sich die Belieferung bzgl. Volumen und Häufigkeit beispielsweise bei großen Märkten mit einem breiten Sortiment von kleinen Märkten mit einem eingeschränkten Sortiment. Im Rahmen von OSA steht daher die Ausgestaltung integrativer Logistikkonzepte im Vordergrund, um die konkrete Umsetzung der vier Zielkategorien im Sinne einer optimalen Regalverfügbarkeit zu erreichen. Aufgrund ihrer zentralen Bedeutung wird auf Begriff, Formen und Heraus-

forderungen an die Gestaltung integrativer Logistikkonzepte im Rahmen von OSA im Folgenden eingegangen.

2. Integrative Logistikkonzepte als Element von Optimal Shelf Availability

Unter integrativen Logistikkonzepten werden Ansätze verstanden, die sich auf eine gezielt unternehmensübergreifende Optimierung von Waren- und Informationsflüssen beziehen. Der wesentliche Anspruch integrativer Logistikkonzepte besteht in der Beseitigung logistischer Schnittstellen durch die Gestaltung von Beziehungen und Prozessen (Häusler 2002, S. 334ff.). Im Zusammenhang mit dem OSA-Konzept stellt sich konkret die Frage nach der bisherigen Leistungsfähigkeit integrativer Logistikkonzepte zur Optimierung der Regalverfügbarkeit. Dafür erscheint ein kriteriengestützter Vergleich verschiedener integrativer Logistikkonzepte zielführend. Beispielhaft soll der Vergleich im Folgenden für die Zentrallager-, die Streckenbelieferung sowie das Cross Docking erfolgen. Integrationsansätze finden sich bei allen drei Konzepten in der durchgängigen Verwendung einheitlicher Ladungsträger, der Verwendung standardisierter Datenformate

sowie der Einbindung des Herstellers in die Regalpflege am Point of Sale durch den Außendienst. Beim Cross Docking erfolgt die Integration zusätzlich durch die Übertragung von Verantwortlichkeiten vom Handel an den Hersteller, da der Hersteller je nach Ausprägung des Konzeptes filialspezifisch vorkommissioniert (vgl. auch Swoboda/Morschett 2000, S. 332).

Unter Rückgriff auf ein idealtypisches Prozessmodell (Abb. 2, vgl. auch Stölzle/Placzek 2005) lassen sich zunächst die Haupt- und Teilprozesse der verschiedenen integrativen Logistikkonzepte abbilden und analysieren. Das idealtypische Prozessmodell erfasst ohne Zuordnung von Verantwortlichkeiten zunächst waren- und informationsbezogene Prozesse, die für eine Optimierung der Regalverfügbarkeit von Bedeutung sind. Nach der Erfassung relevanter Daten und ihrer Analyse erfolgt in der Regel eine Bedarfsprognose, bevor eine Bestellung generiert und übermittelt wird. Die Bestellbearbeitung als nachfolgender Prozess stößt die Kommissionierung und die Lieferung der bestellten Waren an, die zum Wareneingang des Marktes transportiert und schließlich eingelagert und/oder verräumt werden.

Wird dieses Prozessmodell auf die drei Konzepte unter Berücksichtigung der einzelnen Verantwortlichkeiten (vgl. Abb. 3 beispielhaft für die Zentrallagerbelieferung und die Streckenbelieferung; für die übrigen Konzepte vgl. Stölzle/Placzek 2005) übertragen, lassen sich Schnittstellen visualisieren. Über den Kriterienvergleich unter Einbezug der eingangs dargestellten Zielkategorien leitet sich daraus ein erster prozessbezogener Integrationsbedarf zur Optimierung der Regalverfügbarkeit ab.

Ein Vergleich der Konzepte hinsichtlich ihres Zwecks zeigt bereits Unterschiede auf. Während die Zentrallagerbelieferung im Wesentlichen auf die Bündelung von Warenströmen und die Auslastung von Transportkapazitäten, kurze Lieferfrequenzen sowie auf eine Zentralisierung von Beständen abstellt, findet die Streckenbelieferung ihren Einsatz bei einer Direktbelieferung der Märkte mit Schnelldrehern oder solchen Artikeln, die spezifische Anforderungen

Abb. 2: Idealtypisches Prozessmodell im Rahmen von OSA

Abb. 3: Prozesse der Zentrallagerbelieferung und Streckenbelieferung

an das Equipment stellen, wie z. B. Molkerie- oder Tiefkühlprodukte. Cross Docking fokussiert die Beseitigung von Beständen und die Beschleunigung von Warenflüssen (Liebmann/Zentes 2001, S. 637f.; Swoboda/Morschett 2000, S. 332). In Bezug auf ihren Einsatzbereich lassen sich hingegen Gemeinsamkeiten feststellen. Alle drei Konzepte konzentrieren ihre Betrachtungen im Wesentlichen auf die Warenströme zwischen dem Ausgangslager eines Herstellers, dem Zentrallager oder dem Umschlagpunkt und dem Markt. Die Streckenbelieferung betrachtet den direkten Warenstrom vom Ausgangslager eines Herstellers zu den Märkten (Liebmann/Zentes 2001, S. 637ff.). Informationsflüsse laufen in der Regel zusätzlich über die Handelszentrale, stehen aber nicht im Fokus der Betrachtungen. Die Dispositions- und Belieferungsverantwortung verteilt sich je nach Konzept ebenfalls unterschiedlich. Bei der Zentrallagerbelieferung liegt sowohl die Dispositions- als auch die Belieferungsverantwortung für die Märkte beim Handel. Bei der Streckenbelieferung disponiert der Handel, während der Hersteller die Belieferungsverantwortung besitzt. Beim Cross Docking erfolgt die Disposition ebenfalls durch den Handel. Die Belieferungsverantwortung besitzt entweder der Hersteller, sofern er marktspezifisch vorkommissioniert, oder der Handel, wenn erst am Umschlagpunkt marktspezifisch kommissioniert wird.

Aus der Anwendung der Kriterien auf die Prozesse und Teilprozesse der drei angesprochenen Konzepte ergeben sich Implikationen für die Erfüllung der vier Zielkategorien von OSA. Im Hinblick auf den Warenfluss aller drei Konzepte steht bei der Realisierung von Zeitvorteilen im Wesentlichen die Senkung der Time to Serve im Vordergrund. Durch die zentralisierten Bestände bei der Zentrallagerbelieferung bzw. durch das ohnehin auf kurze Reaktionszeiten ausgelegte Cross Docking lässt sich mit Hilfe dieser beiden Konzepte gleichzeitig die Time to React verkürzen. Kostenvorteile ergeben sich für die Zentrallagerbelieferung und das Cross Docking durch die Senkung von Bestands- und Transportkosten. Bei der Streckenbelieferung entfallen Umschlag-, Handling-

und Kommissionierkosten. Qualitätsvorteile ergeben sich bei der Zentrallagerbelieferung durch die zentrale Steuerung von Prozessen. Beim Cross Docking erhöht sich die Prozessqualität in der Regel durch die Automatisierung bestimmter Teilprozesse, wie z. B. die Verpackung der bereits kommissionierten Waren. Die Streckenbelieferung umfasst eine vergleichsweise geringe Gesamtzahl von zu überwachenden Prozessen. Dies begünstigt die Prozessqualität.

In Bezug auf die Endkundenorientierung weisen alle drei Konzepte Schwachstellen auf: Die Instore-Logistik als Schnittstelle zum Endkunden fehlt durchgängig bei der Konzeptbetrachtung. Die Prozesse Einlagerung und Verräumung ins Regal auf Marktebene mit ihren Teilprozessen finden bei allen drei Konzepten keine Berücksichtigung und liegen allein im Verantwortungsbe- reich des jeweiligen Marktes. Mit dem Eintreffen der Ware an der Wareneingangsrampe des Marktes wird implizit eine gleichzeitige Verfügbarkeit der Waren im Regal unterstellt. Hier besteht erheblicher Integrationsbedarf. Zudem fließen kundenspezifische Einflussfaktoren nicht bewusst in die Konzeptgestaltung ein. Damit wird der Ausrichtung am Endkunden als wesentliche Zielsetzung des SCM und von OSA nicht umfassend gefolgt (Kotzab u. a. 2005, S. 282).

Zusätzliche Herausforderungen ergeben sich aus der Analyse weiterer Bezugspunkte des SCM für OSA. Im Rahmen der Konfiguration führen Mehrfachmitgliedschaften der Akteure in verschiedenen Supply Chains sowie die Vielfalt der Absatzkanäle häufig dazu, dass Kompetenzprobleme bei der Übernahme spezifischer logistischer Prozesse entstehen. Da oft die verschiedenen integrativen Logistikkonzepte in Mischform zum Einsatz kommen, kann es sein, dass ein Hersteller sowohl marktspezifisch als auch sortenrein kommissionieren muss. Die im Prozessmodell berücksichtigten, informationsbezogenen Prozesse werden in allen drei Fällen aus der Konzeptbetrachtung zwar ausgeklammert. Zusätzlich müsste die Koordination der Prozesse durch Intransparenzen und das Ausnutzen von

Informationsasymmetrien (Schmickler/Rudolph 2002, S. 15ff.) beleuchtet werden. Häufig erhält beispielsweise der Hersteller keine Abverkaufdaten aus den Märkten, wodurch eine Anpassung seiner Produktion an Nachfrageschwankungen und die rechtzeitige Lieferung der Waren erschwert werden.

Verwiesen sei an dieser Stelle auf Probleme, die im Rahmen der Kooperation entstehen und den Einsatz integrativer Logistikkonzepte behindern. Insbesondere auf der Seite des Handels führt ein nicht ausgeprägtes Vertrauen zu einer gewissen Zurückhaltung in Bezug auf Kooperationen mit Herstellern. Zudem besteht oft neben dem prozessbezogenen gleichzeitig ein technischer Integrationsbedarf aufgrund von Inkompatibilitäten der eingesetzten Softwaresysteme und Geräte. Die unternehmensübergreifende Ausrichtung der Prozesse wird in diesem Fall durch fehlende Standards, beispielsweise durch den Einsatz individueller Datenformate, erschwert.

Die Zielkategorien, die für OSA aus dem SCM abgeleitet wurden, lassen sich durch die vorgestellten integrativen Logistikkonzepte nicht vollständig erreichen. Im Ergebnis der vergleichenden Analyse erscheinen die integrativen Logistikkonzepte in ihrer bisherigen Form für OSA nur bedingt tauglich.

3. Herausforderungen an die Gestaltung integrativer Logistikkonzepte

Der Einsatz und die Gestaltung integrativer Logistikkonzepte im Rahmen des OSA-Konzeptes erfordert die Berücksichtigung spezifischer Herausforderungen zur Erreichung einer optimalen Regalverfügbarkeit am Point of Sale.

Zeitvorteile lassen sich umfassend realisieren, wenn ein Einbezug der Time to Market in die Betrachtung der integrativen Logistikkonzepte erfolgt. Die erfolgreiche Markteinführung von Neuprodukten ist letztendlich durch ihre physische Verfügbarkeit am POS abhängig, damit das Produkt im Bedarfsfall erworben werden kann. Da noch keine Erfahrungen mit Neuprodukten beste-

hen, entscheidet sich der Kunde bei OoS dieser Produkte häufig schneller zum Nichtkauf als bei etablierten Produkten. Voraussetzung für die Senkung der Time to Market ist nicht allein ein reibungsloser Warenfluss, sondern vor allem auch ein umfassender Informationsfluss. Solange im Markt Unkenntnis darüber herrscht, ab wann ein Produkt eingelistet und bestellbar ist, wird der Warenfluss nicht angestoßen.

Um die Ergebniswirkungen von OSA abschätzen zu können, ist eine Bewertung der Fehlmengenkosten notwendig, die als Indikator für die Leistungsfähigkeit der Logistik dienen können. Zwar diskutieren einige Autoren (s. z. B. Hertel u. a. 2005, S. 361ff.) die Ermittlung der OoS-Quote als Key Performance Indicator. Allerdings unterbleibt bisher eine systematische Messung und Bewertung von OoS im Rahmen der Konzepte, so dass der Ausgangspunkt der Optimierungsbemühungen im Hinblick auf die Regalverfügbarkeit bisher weitestgehend unbekannt ist. Über die Analyse der Root Causes ergeben sich zusätzlich Ansatzpunkte für Fehler innerhalb der Prozesse, die es im Rahmen der Konzeptgestaltung zu beseitigen gilt.

Qualitätsvorteile hängen im Rahmen von OSA entscheidend von der Prozessqualität ab. Um Ansatzpunkte für Verbesserungen in den Prozessen integrativer Logistikkonzepte abzuleiten, sind Einflussfaktoren auf OoS entlang der gesamten Supply Chain in die Konzeptgestaltung zu integrieren. Im Hinblick auf die Prozessqualität gilt es ferner, die Prozesse und Teilprozesse der Instore-Logistik in die Integrationsbemühungen von Waren- und Informationsflüssen einzubeziehen. Insbesondere der Vorräumungsprozess besitzt entscheidende Bedeutung. Die Teilprozesse innerhalb der Verkaufsräume stellen einen neuralgischen Brückenkopf zur Realisierung der Endkundenorientierung dar (Kotzab u. a. 2005, S. 282). Daher ist zusätzlich ein systematischer Einbezug der Bedeutung von OoS aus Sicht der Endkunden zwingend notwendig, bevor die Prozessketten konfiguriert und aufeinander abgestimmt werden. Dies könnte zukünftig durch die Bildung von Szenarien mit verschiedenen Kombinationen

Thexis Plus Bücher 2006

Sven Reinecke / Torsten Tomczak (Hrsg.)

Handbuch Marketingcontrolling

Effektivität und Effizienz einer markt-orientierten Unternehmensführung
2., vollständig überarb. u. erw. Aufl. 2006.
ca. 1100 S. Geb. mit Schutzumschlag.
ca. EUR 119,00 / ca. CHF 188,00
ISBN 3-409-14286-X

Strukturierter Überblick über den aktuellen Stand von Theorie und Praxis auf dem Gebiet des Marketingcontrollings einschließlich des Verkaufscontrollings. In der 2. Auflage werden aktuelle Herausforderungen wie Marketing Metrics und Marketing Performance Measurement sowie die Messung eines „Return on Marketing“ behandelt. Branchenspezifische Beiträge berücksichtigen die Schnittstellen zum Unternehmenscontrolling, das Marketingaccounting sowie das Marketingcontrolling von Non-Profit-Organisationen.

Christian Belz

Spannung Marke

Markenführung für komplexe Unternehmen
2006. 225 S. Geb.
EUR 39,90 / CHF 69,40
ISBN 3-8349-0224-1

Christian Belz analysiert Spannungsfelder von Marken global ausgerichteter Unternehmen. Diese Spannungsfelder zeigen auf, wie Marken bedrängt werden, weil multiple Ausrichtungen sie schwächen. Ebenso zeigen sie aber auch neue Prioritäten und enorme Potenziale für ein wirksames Markenmanagement.

Diese Marketing-Fachbücher sind im Abonnement Thexis Plus 2006 enthalten und werden den Abonnenten bei Erscheinen kostenlos zugesandt.

Änderungen vorbehalten. Erhältlich im Buchhandel oder beim Verlag.

Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Tel: 06 11 78 78-626, www.gabler.de

von kundenbezogenen und logistischen Einflussfaktoren über die Konfiguration verschiedener Supply Chain-Typen geschehen, die sich hinsichtlich ihrer Produkte, ihrer logistischen Anforderungen und ihrer Prozessmuster unterscheiden. Dies erleichtert die Beurteilung der auftretenden OoS hinsichtlich ihrer Relevanz und des Aufwands ihrer Beseitigung.

Weitere Herausforderungen an integrative Logistikkonzepte liegen in den Bezugspunkten des OSA-Konzepts begründet. Besonders der Integration der Prozesse haften Defizite an. Eine vollständige Integration lässt sich erst durch eine Berücksichtigung der Märkte bei der unternehmensübergreifenden Abstimmung und Standardisierung von Prozessen erreichen. Gleichzeitig sind informationsbezogene Prozesse stärker als bisher in die Betrachtung einzubeziehen. Um die Koordination zu erleichtern, sind Intransparenzen über Prozesse und Prozessverantwortlichkeiten zu beseitigen. Die derzeitigen Bestrebungen zum Einsatz standardisierter Datenformate gilt es weiter auszubauen. Optimale Regalverfügbarkeit ist nicht allein als logistisches Problem zu verstehen, das einzelne Akteure lösen können, sondern erfordert eine umfassende, logistische und marketingbezogene, unternehmensübergreifende Betrachtung von Supply und Demand Side.

1 Literatur

- Arminger, G. (2004): **Absatz- und Bestellprognosen im CPFR-Prozess für den Handel**, in: Supply Chain Management 4. Jg., Nr. 3, S. 45-52.
- Arnold, U./Warzog, F. (2001): **Supply Chain Management – Konzeptabgrenzung und branchenspezifische Differenzierung**, in: Arnold, U./Meyer, R./Urban, G. (Hrsg.): Supply Chain Management – Unternehmensübergreifende Prozesse, Kollaboration, IT-Standards, Bonn, S. 13-47.
- Corsten, H./Gössinger, R. (2001): **Einführung in das Supply Chain Management**, München u. a.
- Gleißner, H. (2002): **Efficient Consumer Response (ECR) – aus der Mode gekommen?**, in: Hossner, R. (Hrsg.): Jahrbuch Logistik 2002, Düsseldorf, S. 200-204.
- Gruen, T./Corsten, D./Bharadwaj, S. (2002): **Retail Out of Stocks: A Worldwide Examination of Extent, Causes, and Consumer Responses**, Research Study, Atlanta.
- Häusler, P. (2002): **Auswirkungen der Integration der Logistik auf Unternehmensnetzwerke**, in: Stölzle, W./Gareis, K. (Hrsg.): Integrative Management- und Logistikkonzepte, München, S. 329-357.
- Helm, R./Stölzle, W. (2005): **Out-of-Stocks im Handel: Einflussfaktoren und Kundenreaktionsmuster**, Jena.
- Hertel, J./Zentes, J./Schramm-Klein, H. (2005): **Supply Chain Management und Warenwirtschaftssysteme im Handel**, Berlin.
- Heusler, K.-F. (2004): **Implementierung von Supply Chain Management. Kompetenzorientierte Analyse aus der Perspektive eines Netzwerkakteurs**, Wiesbaden.
- Kotzab, H./Reiner, G./Teller, Ch. (2005): **Instore-Logistik als neuralgischer Brückenkopf einer Supply Chain – Modellbildung, empirische Bestandsaufnahme und Simulation**, in: Lasch, R./Janker, Ch. G. (Hrsg.): Logistik Management – Innovative Logistikkonzepte, Wiesbaden, S. 281-293.
- Kubik, C. (2003): **Von der Logistik zum Supply Chain Management**, in: Thexis 20. Jg., Nr. 3, S. 27-29.
- Liebmann, H.-P./Zentes, J. (2001): **Handelsmanagement**, München.
- Pfohl, H.-Chr. (2004): **Logistiksysteme**, 7. Aufl., Berlin/Heidelberg.
- Rock, S. (2004): **Logistikansätze zur Sicherung des Unternehmenserfolgs in Handelsunternehmen**, in: Die Unternehmung 58. Jg., Nr. 6, S. 457-475.
- Rudolph, T. (2005): **Modernes Handelsmanagement – Eine Einführung in die Handelslehre**, München u. a.
- Rudolph, T./Loos, J. (2003): **Multichannel Sourcing als neuer Denkansatz im strategischen Beschaffungsmanagement des Handels**, in: Thexis 20. Jg., Nr. 3, S. 12-16.
- Schmickler, M./Rudolph, T. (2002): **Erfolgreiche ECR-Kooperationen – Vertikales Marketing zwischen Industrie und Handel**, Neuwied.
- Seifert, D. (2004): **Efficient Consumer Response**, 3. Aufl., München/Mering.
- Stölzle, W. (1999): **Industrial Relationships**, München/Wien.
- Stölzle, W./Karrer, M.: **Performanceorientierte Steuerung in der Logistik**, in: Wolf-Kluthausen, H. (Hrsg.): Jahrbuch der Logistik 2004, Korschenbroich, S. 133-138.
- Stölzle, W./Placzek, T. S. (2004): **Gährende Leere statt der Ware**, in: Lebensmittelzeitung 56. Jg., Nr. 36, S. 68.
- Stölzle, W./Placzek, T. S. (2005): **Integrative Logistikkonzepte in Konsumgüter-Supply Chains**, in: VDI Gesellschaft Kunststofftechnik (Hrsg.): Extrusionstechnik 2005, Düsseldorf, S. 51-79.
- Swoboda, B./Morschett, D. (2000): **Cross Docking in der Konsumgüterindustrie**, in: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium 29. Jg., Nr. 6, S. 331-334. ☒