



Handelsgerechte Regalverpackungen

Ein Leitfaden für eine gemeinschaftliche Herangehensweise

Handelsgerechte Regalverpackungen

**Ein Leitfaden für eine gemeinschaftliche
Herangehensweise**

Presented by

accenture
High performance. Delivered.

(Deutsche Übersetzung des Blue Books von ECR Europe: Adressing the Challenge:
A comprehensive guide for a collaborative approach)

Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort	3
2	Mitwirkende und Danksagungen	4
3	Kommentierte Zusammenfassung	6
4	Glossar verwendeter Begriffe	10
5	Leitlinien	11
5.1	Stets von Nutzen für den Käufer, den Händler und den Hersteller	11
5.2	Erfüllung von umweltrechtlichen Gesetzesvorschriften und Belangen des Allgemeinwohls	12
5.3	Vermeidung von Fragmentierung und Komplexität	13
5.4	Bewahrung der Markenidentität	14
5.5	Messung der Umsetzung	14
5.6	Erfordernis der langfristigen Verpflichtungen von Händlern und Herstellern	15
5.7	Erfüllung der Grundsätze zur Effizienz in der gesamten Lieferkette	15
6	Arten von SRP	16
7	Funktionale Anforderungen	17
7.1	Leicht zu identifizieren	18
7.2	Leicht zu öffnen	19
7.3	Leicht ins Verkaufsregal zu packen	21
7.4	Leicht zu entsorgen	23
7.5	Leicht zu kaufen	24
7.6	Tool zur Beurteilung der SRP-Lösung	26
8	Methodik für die betriebswirtschaftliche Analyse	27
	Achtstufiges Verfahren	27
8.1	SCHRITT 1 – Validierung anhand der Leitlinien	28
8.2	SCHRITT 2 – Berücksichtigung der Auswirkungen auf die Wertschöpfungskette	29
8.3	SCHRITT 3 – Übergeordnete Bewertung	31
8.3.1	Warengruppe / Produkt	31
8.3.2	Absatzkanal / Filialform	33

Inhaltsverzeichnis

8.4	SCHRITT 4 – Festlegung & Bewertung von alternativen Lösungen	35
8.5	SCHRITT 5 – Einigung auf die relevanten betriebswirtschaftlichen Faktoren	37
8.6	SCHRITT 6 – Betriebswirtschaftliche Analyse	40
8.7	SCHRITT 7 – Umsetzung der Lösung oder ausgewählter Verbesserungen	43
8.8	SCHRITT 8 – Verfolgung / Messung des Umsetzungserfolgs	45
8.8.1	Umsetzungsleistung	45
8.8.2	Verfügbarkeit und Nutzung von SRP	48
9	Umsetzung in der Filiale	49
9.1	Vorbereitung	49
9.1.1	Mitarbeiter in der Filiale	50
9.1.2	Handelspartner	51
9.1.3	Informationstechnologie	52
9.2	Durchführung	52
9.2.1	Abläufe in der Filiale	52
9.2.2	Nutzung	54
9.3	Aufrechterhaltung	55
9.3.1	Erfolgskriterien	55
9.3.2	Audit der Umsetzung in der Filiale	55
9.3.3	Rückmeldungen	57
10	Anhänge	58
10.1	Anhang I – Konsumentenforschung	58
10.2	Anhang II – Verpackungsnormen	60
10.3	Anhang III – Betriebliche Grundsätze von ECR Europe	62
10.4	Anhang IV – Verpackungsmüllrichtlinie	64
10.5	Anhang V – SRP-Tools von ECR Großbritannien	64
10.6	Anhang VI – Fallstudien und Referenzen	66
10.7	Anhang VII – Haftungsausschluss	66

1. Vorwort

1 Vorwort

Wie können wir das Auffüllen von Verkaufsregalen und das Einkaufen für den Verbraucher vereinfachen? Diese Frage ist zwar eigentlich nichts Neues, doch sie hat maßgebliche Bedeutung, wenn die Preisorientierung des Konsumenten immer innovativere Lösungen zur Senkung der Kosten verlangt und gleichzeitig die Einkaufserfahrung verbessert werden soll.

In vorhergehenden Untersuchungen von ECR Europe zeigte sich, dass eine erhebliche Zahl von Bestandslücken mit Problemen zu tun hat, die sich auf den letzten 50 Metern ereignen: Manchmal ist es für die Mitarbeiter in der Filiale nicht leicht, das Produkt im Lager der Filiale zu finden, es dann unbeschädigt ins Regal zu bringen, den äußeren Karton rasch zu öffnen und das Regal effizient wieder aufzufüllen.

In diesem Zusammenhang scheinen handelsgerechte Regalverpackungen eine potenzielle Lösung zur Bewältigung der vielen Herausforderungen darzustellen, wenn sich die mit der Umsetzung verbundenen Kosten aufgrund der erwarteten Vorteile rechnen. Hierzu gehören eine bessere Verfügbarkeit des Produkts im Regal, eine bessere Erkennung des Artikels durch den Verbraucher und ein effektives Auffüllen von Regalen.

Handelsgerechte Regalverpackungen (Shelf Ready Packaging – SRP) ist der Begriff, der in der vorliegenden Publikation für eine fix und fertig für den Verkauf vorbereitete Einheit verwendet wird, die leicht zu identifizieren, zu öffnen, in das Regal einzuräumen und zu entsorgen ist und damit eine Optimierung der Regalauffüllung ermöglicht und die Sichtbarkeit verbessert. Synonym zu SRP sind die Begriffe RRP (Retail Ready Packaging) und PAV (prêt-à-vendre). SRP erstrecken sich auf alle Arten von handelsgerechten Regalverpackungen, darunter Displays für Werbezwecke, Paletten usw.

Zurzeit ist in Europa eine Vielzahl von lokalen und unternehmensspezifischen SRP-Initiativen im Gange. Große Einzelhandelsketten in Europa haben Lieferanten aufgefordert, Produkte in handelsgerechten Regalverpackungen zu liefern, oder bereiten sich darauf vor. Dabei besteht das Risiko einer Verbreitung widersprüchlicher Richtlinien, die die anfängliche Vision, durch SRP einen Mehrwert für den Verbraucher zu schaffen, gefährden würden. Darüber hinaus diskutieren Hersteller und Einzelhändler über die Frage, wo die Kosten und Nutzen von SRP tatsächlich anfallen.

Aus diesem Grunde hat der Vorstand von ECR Europe einen Bericht über das Thema SRP bei Herstellern, Einzelhandelspartnern und Verpackungslieferanten in Auftrag gegeben. Dieser Bericht ist das Ergebnis von neun Monaten Arbeit des Projektteams „Shelf Ready Packaging“ von ECR Europe, in dem Hersteller, nationale ECR-Vertreter und Verpackungslieferanten mit dem Einzelhandel zusammenarbeiteten. Kompetente Unterstützung leistete dabei die Unternehmensberatung Accenture. Das Ziel bei diesem Projekt lautete, den Business-Case zu formulieren sowie gemeinsame Grundsätze und funktionale Anforderungen für die SRP-Gestaltung in ganz Europa zu definieren. In diesem Zusammenhang sind die Koordination und Abstimmung der verschiedenen lokalen ECR-Initiativen unerlässlich.

Wir hoffen, dass Sie in diesem Dokument eine hilfreiche Einführung und einen guten Ausgangspunkt für Ihre Reise durch die Welt der SRP finden.

Xavier Hua
Carrefour



Bernard Fradin
Kraft Foods



2. Mitwirkende und Danksagungen

2 Mitwirkende und Danksagungen

Der vorliegende Bericht ist durch die Unterstützung und Mitwirkung von Mitgliedern von ECR Europe möglich geworden. Ihre Führung, Richtungsweisung und allgemeine Bereitschaft zur Weitergabe von Informationen und Erfahrungen haben dieses Projekt und den daraus entstandenen Bericht in erheblicher Weise bereichert. ECR Europe möchte daher allen, die ihre Sachkompetenz als Mitglied des SRP-Projektteams von ECR Europe beigesteuert haben, seinen Dank aussprechen:

Nico Al	Albert Heijn
Knut Arnet	ECR Norwegen
Patrick Baglin	Reckitt Benckiser
James Ball	Accenture
Saliha Barlatey	Nestlé
Lars Bernhardsson	ICA
Peter Blomström	SCA Packaging
Alain Blond	Casino
Graeme Carter	Procter & Gamble
David Cautley	Energizer
Marie Fenard	Johnson & Johnson
Davide Fontana	SC Johnson & Sons
Bernard Fradin	Kraft Foods
Ingemar Hansson	ECR Schweden
Xavier Hua	Carrefour
Liz Hulbert	Tesco
Petri Jarvinen / Kim Dodd	Unilever Europe
Pelin Karakas	Colgate-Palmolive
Anna-Magdalena Krasutzki	ECR/GS1 Deutschland
Olivier Labasse / Geraldine Fouque	ECR Frankreich
Chris Lewis	Smurfit-Kappa
David Lynas	L'Oreal
Rita Marzian	Metro
Volker Muche	Mayr Melnhof Packaging
Jordi Mur	ECR/GS1 Spanien
Thomas Niehl	Rewe
Marianne Nordblom	Atria
Eveline Ong	Beiersdorf
Tarun Patel	ECR Großbritannien/IGD
Jani Rämänen	Raisio Group
Katrin Recke	AIM/ECR Europe
Jean-Michel Rothier	Coca-Cola
Jan Somers	ECR Belgien
Franz Speer	Henkel
David Todd	Accenture
Ted van Deijck	Masterfoods
Goof van den Heijkant	Sara Lee International
Jo van Waterschoot	Van Genechten Packaging
Ingeborg Veelenturf	Kellogg
Katie Verlaan	Kimberly-Clark
Jean-Marc Vieil	DS Smith Kaisersberg
Tanja Virtanen-Leppä	Valio
Mario Yanez	Chep
Paolo Zazzi	Barilla Holding

2. Mitwirkende und Danksagungen

Besonderer Dank gilt den beiden Projektleitern Xavier Hua (Carrefour) und Bernard Fradin (Kraft Foods) sowie den Leitern der einzelnen Projektarbeitsbereiche: Goof van den Heijkant und Olivier Labasse (Leitlinien), Graeme Carter und Pelin Karakas („Betriebswirtschaftliche Analyse“), Davide Fontana und Peter Blomström („Funktionale Anforderung“) sowie Saliha Barlatey („Umsetzung in der Filiale“). Ohne ihre Mithilfe hätte das Bluebook nicht so schnell fertig gestellt werden können. Nicht zuletzt hätte das SRP-Projekt ohne die Unterstützung der beiden Vorsitzenden für die Angebotsseite bei ECR Europe, Jonathan Pearce (Nestlé) und Joe Dybell (Tesco), nicht durchgeführt werden können. Sie gaben mit der Formulierung des Projektauftrags und des Arbeitsplans den Anstoß für das Projekt.

3. Kommentierte Zusammenfassung

3 Kommentierte Zusammenfassung

Handelsgerechte Regalverpackungen sind heutzutage Realität. Überall in Europa ist in zahlreichen Geschäften eine relativ starke Verbreitung derartiger Verpackungen festzustellen. Die von SRP erwarteten Vorteile liegen dabei sowohl im Bereich der Produktivität (Effektivität beim Auffüllen von Regalen) als auch bei geschäftlichen Potenzialen (bessere Warenverfügbarkeit im Verkaufsregal, bessere Produkt-erkennung im Regal durch den Verbraucher). Überraschenderweise wurde bislang aber kaum detailliert untersucht, wie die Käufer auf SRP reagieren.

Aus der internationalen Untersuchung über SRP, die IGD im ersten Halbjahr 2006 in Großbritannien, Frankreich, Deutschland und Spanien durchgeführt hat, ergaben sich interessante Erkenntnisse: Zunächst einmal hat SRP eindeutig Einfluss auf den Käufer. Auf der einen Seite geben Käufer positive Auswirkungen von SRP an, z. B. „erleichtert die Produkterkennung im Regal“, „macht das Regal attraktiver“ oder „hilft, auf neue Produkte aufmerksam zu machen“. Auf der anderen Seite heben dieselben Käufer aber auch zwei kritische Punkte hervor:

- Eine überzeugende SRP-Gestaltung ist wichtig: Wenn die Gestaltung nicht stimmt, stößt das Produkt beim Käufer auf Desinteresse.
- Allgemein sind Käufer nicht bereit, Zusatzkosten für den Nutzen aus SRP zu bezahlen.

Aus diesen Gründen können SRP für sich alleine nicht als Best Practice angesehen werden, deren allgemeine Einführung branchenweit erhebliche und messbare Vorteile bringen würde. Die Umsetzung von SRP sollte deshalb eher von Fall zu Fall geschehen, als einem systematischen oder dogmatischen Ansatz zu folgen. Dieser Bericht soll Ihnen einen methodischen Rahmen, umfassende Instrumente und Referenzen für Ihre Reise durch die Welt der SRP an die Hand geben.

Geltungsbereich

Handelsgerechte Regalverpackungen (Shelf Ready Packaging – SRP) ist der Begriff, der in der vorliegenden Publikation für eine fix und fertig für den Verkauf vorbereitete Einheit verwendet wird, die leicht zu identifizieren, zu öffnen, in das Regal einzuräumen und zu entsorgen ist und damit eine Optimierung der Regalauffüllung ermöglicht und die Sichtbarkeit verbessert. Synonym zu SRP sind die Begriffe RRP (Retail Ready Packaging) und PAV (prêt-à-vendre). SRP erstrecken sich auf alle Arten von handelsgerechten Regalverpackungen, darunter Displays für Werbezwecke, Paletten, Trays, Kisten usw.

Leitlinien

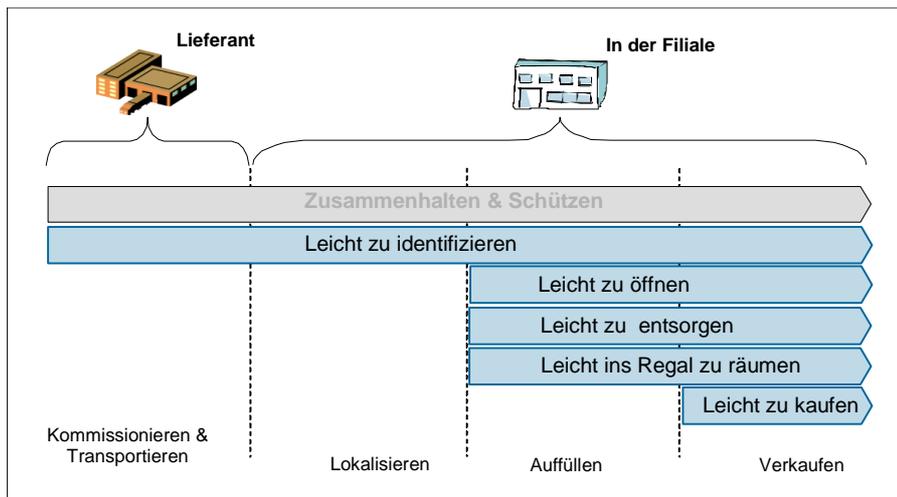
Als Orientierung für das Gespräch zwischen Herstellern und Händlern wird zunächst einmal folgende umfassende Reihe von Leitlinien für die Umsetzung von SRP empfohlen:

- Stets von Nutzen für den Käufer, den Händler und den Hersteller
- Erfüllung von umweltrechtlichen Gesetzesvorschriften und Belangen des Allgemeinwohls
- Vermeidung von Fragmentierung und Komplexität
- Bewahrung der Markenidentität
- Messung der Umsetzung
- Langfristige Verpflichtungen von Händlern und Herstellern
- Erfüllung sämtlicher Grundsätze der Effizienz in der Lieferkette

3. Kommentierte Zusammenfassung

Funktionale Anforderungen

Die Erfahrungen zeigen, dass sich im Allgemeinen einfach definieren lässt, was keine SRP sind. Umgekehrt lässt sich manchmal aber nicht so klar und deutlich festlegen, was SRP denn eigentlich darstellen. Eine Einigung in der Branche auf die allgemeinen, in ganz Europa geltenden funktionalen Anforderungen für die Gestaltung von SRP stellt daher eine wichtige Voraussetzung dar. Das folgende Diagramm veranschaulicht die fünf Anforderungen an SRP, die von der Arbeitsgruppe von ECR Europe bestätigt wurden:



Welche Bedeutung die oben aufgeführten Anforderungen im Einzelfall haben, kann je nach Produkt unterschiedlich sein. Die Anforderungen sollten zusammen mit bestehenden Empfehlungen von ECR Europe zur Gestaltung effizienter logistischer Einheiten in der Lieferkette (1997) berücksichtigt werden. Mit dem Bewertungsinstrument in diesem Dokument lässt sich die relative Bedeutung dieser Anforderungen für ein bestimmtes Produkt oder eine bestimmte Produktgruppe gemeinschaftlich gewichten und die Übereinstimmung einer konkreten SRP-Gestaltung mit den jeweiligen Anforderungen messen. Eine 100%ige Übereinstimmung mit allen funktionalen Anforderungen sollte dabei nicht systematisch angestrebt werden: Abhängig von den jeweiligen Produktmerkmalen treffen manche dieser Anforderungen in einem bestimmten Fall vielleicht auch gar nicht zu. Bei den meisten Verpackungslösungen wird die einfache Identifizierung (Erleichterung der Produktsuche im Lager oder Hinterraum) unabhängig davon, ob es sich um SRP handelt oder nicht, grundsätzlich als Best Practice angesehen.

Business-Case

Die Umsetzung von SRP kann sich in manchen Fällen auf die Kostenstruktur eines Produkts auswirken, da unter Umständen Investitionen in betriebliche Anlagen und weitere Kosten für die äußere Verpackung erforderlich sind. Wie bereits weiter oben erwähnt, sind Käufer jedoch nicht bereit, Zusatzkosten für die Einführung von SRP zu zahlen. Ein gemeinschaftlicher und einheitlicher Ansatz für die betriebswirtschaftliche Analyse ist daher zur Bewertung der Kosten und Nutzen bei einer Einführung von SRP für ein bestimmtes Produkt oder eine spezifische Produktgruppe erforderlich.

Die nachfolgend dargestellte achtstufige Methodik versetzt Händler und Hersteller in die Lage, die gesamte Lieferkette zu betrachten und eine fundierte Entscheidung über die Einführung von SRP zu fällen. Das Ziel lautet hierbei, die Käuferfahrung für den Verbraucher zu verbessern und den gemeinsamen unternehmerischen Nutzen zu maximieren.

3. Kommentierte Zusammenfassung



Das achtstufige Verfahren beinhaltet ein Instrument zur betriebswirtschaftlichen Bewertung. Dieses umfassende Excel-Tool hilft Ihnen bei der Priorisierung der Kosten- und Nutzfaktoren für Ihr SRP-Projekt sowie bei einer vollständigen Simulation mit einer detaillierten Messung von Kosten und Nutzen für Händler und Hersteller. Außerdem können Sie so die unterschiedlichen Optionen für die SRP-Umsetzung vergleichen.

Eine betriebswirtschaftliche Analyse sollte sich nicht auf einen speziellen Handelspartner oder ein bestimmtes Produkt beschränken. Suchen Sie nach Möglichkeiten, Kosten und Nutzen zu verteilen, damit ein Business-Case mit mehreren beteiligten Handelspartnern oder Produkten geschaffen wird.

Schließlich sind die Verfolgung von Ergebnissen und die Messung des Umsetzungserfolgs anhand der ursprünglichen betriebswirtschaftlichen Analyse wichtig, um festzustellen, ob die Lösung überprüft und geeignete Korrekturmaßnahmen ergriffen werden müssen. In diesem Bericht finden Sie eine Reihe von einfachen Prozess-KPIs, z. B. die Verfügbarkeit und Nutzung von SRP, mit denen sich die Verbreitung von SRP bei den Handelspartnern auf einheitliche Art und Weise bewerten lässt.

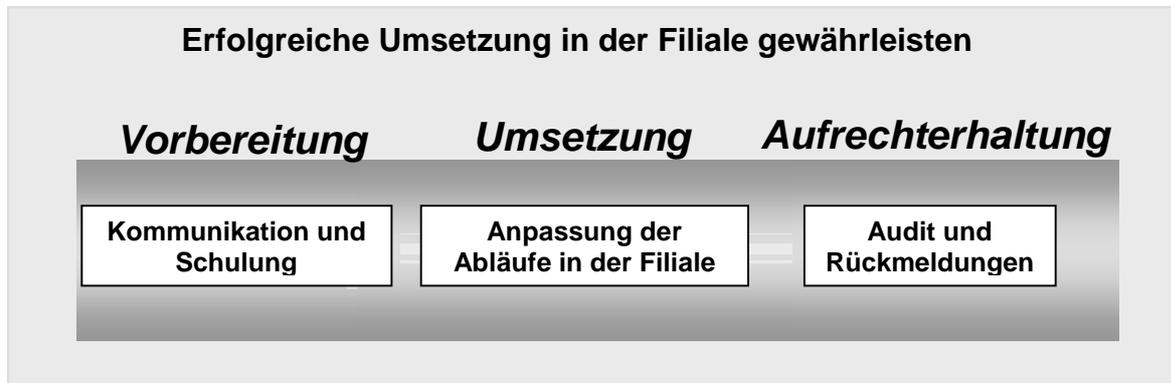
Umsetzung in der Filiale

Sobald sich ein Händler und ein Hersteller auf die Entwicklung einer SRP-Lösung im Einklang mit den Leitlinien, den funktionalen Anforderungen und der betriebswirtschaftlichen Bewertungsmethodik geeinigt haben, ist eine umfassende Nutzung der Lösung zwingend erforderlich.

Zur Maximierung des Erfolgs sollte SRP als Unternehmensinitiative umgesetzt werden, die beim Hersteller wie beim Händler von der Geschäftsleitung unterstützt wird.

3. Kommentierte Zusammenfassung

Der folgende dreistufige Prozess gewährleistet eine erfolgreiche Umsetzung in der Filiale:



Für eine erfolgreiche Umsetzung sind in der Hauptsache die Kommunikation durch das Management, die Schulung der Mitarbeiter, die Verfolgung der Nutzung sowie Rückmeldungen erforderlich. Die in diesem Dokument enthaltene Checkliste für das Audit in der Filiale erleichtert die Einführung eines Verfahrens zur kontinuierlichen Verbesserung von SRP. Dazu werden Rückmeldungen der Mitarbeiter in der Filiale gesammelt und mit den erwarteten Vorteilen einer konkreten SRP-Umsetzung verglichen.

4 Glossar verwendeter Begriffe

Begriff/Abkürzung	Englischer Begriff	Deutsche Definition
COGS	Cost of Goods Sold	Herstellungskosten
ECR	Efficient Consumer Response	Effiziente Reaktion auf die Kundennachfrage
KPI	Key Performance Indicator	Leistungsbezogene Schlüsselkennzahl
MU	Merchandising Unit	Merchandising-Einheit
NPD	New Product Development	Neuproduktentwicklung
OOS	Out of Stock	Vergriffen, nicht vorrätig
OSA	On Shelf Availability	Warenverfügbarkeit im Verkaufsregal
PAV		<i>Siehe SRP</i>
POP	Point of Purchase	Einkaufsstelle
POS	Point of Sale	Verkaufsstelle
RRP		<i>Siehe SRP</i>
ROI	Return on Investment	Investitionsrendite
Sekundäre Verpackung		Träger der Produkt-/Verbraucher-einheit - mit oder ohne primäre Verpackung. Wird die Palette als Merchandising-Einheit ausgestellt, gilt die gesamte Einheit als sekundäre Verpackung.
SKU	Stock Keeping Unit	Bestandseinheit
SRP	Shelf Ready Packaging.	Handelsgerechte Regalverpackung, synonym zu RRP (Retail Ready Packaging), Ready to Sell oder PAV (prêt-à-vendre). SRP erstrecken sich auf alle Arten von Regalverpackungen, z. B. Regal-Trays, Mehrweg-Kunststoff-Trays, Paletten (Voll-, Halb-, Viertelpaletten), MU
Tertiäre Verpackung		Palette (<i>siehe auch sekundäre Verpackung</i>)

5 Leitlinien

Einführung

Im Gegensatz zu anderen ECR-Konzepten stellen handelsgerechte Regalverpackungen (SRP) keine eigenständige Best Practice an sich dar. Vielmehr müssen SRP vor dem Hintergrund bestehender Empfehlungen für Best Practices wie z. B. effiziente logistische Einheiten (EUL) betrachtet werden. SRP können sich auf das gesamte Produktverpackungssystem auswirken, also auf primäre, sekundäre und tertiäre Verpackungen, die zahlreiche Funktionalitäten in der globalen Lieferkette erfüllen. Werden SRP im richtigen Zusammenhang wahrgenommen, können sie die Voraussetzungen für eine bessere Produktverfügbarkeit und -sichtbarkeit für den Verbraucher sowie effizienterer Warenversorgungsvorgänge schaffen.

Als Orientierung für die Gespräche zwischen Herstellern und Händlern und als Grundlage für die Einführung von SRP wurden die nachfolgenden umfassenden Leitlinien für die SRP-Implementierung erarbeitet:

- Stets von Nutzen für den Käufer, den Händler und den Hersteller
- Erfüllung von umweltrechtlichen Gesetzesvorschriften und Belangen des Allgemeinwohls
- Vermeidung von Fragmentierung und Komplexität
- Bewahrung der Markenidentität
- Messung der Umsetzung
- Langfristige Verpflichtungen von Händlern und Herstellern
- Erfüllung sämtlicher Grundsätze der Effizienz in der Lieferkette

Darüber hinaus müssen Unternehmen berücksichtigen, dass für eine Initiative wie die Einführung von SRP die Unterstützung vonseiten der obersten Geschäftsleitung erforderlich ist.

Wie bei jedem von ECR Europe ins Leben gerufenen Projekt spiegeln sich in den Grundsätzen, die durch dieses Projekt für handelsgerechte Regalverpackungen ermittelt wurden, die Richtlinien von ECR Europe wider. Diese geben den operativen Rahmen für die Umsetzung von ECR Best Practices vor (siehe [Anhang III](#)).

5.1 Stets von Nutzen für den Käufer, den Händler und den Hersteller

Die Einführung von SRP-Lösungen kann Auswirkungen in der gesamten Lieferkette haben und erfordert eine gemeinschaftliche Herangehensweise der Handelspartner. Als solches sollten Initiativen in Zusammenhang mit SRP auf die Richtlinien von ECR und die Philosophie, einen gemeinsamen Nutzen für den Käufer, den Händler und den Hersteller herbeizuführen, abgestimmt werden.

Bei ECR ist unter „Nutzen“ oder „Wert“ eine höhere Zufriedenheit des Verbrauchers zu verstehen, die sich in höheren Umsätzen sowie einer stärkeren Treue zur Marke und zur Filiale widerspiegelt. Um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen und das gesamte Wertschöpfungspotenzial von SRP-Lösungen zu verwirklichen, können weitere Investitionen von den Partnern in der Wertschöpfungskette erforderlich sein (z. B. Änderungen an Verpackungen, Änderungen an der Handhabung usw.). Im Einklang mit den Richtlinien von ECR sollten zusätzliche Investitionen und Risiken von den Partnern gemeinsam getragen werden, um eine ungerechte Aufteilung auszuschließen, bei der ein Partner auf Kosten der anderen und ohne nachweislichen Nutzen für den Verbraucher Vorteile erlangt. Eine geeignete Aufteilung sollte sicherstellen, dass sich bei allen Partnern eine Netto-Wertsteigerung einstellt (auf der Grundlage vereinbarter Amortisationszeiten) und gleichzeitig der Wert für den Verbraucher erhöht wird.

5. Leitlinien

Damit sich die Handelspartner leichter auf den Nutzen einigen können, den eine SRP-Lösung herbeiführt, muss auf jeden Fall eine unterstützende Analyse der Gesamtkosten und -nutzen für die Wertschöpfungskette vorliegen. Die Bewertung der Vorteile und der gegebenenfalls entstehenden Kostensteigerungen sollte gemeinschaftlich nach einer gemeinsam vereinbarten Methodik vorgenommen werden, die im Kapitel [Methodik für die betriebswirtschaftliche Analyse](#) definiert ist. Auf diese Weise wird die Transparenz und Gleichbehandlung gefördert.

Die betriebswirtschaftliche Bewertung von SRP unterscheidet sich von Fall zu Fall und beinhaltet verschiedenste betriebswirtschaftliche Faktoren, die je nach den betreffenden Produkten, Warengruppen oder Absatzkanälen beeinflusst werden. In jedem Fall müssen die unmittelbaren und mittelbaren Vorteile nachgewiesen und muss eine Einigung über den Wertzuwachs erzielt werden. Unmittelbare Vorteile von SRP lassen sich im Allgemeinen leichter quantifizieren. Hierzu gehören beispielsweise weniger Bestandslücken, geringere Kosten für das Auffüllen von Verkaufsregalen und höhere Umsätze. Mittelbare Vorteile hingegen sind schwerer zu bewerten, z. B. eine bessere Produktsichtbarkeit, Auswahl oder Präsentation.

Liegt keine unterstützende betriebswirtschaftliche Analyse vor und sind die Kosten höher als der Nutzen, dann sollte die Einführung von SRP für die betreffenden Produkte/Warengruppen/Absatzkanäle nochmals geprüft werden.

5.2 Erfüllung von umweltrechtlichen Gesetzesvorschriften und Belangen des Allgemeinwohls

Die Herstellung, Verwendung und Entsorgung von Verpackungen haben Auswirkungen auf die Umwelt. Unter dem Dach von ECR zusammenarbeitende Hersteller und Händler sind der nachhaltigen Entwicklung verpflichtet und erkennen die Notwendigkeit an, die Folgen ihrer Tätigkeiten für die Umwelt zu minimieren. Hierzu gehören auch die Auswirkungen von Verpackungen im Laufe ihres Lebenszyklus.

Handelsgerechte Regalverpackungen fallen unter die europäische Richtlinie 94/62/EG über Verpackungen und Verpackungsmüll. Diese Richtlinie stellt eine Reihe wesentlicher Forderungen auf, die eine Verpackung erfüllen muss, damit sie in Verkehr gebracht werden darf. Diese Forderungen beziehen sich auf die quantitative und qualitative Vermeidung von Verpackungsmüll (d. h. die Beschränkung von Verpackungsvolumen und -gewicht), die Wiederverwendung, die Verwertung (Recycling, energetische Verwertung) oder Entsorgung auf umweltfreundliche Art und Weise sowie auf die Beschränkung von gefährlichen und schädlichen Stoffen, etwa bestimmter Schwermetalle. Wichtig ist, dass bei der Umsetzung von SRP nicht gegen europäische und nationale Gesetzesvorschriften über Verpackungsmüll verstoßen wird (*eine Beschreibung der Verpackungsmüllvorschriften findet sich in [Anhang IV](#)*).

Im gleichen Sinne dürfen SRP nicht mit anderen relevanten Umweltvorschriften wie der REACH-Verordnung über Chemikalien oder dem Allgemeinwohl und Verbraucherbedenken hinsichtlich der Umweltfolgen von Verpackungen im Widerspruch stehen. Wenn beispielsweise die Einführung von SRP zu mehr Verpackungsmaterial führt, wirkt sich das nicht nur auf das Abfallaufkommen aus, sondern auch auf damit in Zusammenhang stehende Aktivitäten wie den Transport oder die Luftqualität. Unternehmen sollten die Einführung von SRP vor dem Hintergrund ihrer Programme zur Wahrnehmung von gesellschaftlicher Verantwortung einer eingehenden Prüfung unterziehen, z. B. indem sie eine Ökobilanz der verwendeten Materialien aufstellen. Werden SRP in der Öffentlichkeit als umweltschädlich wahrgenommen, so wird die Akzeptanz von SRP bei Verbrauchern untergraben.

5. Leitlinien

5.3 Vermeidung von Fragmentierung und Komplexität

Im übergeordneten Rahmen von ECR-Konzepten und -Initiativen sollten SRP als zusätzliche Möglichkeit zur Optimierung der Lieferkette und zur Erhöhung des Verbrauchernutzens angesehen werden. Den Richtlinien von ECR entsprechend sollten SRP nicht ohne eine Betrachtung der gesamten Lieferkette eingeführt werden. Bei einer isolierten Einführung ohne Bezugnahme auf bestehende Anforderungen der Lieferkette und empfehlenswerte Verfahrensweisen führen SRP keine Optimierung herbei.

SRP-Lösungen sollten **auf vorhandenen Standards aufbauen**, die heute schon zu einer Optimierung der Lieferkette beitragen, und zwar möglichst auf europäischer Ebene, damit regionalspezifische Varianten in Grenzen gehalten werden. Dazu werden folgende Mindestempfehlungen gegeben:

- Die optimale Nutzung von Paletten und Rollcontainern sollte durch modulare Abmessungen von Karton- und Palettenstellflächen gewährleistet werden (auf der Basis von ISO-Normen und unterstützt durch die ECR-Arbeiten zu effizienten logistischen Einheiten und zur Transportoptimierung).
- Zur Kennzeichnung von Kartons und Paletten sollten vereinbarte Branchenstandards herangezogen werden (GS1-Standards).

Bei der Beurteilung von SRP-Chancen und -Umsetzungen sollten sich die Gespräche zwischen den Handelspartnern auf **allgemeine und gemeinsame „Funktionale Anforderungen“ konzentrieren**. Der Dialog über Änderungen und Verbesserungen an äußeren Verpackungen sollte sich auf die gewünschten Auswirkungen auf die untersuchten Produkte, Absatzkanäle oder Warengruppen beziehen und fest vorgeschriebene Lösungen oder technische Spezifikationen vermeiden. Daher ist der Hersteller für die Lieferung von äußeren Kartons oder Verpackungslösungen verantwortlich, die die vereinbarten funktionalen Anforderungen möglichst effizient erfüllen und gleichzeitig Spielraum zur Innovation lassen.

Bei der Umsetzung von SRP sollten nicht nur die vereinbarten „Funktionalen Anforderungen“ erfüllt, sondern auch Faktoren berücksichtigt werden, die die Einführung von Produktvarianten und zugehörigen Verpackungslösungen begünstigen. Hinsichtlich der Effizienz in der gesamten Lieferkette wäre der Idealfall eine einzige SRP-Lösung. Doch auch wenn das nicht immer möglich oder geeignet ist, sollten die Partner **die Anzahl der SRP-Ausführungen** je Produkt/Warengruppe/Absatzkanal **minimieren**, indem sie Folgendes begrenzen:

- Gestalterische Varianten, z. B. Bedruckung, Verpackungsart
- Verpackungsgrößen aufgrund von Regalabmessungen, Anzahl von Frontseiten, Produktschlag und Häufigkeit der Regalauffüllung. Dies kann je nach Geschäftstyp (Verbrauchermarkt, Supermarkt und Lebensmittelladen) und Region unterschiedlich sein.

Daher ist es wichtig, aus den verschiedenen Anforderungen und Merkmalen einen gemeinsamen Nenner abzuleiten und die Anzahl von SRP-Ausführungen zu begrenzen.

5. Leitlinien

5.4 Bewahrung der Markenidentität

Für den Hersteller ist es wichtig, die Markenidentität in den verschiedenen Filialen zu wahren, damit Verbraucher ihre Produkte unabhängig vom Einkaufsumfeld wiedererkennen und -finden können. SRP sollten zur Bewahrung und nach Möglichkeit auch zur Verbesserung des Brandings und der Kennzeichnung von Produkten eingesetzt werden. Die Umsetzung von SRP sollte mit dem Markenimage im Einklang stehen und den Mehrwert der Verpackung bezüglich Gestaltung, Branding, Marketing und Merchandising nicht einschränken. Ganz im Gegenteil müssen SRP unter Berücksichtigung aller Möglichkeiten konzipiert und entwickelt werden, die für die Innovation des Brandings, die Differenzierung der Lösung und das Erscheinungsbild der Verpackung zur Verfügung stehen.

Bei Herstellermarken sollten SRP nicht als Mittel für eine Differenzierung zwischen verschiedenen Einzelhändlern in Erwägung gezogen werden. Dies würde ansonsten nämlich bedeuten, dass der Hersteller händlerspezifische SRP-Lösungen liefern muss, die dem Prinzip der [Vermeidung von Fragmentierung und Komplexität](#) widersprechen. Besser geeignete Mittel für eine Differenzierung von Filialen sind z. B. die Möblierung und Beleuchtung in den Filialen, Flächenpläne, filialinterne Werbung, Gänge im Verkaufsraum, das Auffüllen von Waren, Eigenmarken usw. Werden SRP genutzt, um das Erscheinungsbild von Händlern und Filialen zu unterscheiden, müssen bilaterale Vereinbarungen gefunden werden. Dabei muss klar sein, dass dadurch die Lieferkette beim Lieferanten wahrscheinlich komplexer und kostenintensiver wird.

SRP, die die Markenidentität wahren, erleichtern die Erkennung von Produkten durch Mitarbeiter in der Filiale und durch Verbraucher. Sie begünstigen außerdem die Abläufe in der Lieferkette und im Filiallager. Daher können aus der Wahrung oder Stärkung der Markenidentität von Produkten Vorteile für die Produkthandhabung entstehen, weil die Identifikation in der gesamten Lieferkette vereinfacht wird.

5.5 Messung der Umsetzung

Zur Feststellung, ob SRP am Markt erfolgreich sind, muss eine Messung der Umsetzung aus zwei verschiedenen Blickwinkeln erfolgen:

- Verfügbarkeit und Nutzung von SRP (als Maß für den Prozess). Für die Berichterstattung sollte eine Messung der Verfügbarkeit von SRP erfolgen, indem das in SRP vorhandene Absatzvolumen auf Segment- oder Warenebene berechnet wird. Die Nutzung wäre dann ein Maß für die insgesamt verfügbaren SRP, die voll genutzt werden, gemessen an der Präsenz in den Verkaufsregalen oder Auslagen. Diese ergibt sich aus der erfolgreichen [Umsetzung in der Filiale](#).
- Umsetzungsleistung (als betriebswirtschaftliches Maß): Hierbei werden der Erfolg und die Verwirklichung der Umsetzung anhand der betriebswirtschaftlichen Ziele gemessen. Dabei werden die folgenden von ECR Europe abgesegneten Erfolgskriterien herangezogen, die im Kapitel [Umsetzungsleistung](#) dargelegt werden.
- Produktivität/Kosten
- Warenverfügbarkeit im Verkaufsregal
- Kundenzufriedenheit
- Absatzvolumen

5. Leitlinien

5.6 Erfordernis der langfristigen Verpflichtungen von Händlern und Herstellern

Praktisch geht es bei ECR um Handelspartner, die zusammen an der Entwicklung eines strategischen Plans für SRP arbeiten. Angesichts der Investitionen, die die Handelspartner, insbesondere die Hersteller, unter Umständen tätigen müssen, ist für eine kritische Masse an Absatzvolumen eine langfristige Verpflichtung zu SRP wünschenswert, die intern gefördert sowie durch Zustimmung und Unterstützung der Geschäftsleitung untermauert wird.

Bei der Dauer der Verpflichtung, die von den an der Umsetzung von SRP beteiligten Partnern verlangt wird, sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Amortisationszeit von Investitionen (Kapitalanlagen & sonstige), die für die Einführung von SRP getätigt werden
- Zeitraum, der zur Verwirklichung der bei der betriebswirtschaftlichen Analyse ermittelten Vorteile erforderlich ist
- Möglichkeit zur Ersetzung durch ein wirtschaftlicheres Verfahren
- Erkenntnis, dass das neue Verfahren nicht nachhaltig ist
- Von der Verbrauchernachfrage bestimmter Lebenszyklus von Produkten

Eine langfristige Verpflichtung sollte allerdings nicht die unablässige Suche nach neuen, innovativen und besseren Lösungen behindern, mit denen Käufern und Verbrauchern wirkungsvoller gedient ist und die Effizienz in der Lieferkette optimiert wird.

5.7 Erfüllung der Grundsätze zur Effizienz in der gesamten Lieferkette

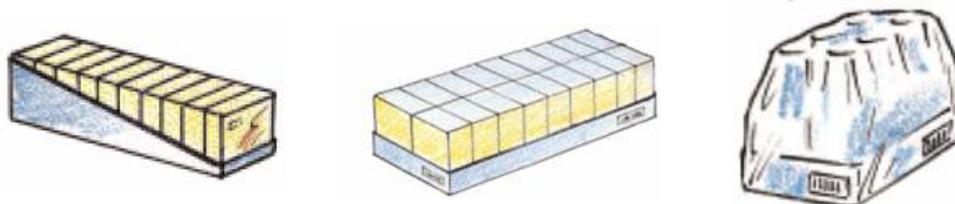
Wie bereits in den Richtlinien von ECR Europe dargelegt, sind bei jedem neuen Verfahren in einer Lieferkette die Auswirkungen zu berücksichtigen, die dadurch in der gesamten Lieferkette entstehen. Deswegen müssen bei jeder Umsetzung von SRP ihre Folgen für die gesamte Lieferkette bewertet werden, und zwar unter Bezugnahme auf ECR-Empfehlungen für Best Practices, z. B. für effiziente logistische Einheiten, effiziente Warenauffüllung, Transportoptimierung usw.

6. Arten von SRP

6 Arten von SRP

SRP-Funktionalität kann durch vielfältige Lösungen verwirklicht werden. Bei der Bewertung von Alternativen ist deswegen zu bedenken, dass sich das Ergebnis nicht auf Trays oder Kartons aus Wellpappe beschränkt, die in das Verkaufsregal gestellt werden. Nachfolgend finden sich einige der verschiedenen SRP-Lösungen, die heutzutage auf dem Markt zur Verfügung stehen.

Verkaufsregal-Tray/Karton im Verkaufsregal oder am Gangende



Merchandising-Einheit – Werbeauslage, Dolly, Palette/Halbpalette/Viertelpalette



Mehrweg – Kunststoff-Tray



Die Bezugnahme auf die „[Funktionalen Anforderungen](#)“ hilft, die am besten geeigneten alternativen SRP-Arten zur Bewertung und Beurteilung zu ermitteln. Werden Verpackungslieferanten und Innovationen mit einbezogen, werden durch neue Gestaltungsformen und Materialien die zur Verfügung stehende Vielfalt und Auswahl vergrößert.

Folgende Begriffe haben in diesem Dokument jeweils die folgende Bedeutung:

- Die tertiäre Verpackung ist die Palette.
- Die sekundäre Verpackung ist der Träger der Produkt-/Verbrauchereinheit - mit oder ohne primäre Verpackung. Möglich sind auch mehrere sekundäre Verpackungen, z. B. ein innerer Karton. Wird die Palette als Merchandising-Einheit genutzt, gilt diese gesamte Einheit als sekundäre Verpackung.

7 Funktionale Anforderungen

Einführung

Im Kapitel Leitlinien wurde unter [Vermeidung von Fragmentierung und Komplexität](#) bereits Folgendes ausgeführt: „Bei der Beurteilung von SRP-Chancen und -Umsetzungen sollten sich die Gespräche zwischen den Handelspartnern auf allgemeine und gemeinsame „Funktionale Anforderungen“ konzentrieren. Der Dialog über Änderungen und Verbesserungen an äußeren Verpackungen sollte sich auf die gewünschten Auswirkungen der untersuchten Produkte, Absatzkanäle oder Warengruppen beziehen und fest vorgeschriebene Lösungen oder technische Spezifikationen vermeiden. Daher ist der Hersteller für die Lieferung von äußeren Kartons oder Verpackungslösungen verantwortlich, die die vereinbarten „Funktionalen Anforderungen“ möglichst effizient erfüllen und gleichzeitig Spielraum zur Innovation lassen.“

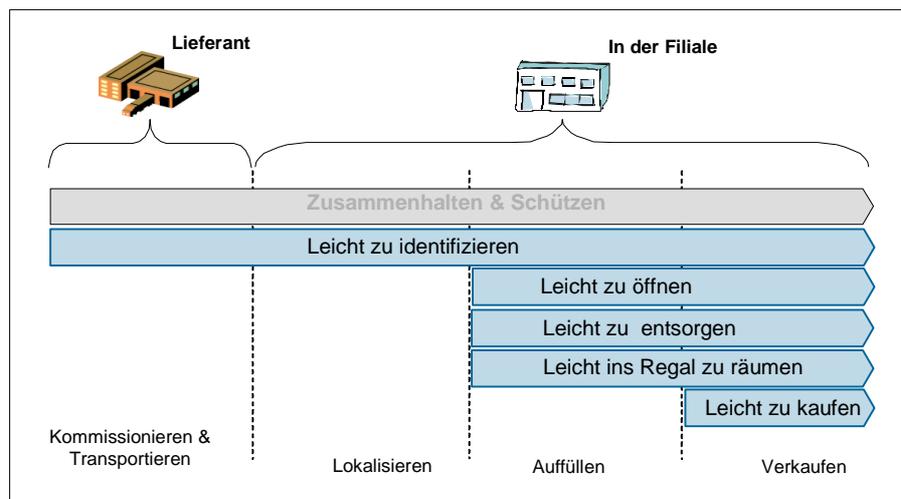
Seit jeher hat die sekundäre Verpackung den alleinigen Zweck, Produkte zusammenzuhalten und zu schützen. In diesem Kapitel steht die zusätzliche Funktionalität im Vordergrund, die Verpackungslösungen bieten müssen, um als gute SRP zu gelten. Weiterhin wird unterschieden zwischen den SRP, die direkte Auswirkungen für das Filialpersonal haben (leicht zu identifizieren, zu öffnen, ins Verkaufsregal zu packen und zu entsorgen), und den SRP, die Einfluss auf den Käufer/Verbraucher haben (leicht zu kaufen). Wichtig hervorzuheben ist, dass eine SRP-Lösung genau wie Verpackungslösungen in der Vergangenheit die Produkte ZUSAMMENHALTEN und SCHÜTZEN muss, damit sie erfolgreich durch die gesamte Lieferkette transportiert werden können.

Das nachfolgende Diagramm veranschaulicht, an welchen Stellen die genannten fünf „Funktionalen Anforderungen“ an SRP innerhalb der Lieferkette einen Nutzen bewirken:

- **Leicht zu identifizieren**
- **Leicht zu öffnen**
- **Leicht zu entsorgen**
- **Leicht ins Verkaufsregal zu packen**
- **Leicht zu kaufen**

Die jeweilige Bedeutung dieser Anforderungen kann zwar je nach Produkt, Art der SRP und bestehender Komplexität unterschiedlich sein, die Anforderungen sollten aber als Teil eines zusammenhängenden Ganzen betrachtet werden. Auch wenn für eine komplette Einführung von SRP keine betriebswirtschaftliche Grundlage besteht, kann die allgemeine Funktionalität einer bestehenden Verpackungslösung mit geringem oder sogar ganz ohne Investitionsaufwand u. U. verbessert werden, wenn ausgewählte funktionale Anforderungen gezielt umgesetzt werden.

7. Funktionale Anforderungen



Zu Empfehlungen zu sekundären Verpackungen siehe auch das Dokument „ECR Europe Efficient Unit Loads Blue Book“ (1997) und die jeweiligen ECR-Empfehlungen auf nationaler Ebene.

7.1 Leicht zu identifizieren

Die Anforderung „Leicht zu identifizieren“ unterstützt bei der Auswahl des richtigen Produkts und hilft, Fehler und Fehlgriffe in Lagern und Filialen zu verringern. Ob nun ein Filialmitarbeiter ein Produkt hinten aus dem Laden holen will, um das Regal aufzufüllen, oder ein Kommissionierer im Lager ein Produkt sucht – Attribute, die bei der Identifizierung des Produkts helfen, fördern die Genauigkeit des Vorgangs.

Auf die Notwendigkeit, die Identifizierung und das Auffinden von Produkten für den Verbraucher in der Filiale zu erleichtern, wird näher im Abschnitt über die funktionale Anforderung [Leicht zu kaufen](#) eingegangen.

Die unten aufgeführten Anforderungen gelten bei den meisten Verpackungslösungen unabhängig von der Frage, ob diese als SRP anzusehen sind oder nicht, als Best Practice.

7. Funktionale Anforderungen

	Attribut	Beschreibung	Gute SRP
	Visuelle Produktidentifikation	<ul style="list-style-type: none"> Das Produkt ist durch die Verpackung sichtbar (z. B. Kunststoff), oder auf der Verpackung ist eine eindeutige Abbildung des Produkts zu sehen. Produktcode, Produktbezeichnung, Inhalt, Varianten und Mindesthaltbarkeitsdaten sollten klar und deutlich zu erkennen sein, nach Möglichkeit mindestens auf zwei Seiten. GS1-Kennzeichnungen (z. B. Palettenetiketten) sind leicht zugänglich und können von den Mitarbeitern beim Hantieren leicht eingescannt werden. 	 
	Für den Käufer vernachlässigbare Informationen	<p>Diese Informationen beziehen sich auf logistische Daten des Produkts. Im Idealfall sollten sie nicht auf der zum Verbraucher zeigenden Vorderseite stehen.</p> <ul style="list-style-type: none"> Mindesthaltbarkeitsdaten sollten sich vom Untergrund abheben (z. B. ist schwarze Tinte auf einer Flasche mit einer schwarzen Flüssigkeit keine gute Lösung). Position und Aufdruck des Mindesthaltbarkeitsdatums sollten die Produktrotation durch die Mitarbeiter erleichtern. Zur leichteren Handhabung sollte der Produktcode in Barcode-Form vorliegen und die Produktbezeichnung gut lesbar aufgedruckt sein. Zu Informationen, die auf dem Produkt anzugeben sind, siehe die Empfehlungen für die GS1-Kartonkennzeichnung (allgemeine GS1-Spezifikationen, Kapitel 2.2). 	
	Lagerbezogene Attribute	<ul style="list-style-type: none"> Produkte sind so auf Paletten angeordnet, dass Produktart und Marke zu erkennen sind. GS1-Kennzeichnungen (z. B. Palettenetiketten) sind leicht zugänglich und können von den Mitarbeitern beim Hantieren leicht eingescannt werden. 	

7.2 Leicht zu öffnen

Um die bei der [Betriebswirtschaftlichen Analyse](#) genannten Vorteile hinsichtlich der leichteren und schnelleren Auffüllung von Waren zu gewährleisten, sollten sich alle SRP leicht öffnen lassen.

Komplizierte und zeitaufwändige Verpackungslösungen können in der Filiale viele unerwünschte Auswirkungen haben. Verbraucher können als Konsequenz einer langsamen und ineffizienten Auffüllung zugestellte Gänge oder Bestandslücken vorfinden, so dass sie Produkte nicht erreichen oder finden können.

SRP sollten in der Filiale zwar leicht zu öffnen sein, aber zugleich stabil genug für Vorgänge im ersten Teil der Lieferkette sein, z. B. bei der Kommissionierung in einem Lager, da es ansonsten zu Verlusten, Schwund und Verletzungen kommen kann.

SRP-Einheiten sollten möglichst nicht geöffnet werden müssen, z. B. Mehrwegkisten. Für den Fall, dass dies nicht möglich oder geeignet ist, wurden folgende Attribute ermittelt, die zum leichten Öffnen beitragen und somit ein rasches und effizientes Auffüllen in der Filiale gewährleisten.

7. Funktionale Anforderungen

	Attribut	Beschreibung	Gute SRP
	Einfache Anweisungen	<ul style="list-style-type: none"> Einfache Anweisungen für den Anwender in Form von Piktogrammen mit mögl. wenig Text erleichtern eine Verwendung in verschiedenen Ländern und vermeiden Sprachbarrieren. 	
	Qualität	<ul style="list-style-type: none"> Die Integrität, die Qualität und das Erscheinungsbild des Produkts sollten beim Öffnen der SRP-Einheit nicht beeinträchtigt werden. Der Einsatz von Werkzeug (z. B. Messer) zum Öffnen sollte vermieden werden, damit die Verbrauchereinheiten und deren Inhalt nicht beschädigt werden. Ist Werkzeug erforderlich, so ist für klare Anweisungen und eine geeignete Verpackungsgestaltung zu sorgen. Die SRP-Einheit an sich sollte gegen Beschädigungen beim Öffnen geschützt sein, um eine optisch ansprechende Präsentation zu bewahren. Ist ein Aufreißen der SRP-Einheit erforderlich, so ist durch eine geeignete Gestaltung dafür zu sorgen, dass die Einheit ohne weiteres festgehalten und angefasst werden kann. Beim Aufreißen sollten keine scharfen Kanten an der Verpackung entstehen. 	 
	Unkomplizierte Handhabung	<ul style="list-style-type: none"> Wird Schrumpffolie verwendet, so hat sich die Folie einfach entfernen zu lassen. Sie sollte nicht perforiert werden müssen (da hierdurch das Produkt beschädigt werden kann). Für das Öffnen sollte nicht mehr als eine Person benötigt werden und sollten so wenig Hantievorgänge wie möglich erforderlich sein. Die für das Öffnen erforderliche Zeit sollte zu einem rascheren und einfacheren Auffüllprozess beitragen, was zur Zeitersparnis je Verbrauchereinheit führt (siehe hierzu auch das Tool zur Lösungsbewertung auf der Website von ECR Europe). 	
	Sicherheit für Mitarbeiter und Verbraucher	<ul style="list-style-type: none"> Der Einsatz von Werkzeug (z. B. Messer) zum Öffnen sollte aus Gründen der Sicherheit am Arbeitsplatz vermieden werden. Ist Werkzeug erforderlich, so ist dies mit Hilfe von Piktogrammen klar und deutlich zu erklären. Beim Öffnen bzw. nach dem Öffnen dürfen keine scharfen Kanten vorhanden sein, die eine Gefahr für Mitarbeiter oder Käufer darstellen könnten. 	

7. Funktionale Anforderungen

7.3 Leicht ins Verkaufsregal zu packen

SRP-Lösungen sollten das Auffüllen und Packen bzw. Ausstellen von Produkten im Regal in einem Schritt ermöglichen. So sollten Produkte nicht einzeln, sondern beispielsweise in Kartons ins Regal eingeräumt oder in Merchandising-Einheiten aufgestellt werden können. Dieser Aspekt steht häufig in enger Verbindung zur Anforderung [Leicht zu öffnen](#), da diese beiden funktionalen Anforderungen zum Auffüllprozess gehören.

Neben dem Auffüllen in einem Schritt sorgt die funktionale Anforderung „Leicht ins Verkaufsregal zu packen“ außerdem dafür, dass die Verkaufsregale gut bestückt werden, d. h., dass Lücken im Regal vermieden werden. Auch wenn vor allem Lösungen für Verkaufsregale im Vordergrund stehen, gelten einige der im Folgenden beschriebenen Anforderungen auch für andere Arten von SRP (Merchandising-Einheiten, Mehrweg-Kunststoffkisten).

7. Funktionale Anforderungen

	Attribut	Beschreibung	Gute SRP
	Stabilität der Verpackung	<ul style="list-style-type: none"> Nach der Entfernung einer unerwünschten sekundären Verpackung muss die Auslageeinheit beim Einräumen in das Regal bzw. beim Ausstellen stabil bleiben. Ein Aufwickeln oder Zusammenfallen der verbleibenden sekundären Verpackung (d. h. nach dem Entfernen des Deckels, der Kunststoffolie usw.) während der Ausstellung ist nicht akzeptabel. Um dies zu vermeiden, ist das Gewicht des bestückten Produkts zu berücksichtigen. Das Produkt muss während der Ausstellung seine Position und beabsichtigte Ausrichtung bewahren. Ein Umsortieren des Produkts während der Bestückung muss vermieden werden. 	
	Optimierung des benötigten Raums	<ul style="list-style-type: none"> Stückzahlen (z. B. Kartonstückzahl) sind nach der optimalen Regalbefüllung und der Rate des Produktverkaufs zu berechnen. Bei Regallösungen sollten nach Möglichkeit mindestens zwei SRP-Einheiten im Regal untergebracht werden können, um Bestandslücken zu vermeiden. Mehrere Frontseiten-Optionen bei ein und derselben Einheit erhöhen die Flexibilität und die Möglichkeiten für die Umsetzung, wenn die Ausrichtung der Verbrauchereinheit nicht wichtig ist. SRP-Lösungen sollten im Verkaufsregal bzw. in dessen Nähe stapelbar sein. So weit wie möglich sind modulare ISO-Abmessungen zu verwenden, damit in der gesamten Lieferkette der verfügbare Raum gut gefüllt werden kann und Lücken vermieden werden. 	
	Leichte Handhabung	<ul style="list-style-type: none"> Abmessungen und Gewichte von SRP müssen nationalen oder europäischen Verordnungen/Richtlinien entsprechen. Die Position im Regal oder in der Auslage beeinflusst das vertretbare Gewicht der vollen SRP-Einheit und die Auffüllbarkeit. SRP sollten durch integrierte Griffe/Eingriffelöcher oder Ähnliches die Handhabung für die Mitarbeiter in der Filiale erleichtern. SRP sollten den einfachen Zugang zu primären Verpackungen zur Preisauszeichnung oder Anbringung von Sicherheits-Tags erlauben, ohne dass jedes einzelne Produkt dem Karton entnommen werden muss. Die Vorderseite(n) sind auf dem abnehmbaren Teil der SRP klar und deutlich grafisch zu kennzeichnen. 	

Weitere Informationen über die Best Practice beim Auffüllen finden sich unter [Umsetzung in der Filiale](#) weiter unten in diesem Kapitel.

7. Funktionale Anforderungen

7.4 Leicht zu entsorgen

SRP-Lösungen werden nur begrenzten Erfolg haben, wenn die Vorteile, die durch eine verbesserte Auffüllung entstehen, durch eine unhandlichere und zeitaufwändigere Entfernung und Entsorgung zu-nichte gemacht. Eine leichte Entsorgung ist wichtig, um die Gänge frei und offen zu halten und so das Einkaufserlebnis für den Verbraucher zu fördern.

Die Verwendung von mehr Verpackungsmaterialien sollte so weit wie möglich begrenzt werden, und alle Verpackungsausführungen müssen den EU-Vorschriften entsprechen.

	Attribut	Beschreibung	Gute SRP
	Leicht zusammenzufalten	<ul style="list-style-type: none"> Bei Einweg-SRP-Einheiten sollten die Verpackungen mit möglichst wenig Kraft und Handhabungsschritten flach zusammengefaltet werden können, so dass sie für eine einfache „Entsorgung“ bereit sind. Für die Entsorgung, das Falten, Zusammenlegen oder Stapeln sollte kein Werkzeug erforderlich sein. Das Zerreißen von Materialien und der Einsatz von Werkzeug sind zu vermeiden, um die Gefahr von Verletzungen für die Mitarbeiter so gering wie möglich zu halten. Nach Möglichkeit sind Anweisungen (Piktogramme) für das Zusammenfallen von Kartons hinzuzufügen. 	 
	Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften	<ul style="list-style-type: none"> Die EU-Richtlinie 92/64 und einschlägige nationale Vorschriften zu deren Umsetzung in Bezug auf die Abfallvermeidung, die Abfallsammlung und das Abfallrecycling sind stets einzuhalten. 	
	Rückgabepflichtig/Mehrweg/Recyclingfähig	<ul style="list-style-type: none"> Einfache und klare Anweisungen für die Mehrwegnutzung/das Recycling. Bei rückgabepflichtigen Kunststoffkisten sind für jedes einzelne System klare Anweisungen für die Wiederverwendung erforderlich. Die Kisten müssen stapelfähig sein, um einen effizienten Transport und eine effektive Handhabung in der Filiale zu gewährleisten. Für den Ablauf in der Lieferkette sind gute systematische Verfahrensvorschriften erforderlich. Bei Werbeauslagen müssen unterschiedliche Materialien leicht zu identifizieren und zu trennen sein. Bei Wellpappe, die häufig eine komplexere Struktur aufweist, muss klar sein, wie das Zusammenfallen erfolgt. 	
	Einfachheit	<ul style="list-style-type: none"> Die Anzahl der Materialien ist so gering wie möglich zu halten. Leere tertiäre Verpackungen sollten zusammenfaltbar oder stapelfähig sein. Restmüll muss aus Effizienzgründen leicht in die verschiedenen Materialien zu trennen sein, damit sich recyclingfähiges Material und zu entsorgender Müll nicht vermischen. 	 

7. Funktionale Anforderungen

7.5 Leicht zu kaufen

Wie bereits im Kapitel [Methodik für die betriebswirtschaftliche Analyse](#) näher ausgeführt, können SRP die Produktverfügbarkeit erhöhen und die Zahl von Bestandlücken verringern. Dies führt zu einem höheren Umsatz. Aus der Einführung von SRP ergeben sich jedoch nur wenige bzw. eingeschränkte Vorteile, wenn das Produkt innerhalb der Filiale nicht leicht zu finden ist beziehungsweise vom Kunden nicht leicht aus dem Regal oder der Merchandising-Einheit genommen oder darin zurückgestellt werden kann. Deswegen wurden Attribute, die das Einkaufen für den Verbraucher erleichtern unter „Leicht zu kaufen“ zusammengefasst.

Bei vielen Attributen, die zum leichteren Einkaufen beitragen, handelt es sich um visuelle Aspekte, die dem Verbraucher bei der Identifizierung eines Produkts und der betreffenden Variante helfen, unabhängig davon, ob es sich um einen geplanten oder spontanen Kauf handelt. Physische Attribute müssen allerdings auch berücksichtigt werden, damit der Verbraucher nach der Lokalisierung eines Produkts nicht dabei behindert wird, das Produkt aus dem Regal zu nehmen bzw. es gegebenenfalls wieder zurückzustellen.

Funktionsbezogene visuelle Attribute, die die Fähigkeit zur Identifizierung und Lokalisierung eines Produkts an anderer Stelle in der Lieferkette verbessern, werden im Kapitel [Leicht zu identifizieren](#) der funktionalen Anforderungen erörtert.

7. Funktionale Anforderungen

	Attribut	Beschreibung	Gute SRP
	<p>Hilfe bei der Identifizierung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Der zum Käufer zeigende Teil der Einheit sollte keine Barcodes, technischen Kennzeichnungen oder sonstigen Informationen enthalten, die nicht für den Käufer bestimmt sind. • Nach Möglichkeit sollte die Frontseite den enthaltenen Verbrauchereinheiten nachempfunden sein. Dies hilft nicht nur bei der Identifizierung anhand der Form, sondern kann auch dazu beitragen, dass das richtige Produkt ausgewählt wird, wenn Varianten und mehrere Packungsgrößen vorhanden sind. • Die Bezeichnung des Produkts und/oder das Marken-/Herstellerlogo werden auf der/den Frontseite(n) der SRP-Einheit dargestellt, um für den Käufer eine rasche Wiedererkennung und Sichtbarkeit zu gewährleisten. • Die SRP-Einheit sollte keine relevanten Informationen der primären Verpackung verdecken, die der Käufer dort erwartet, z. B. das Produkt, die Marke oder die Variante (sofern nicht auf der sekundären Verpackung Informationen enthalten sind, die auf der Verbrauchereinheit verdeckt sind). 	  
	<p>Verbesserung des Erscheinungsbildes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Die SRP-Einheit sollte einen positiven Beitrag zum Einkaufserlebnis leisten, indem sie die Marken- und Produktidentifizierung verbessert, zugleich aber die Differenzierung innerhalb des Sortiments gewährleistet. • Durch die Bedruckung der SRP-Einheit sollte das Erscheinungsbild der Filiale oder der Warengruppe nicht beeinträchtigt werden. So kann beispielsweise durch unbedruckte braune Wellpappe das Einkaufserlebnis gemindert werden. Dies ist deswegen zu vermeiden. • Die SRP-Einheit sollte bunt gestaltet sein, um die Aufmerksamkeit des Käufers zu erwecken (z. B. Farben des Herstellers). • Produktvarianten könnten durch Farben hervorgehoben werden. 	
	<p>Einfach in der Handhabung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es sollten keine weiteren Barrieren bestehen, die daran hindern, das Produkt aus der SRP zu entnehmen beziehungsweise wieder zurückzustellen. Dabei ist ein behinderter Zugang zum Produkt durch das Inventar zu berücksichtigen. • Die SRP-Lösung sollte nicht dazu führen, dass Verbrauchereinheiten so eng gepackt oder zusammengestellt werden, dass der Zugang des Käufers dadurch erschwert wird. 	
	<p>Keine Beeinträchtigung</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Das Produkt muss stabil bleiben, wenn der Verkauf aus der SRP-Einheit erfolgt. Es darf ggf. nicht umkippen. • Die SRP-Einheit sollte auch in halbleerem Zustand für den Kunden leicht zu identifizieren und optisch immer noch ansprechend sein. • Die SRP-Einheit sollte die oben genannten Mindestanforderungen unabhängig von der Anzahl der noch verbleibenden primären Einheiten nach wie vor erfüllen. 	

7. Funktionale Anforderungen

7.6 Tool zur Beurteilung der SRP-Lösung

Einführung

Das Tool zur Beurteilung der SRP-Lösung¹ bietet ein einfaches und einheitliches Verfahren zur Beurteilung der „SRP-Fähigkeit“ bestimmter Produkte, Produktgruppen, Verpackungslösungen oder Warengruppen.

Vor der Bewertung muss dabei die relative Bedeutung der funktionalen Anforderungen zwischen den Handelspartnern abgestimmt werden. Dazu gehört auch die Relevanz der einzelnen Fragen (gelbe Zellen). Die Beurteilung erfolgt anschließend, indem alle zutreffenden Frage mit „Ja“ oder „Nein“ beantwortet werden (orangefarbene Zellen).

Bei der Entwicklung des Tools zur Bewertung der SRP-Lösung standen drei Ziele im Vordergrund:

1. Hilfe bei der Entwicklung von SRP-Lösungen: Das Tool sollte zur Bewertung alternativer Lösungen und Entwürfe eingesetzt werden und bei der Auswahl der am besten geeigneten Lösung helfen (zusammen mit den wirtschaftlichen Auswirkungen, die bei der [Betriebswirtschaftlichen Analyse](#) bewertet werden).
2. Bereitstellung eines einfachen und effektiven Tools für die Zusammenarbeit, das bei der Ermittlung von Funktionsdefiziten hilft, wenn es von Händler und Lieferant gemeinsam eingesetzt wird. Ganz konkret werden durch die Bewertungen der einzelnen funktionalen Anforderungen Bereiche aufgedeckt, in denen Verbesserungspotenziale bestehen. Das Tool hilft außerdem bei der Klärung der relativen Bedeutung der funktionalen Anforderungen und sollte Teil jeder Verhandlung über SRP sein.
3. Erleichterung der Managementberichterstattung über die [Verfügbarkeit und Nutzung von SRP](#). Mit dem Tool zur Beurteilung von SRP-Lösungen (auf der Website von ECR Europe) kann die Frage beantwortet werden, ob ein bestimmtes Produkt eine SRP ist, basierend auf einer vereinbarten Mindestwertung (z. B. 75 % insgesamt, wobei keine einzelne funktionale Anforderung unter 65 % liegen darf).

¹ Angepasste Version des Tools zur RRP-Beurteilung von ECR UK (2005)

8 Methodik für die betriebswirtschaftliche Analyse

Einführung

Dieses Kapitel erläutert eine gängige Methodik und die Instrumente für Händler und Hersteller zur Beurteilung der Kosten und Nutzen einer Einführung von SRP. Hierdurch wird ihnen die Möglichkeit geboten, die gesamte Lieferkette zu betrachten und zu einer fundierten Entscheidung hinsichtlich der Einführung von SRP zu gelangen. Als Ziel wird dabei die Verbesserung der Kauferfahrung für den Verbraucher sowie eine Maximierung des gemeinsamen unternehmerischen Nutzens verfolgt.

Es wurde ein achtstufiges Verfahren entwickelt, das hierbei helfen und einen Rahmen vorgeben soll, in dem die Partner der Lieferkette zusammenarbeiten können.

Bei der Aufnahme von Gesprächen über SRP mit Handelspartnern sollte diese Methodik herangezogen werden. Sie gewährleistet die Übereinstimmung mit den Zielen und Erwartungen und hilft bei der Bestimmung von Bereichen hoher Priorität, die zunächst im Mittelpunkt stehen sollten. Außerdem dient sie als Orientierung für die Beurteilung von Kosten und Nutzen, um zu bestätigen, ob sich bietende Chancen einen ausreichenden Mehrwert schaffen und verfolgt werden sollten.

Achtstufiges Verfahren:



8. Methodik für die betriebswirtschaftliche Analyse

8.1 SCHRITT 1 – Validierung anhand der Leitlinien

Validierung anhand der Leitlinien

Handelspartner, die gemeinsame SRP-Initiativen starten, sollten die [Leitlinien](#) von ECR für SRP prüfen und sich darauf verständigen, dass ihre Vorgehensweise und Ziele damit im Einklang stehen. Ohne eine solche Abstimmung werden gemeinsame Fortschritte erschwert.

Folgende sieben Leitlinien wurden festgelegt:

1. Stets von Nutzen für den Käufer, den Händler und den Hersteller
2. Erfüllung von umweltrechtlichen Gesetzesvorschriften und Belangen des Allgemeinwohls
3. Vermeidung von Fragmentierung und Komplexität
4. Bewahrung der Markenidentität
5. Messung der Umsetzung
6. Langfristige Verpflichtungen von Händlern und Herstellern
7. Erfüllung sämtlicher Grundsätze der Effizienz in der Lieferkette

Die Verständigung zwischen den Handelspartnern ist von wesentlicher Bedeutung. Die Leitlinien stellen den ersten Schritt dar, mit dem gewährleistet wird, dass eine solche Verständigung vor Beginn irgendeines Engagements gegeben ist. Auf der Grundlage dieser Verständigung müssen die Handelspartner ihre Bereitschaft zur Zusammenarbeit beweisen, indem sie angemessene Ressourcen für das Projekt bereitstellen und Daten austauschen, wie in der Kooperationsvereinbarung festgelegt. Dies macht deutlich, dass Vertrauen zwischen den Partnern eine wesentliche Voraussetzung für den gemeinsamen Erfolg ist.

Die Bereitschaft zur Zusammenarbeit ist der wichtigste Erfolgsfaktor. Ohne diese wird die effektive Einführung von SRP und die Verwirklichung des potenziellen Nutzens erheblich erschwert.

8.2 SCHRITT 2 – Berücksichtigung der Auswirkungen auf die Wertschöpfungskette

Berücksichtigung der Auswertung auf die Wertschöpfungskette

In Übereinstimmung mit der [7. Leitlinie](#) sollten bei jeder SRP-Initiative die Auswirkungen in der gesamten Lieferkette berücksichtigt werden.

Für viele Hersteller geht es bei der Einführung eines neuen Produkts allein um die Bedürfnisse des Verbrauchers. Es geht darum, dem Kunden etwas Neues zu bieten, das einen Mehrwert besitzt. Die zugehörigen Verpackungslösungen sind daher ebenfalls verbraucherorientiert.

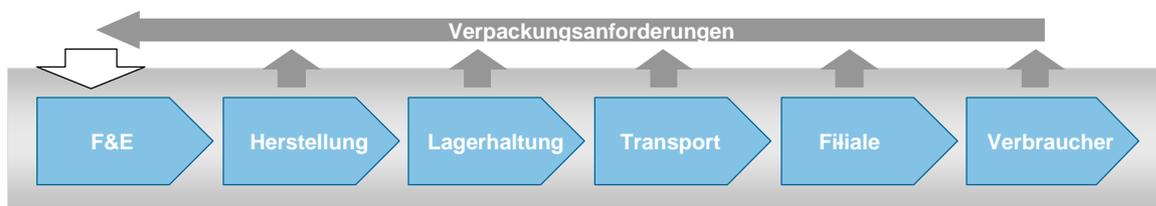
Verbraucherorientiert



Innerhalb der Lieferkette bestehen unterschiedliche Anforderungen an die Verpackungen und deren Funktionen. Bei jeder Neuentwicklung eines Produkts oder Umgestaltung einer Verpackung sollten deswegen alle Aspekte berücksichtigt werden. So kann beispielsweise eine kleine Transportverpackung zwar die Flexibilität beim Verkauf innerhalb der Filiale verbessern, die Kommissionierung im Lager jedoch ineffizienter machen.

Deswegen sollten bei der betriebswirtschaftlichen Analyse von SRP die Auswirkungen auf die gesamte Lieferkette in Erwägung gezogen und verstanden werden. Das soll nicht bedeuten, dass sämtlichen Verpackungsanforderungen Rechnung getragen werden kann, sondern deutlich machen, dass bei der Beurteilung eine übergreifende Beteiligung aller Stationen entlang der Lieferkette notwendig ist. Das garantiert auf Fakten basierende und transparente Entscheidungen, die im Falle von widersprüchlichen Anforderungen geeignete Kompromisse ermöglichen.

Lieferkettenorientiert



8. Methodik für die betriebswirtschaftliche Analyse

Eine Bewertung, bei der die gesamte Lieferkette, ggf. einschließlich Retourenabwicklung, berücksichtigt wird, gewährleistet nicht nur die Glaubwürdigkeit der betriebswirtschaftlichen Analyse, sondern sie fördert auch die interne abteilungsübergreifende Unterstützung und/oder das Verständnis für die daraus entstehenden Initiativen. Wenn eine vollständige SRP-Einführung in Frage gestellt wird, so ermöglicht eine Beurteilung der gesamten Lieferkette darüber hinaus die Bestimmung ausgesuchter Vorteile, und zwar durch die Konzentration auf Bereiche mit Verbesserungspotenzial, bei denen Mehrkosten vermieden werden, die bei einer kompletten SRP-Einführung u. U. entstehen (in Übereinstimmung mit den [„Funktionalen Anforderungen“](#)).

8.3 SCHRITT 3 – Übergeordnete Bewertung

Übergeordnete Bewertung

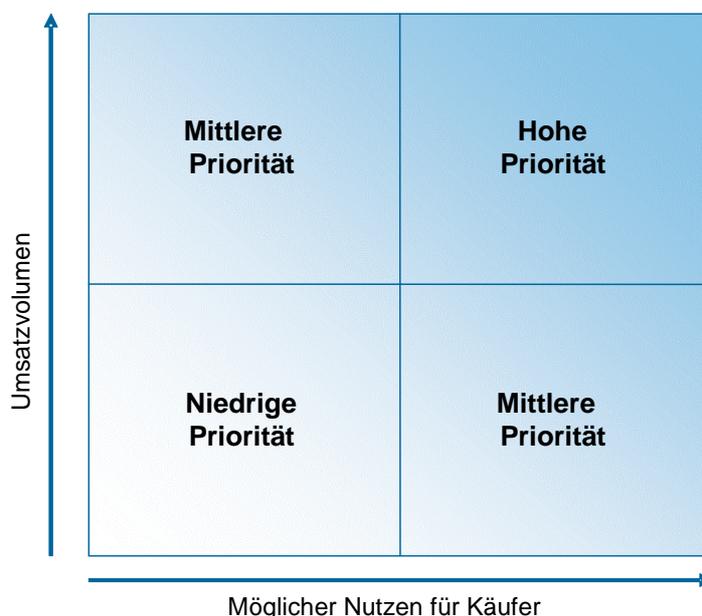
Vor der Einführung von SRP muss entschieden werden, ob die ins Auge gefassten Produkte, Warengruppen oder Vertriebskanäle (*Art der Filiale*) dafür geeignet sind. Daher wurden zwei Tools zur übergeordneten Bewertung entwickelt, mit deren Hilfe sich der unternehmerische Fokus auf Bereiche lenken lässt, die den größtmöglichen Nutzen und Wert liefern können.

8.3.1 Warengruppe/Produkt

Nach Möglichkeit sollte eine Priorisierung und Bewertung nach Warengruppe erfolgen, da dies im Allgemeinen eine Reihe von Produkten umfasst. Bei unterschiedlichen Produktvarianten und zugehörigen Verpackungslösungen innerhalb einer Warengruppe (Abmessungen, Form, Material usw.) ist dagegen die Betrachtung auf Produktebene besser geeignet. In Gesprächen zwischen den Handelspartnern sollte vereinbart werden, ob eine Warengruppe/Warenuntergruppe in Frage kommt oder ob Produkte innerhalb einer Warengruppe ins Auge gefasst werden sollen.

Ist diese Vereinbarung getroffen, kann die Priorität anhand eines Diagramms mit zwei Achsen bestimmt werden:

- Möglicher Nutzen für Käufer
- Umsatzvolumen



Kenngrößen

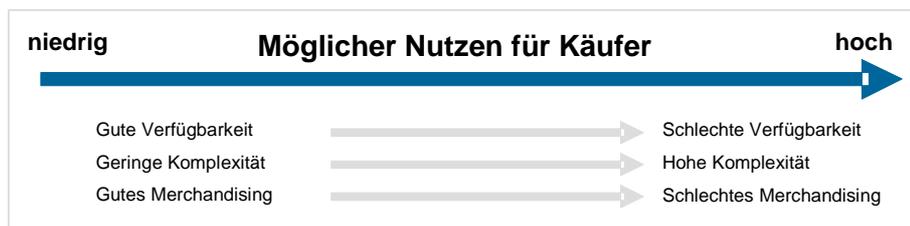
Volumen: Berücksichtigt werden sollten u. U. Einflussfaktoren, die die Umsatzzahlen eventuell verzerren, sowie saisonale Einflüsse. Hierbei könnte es sich beispielsweise um ein gemittelttes Volumen, ein Basisvolumen oder ein Spitzenvolumen handeln, aus denen sich jeweils unterschiedliche Prioritäten ableiten.

8. Methodik für die betriebswirtschaftliche Analyse

Möglicher Nutzen für Käufer: Je nach Warengruppe oder Produkt kann sich der Nutzen auf verschiedenem Wege zeigen:

- **Verfügbarkeit** – Verfügbarkeit des gewünschten Produkts
- **Komplexität der Warenauffüllung (die letzten 50 Meter)** – Beeinflussung des Käufers durch zugestellte Gänge, Produktqualität, -verfügbarkeit usw.
- **Merchandising** – Fähigkeit, das gewünschte Produkt zu finden und zu kaufen, einschließlich Erscheinungsbild und visueller Auswirkungen

Berücksichtigen Sie die [Funktionalen Anforderungen](#), um die Bereiche mit Verbesserungspotenzial zu bestätigen, und zeichnen Sie den möglichen Nutzen für Käufer auf der Achse in folgendem Schema ein.



Priorität

Hoch: Produkte und Warengruppen mit hohem Volumen und großen möglichen Vorteilen für Käufer bieten das größte Potenzial für Verbesserungen durch SRP. An den Enden der Achse werden wahrscheinlich Merchandising-Einheiten, Halbpaletten und Dollys als SRP-Lösungen in Erwägung zu ziehen sein.

Mittel: Initiativen mit großem Potenzial für den Käufer, aber geringeren Volumina werden typischerweise vom Einzelhändler vorangetrieben, der am meisten von Einsparungen in der Filiale profitieren kann. Initiativen mit hohem Volumen, aber geringerem Potenzial für den Käufer werden wahrscheinlich vom Hersteller befürwortet, der am meisten von einer möglichen Umsatzsteigerung profitiert.

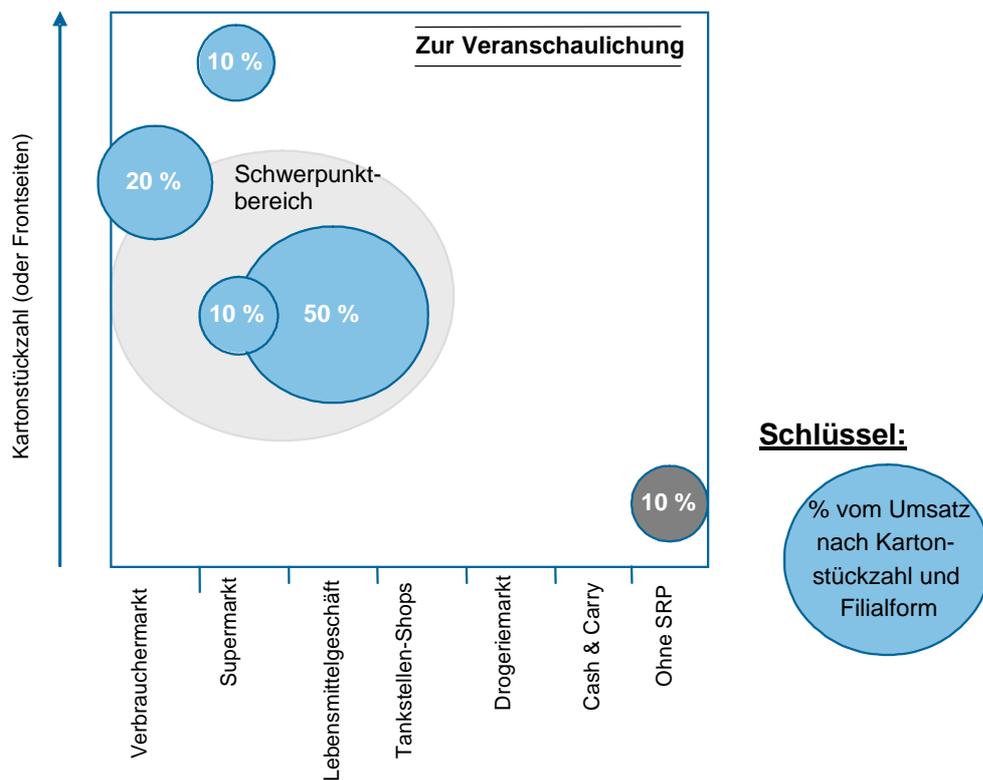
Niedrig: Bei diesen Produkten oder Warengruppen sind die möglichen Vorteile begrenzt. Dies kann auf übergeordnete höhere Prioritäten oder auf ein begrenztes Potenzial infolge bereits bestehender effektiver SRP-Lösungen zurückzuführen sein.

Wichtig zu beachten ist, dass das Diagramm nur zur Orientierung dient. Werden die Achsen als „relatives“ Maß bei der Abarbeitung von hohen Prioritäten herangezogen, können Prioritäten, die zuvor als mittel oder niedrig eingestuft waren, in hohe Prioritäten umgestuft werden.

8. Methodik für die betriebswirtschaftliche Analyse

8.3.2 Absatzkanal / Filialform

Bei Produkten, die in Kartons mit unterschiedlicher Stückzahl (oder verschiedenen „Frontseiten“-Optionen) angeboten werden und über verschiedene Absatzkanäle oder Filialformen verkauft werden, sind weitere gezielte Betrachtungen erforderlich, damit ein maximales Nutzpotezial erreicht wird.



Das im Diagramm oben abgebildete Umsatzvolumen sollte den betreffenden Absatzkanälen/ Filialformen zugeordnet werden. Bei der Nutzung dieses Diagramms sind die folgenden drei Grundsätze zu beachten:

- Wichtig ist, dass das gesamte Umsatzvolumen eines Produkts für den gesamten Kundenstamm eingezeichnet wird.
- Die Optionen für Absatzkanal/Filialform sind nicht fest definiert und sollten im Einzelfall für die betreffenden Märkte und Regionen angepasst werden. Möglich ist auch, dass bei bestimmten Beurteilungen die Verkaufsfläche eine größere Rolle spielt.
- Es sollte stets einen Absatzkanal bzw. eine Filialform ohne SRP geben, damit auch das Umsatzvolumen dort erfasst ist, wo SRP nicht eingeführt wird (weil keine diesbezügliche Anforderung besteht oder die Anwendbarkeit aufgrund von Filialgröße/-form beschränkt ist).

Die Ergebnisse dieses Diagramms können auf zweierlei Art genutzt werden:

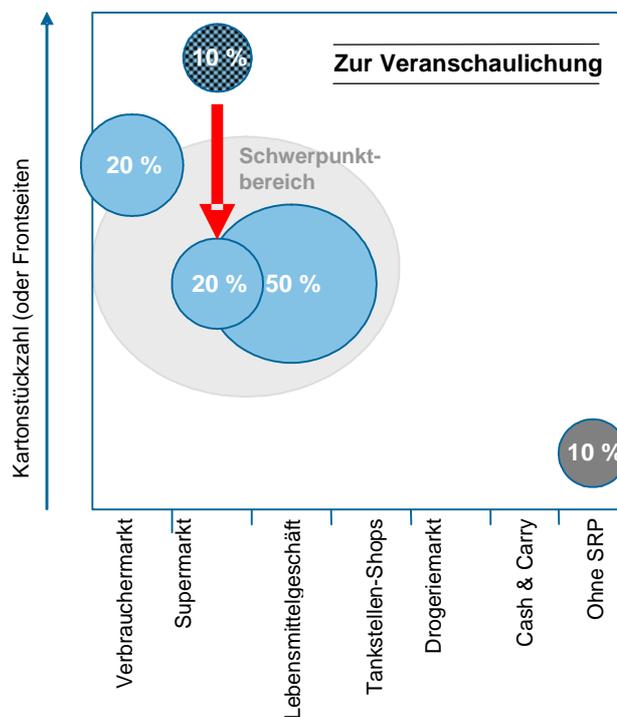
8. Methodik für die betriebswirtschaftliche Analyse

1. Der resultierende Schwerpunktbereich liegt dort, wo das Umsatzvolumen seine größte Dichte erreicht (unter Ausschluss der Kategorie „Ohne SRP“). Deswegen sollte in dem Beispiel die Kartonstückzahl, auf die 60 % des gesamten Umsatzes entfällt (50 % Lebensmittelladen und 10 % Supermarkt), den Schwerpunkt für die Einführung von SRP darstellen.

Bei einer Produktneuentwicklung bzw. bei der Anforderung oder Prüfung neuer Kartongrößen/ Frontseiten kann das Diagramm genutzt werden, um hypothetische oder erwartete Volumen einzuzeichnen und den Schwerpunktbereich festzulegen.

2. Das Diagramm kann darüber hinaus zur Ermittlung von Rationalisierungsmöglichkeiten von SKU genutzt werden, um die Lieferkette insgesamt zu vereinfachen oder den potenziellen Nutzen der SRP-Einführung zu maximieren (entweder im Rahmen der ersten Bewertung oder bei der erneuten Bewertung einer in Frage gestellten Umsetzung, um die erforderliche kritische Masse zu ermitteln).

So kann beispielsweise die Möglichkeit bestehen, sich im Absatzkanal „Supermarkt“ auf eine einzige Form zu beschränken, weil dadurch die potenziellen Vorteile einer Einführung von SRP vergrößert werden.



Dort, wo dies nicht möglich ist, erleichtert das Diagramm Gespräche und Verhandlungen zwischen den Handelspartnern, um SRP-Vorhaben hervorzuheben, die kaum Nutzen bringen und daher wahrscheinlich nicht weiterverfolgt werden.

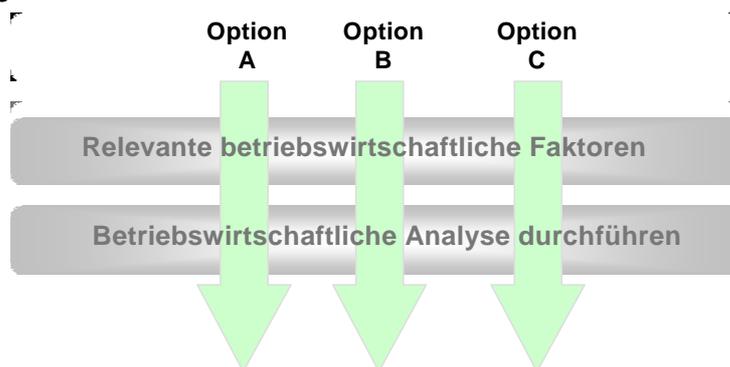
8.4 SCHRITT 4 – Festlegung & Bewertung von alternativen Lösungen

Festlegung & Bewertung von alternativen Lösungen

Nach der Ermittlung der Schwerpunktprodukte müssen die alternativen Lösungen festgelegt und bewertet werden, um die betriebswirtschaftliche Analyse fortzusetzen. Dieser Schritt erfordert keine detaillierte „technische“ Spezifikation einer Verpackungslösung, sondern eine Einschätzung und Verständigung auf die wichtigsten „[Funktionalen Anforderungen](#)“ einer SRP-Einführung für ein Produkt.

Warum?

Um mit Schritt 5 und 6 fortfahren zu können, in denen die relevanten betriebswirtschaftlichen Faktoren vereinbart werden und die betriebswirtschaftliche Analyse erfolgt, muss eine grobe Bewertung vorgenommen werden, um die näher zu untersuchenden Lösungen zu ermitteln. So kann sich beispielsweise für eine Merchandising-Einheit ein ganz anderes Profil betriebswirtschaftlicher Faktoren als für ein Tray im Verkaufsregal ergeben.



Bei der übergeordneten Definition sollte geklärt werden, welche Alternativen bewertet und analysiert werden sollen. Denn häufig ist es einfacher, die Alternativen bei der Kosten-Nutzen-Ermittlung parallel zu beurteilen (statt mittels mehrerer Wiederholungen und Durchläufe, die zeit- und kostenaufwändig sind).

Typischerweise erfolgt dies unter Federführung des Herstellers, wobei eine angemessene Beteiligung des Verpackungslieferanten und Händlers für ein grobes übergeordnetes Konzept sichergestellt wird.

Bei der Bewertung der Alternativen kann Folgendes in Erwägung gezogen werden:

- Unterschiedliche SRP-Typen (Trays für das Verkaufsregal, Mehrweg-Trays, Paletten/ Merchandising-Einheiten oder Sonstiges). Bei der Bewertung können bestehende externe Tools behilflich sein, z. B. der RRP-Entscheidungsbaum von ECR Großbritannien.
- Die Frage, ob die SRP-Lösung intern verpackt wird.
- Änderungen an Kartonstückzahl/Frontseite (soweit zutreffend). Bei der Bewertung könnten bestehende externe Tools behilflich sein, z. B. der Kartonstückzahlrechner von ECR Großbritannien.

8. Methodik für die betriebswirtschaftliche Analyse

Häufig lassen sich die Alternativen direkt festlegen. Manche können dann durch die Kenntnis der betreffenden Produkte und Unternehmen sofort ausgeschlossen werden. So wird ein besonders schweres Produkt wahrscheinlich nicht für eine Lösung im Verkaufsregal in Frage kommen, da es die Richtlinien für das Höchstgewicht nicht erfüllt. Gleichermäßen ist ein sehr kleines Produkt, das nur langsam umgeschlagen wird, für eine Palettenlösung ungeeignet.

Über die Alternativen, die der Bewertung unterzogen werden sollen, ist eine Einigung herbeizuführen.

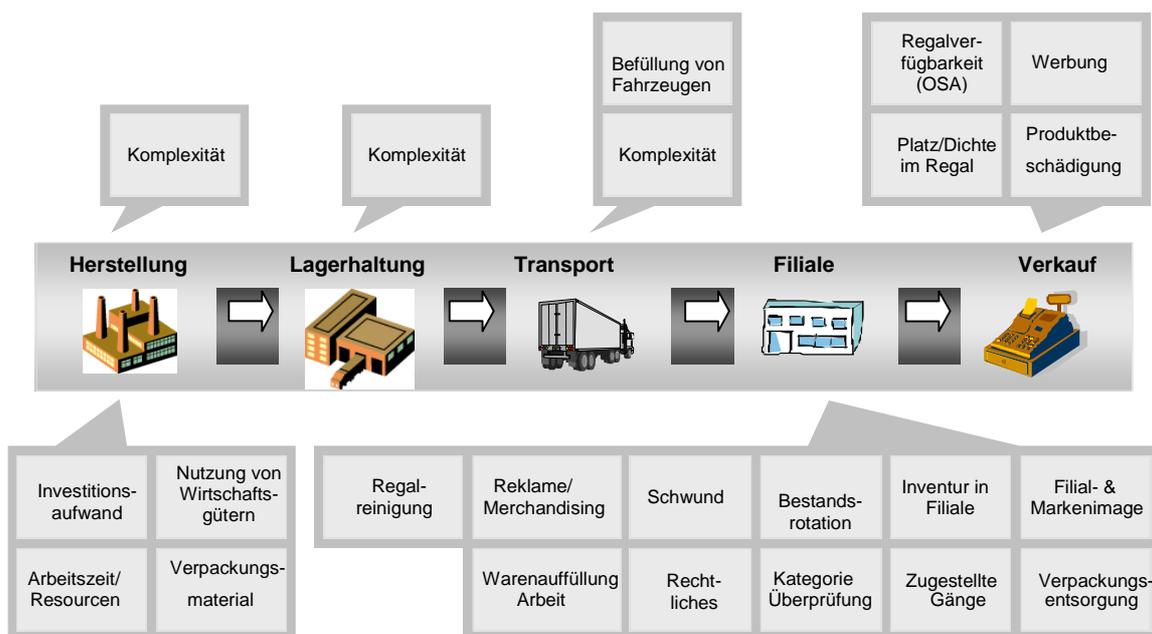
8.5 SCHRITT 5 – Einigung auf die relevanten betriebswirtschaftlichen Faktoren

Einigung auf die relevanten betriebswirtschaftlichen Faktoren

Nach der übergeordneten Beurteilung und der Ermittlung von alternativen Lösungen ist eine detaillierte Bewertung erforderlich, mit der das Vorliegen eines Business-Case bestätigt wird.

Bevor der Versuch unternommen wird, die betriebswirtschaftlichen Kenngrößen zu berechnen, ist eine Einigung auf die vorrangigen betriebswirtschaftlichen Faktoren erforderlich. Dies sollte von Fall zu Fall für jedes beurteilte Produkt und für jede im vorhergehenden Schritt ermittelte Alternativlösung erfolgen.

Das folgende Diagramm veranschaulicht die ermittelten 21 betriebswirtschaftlichen Faktoren, auf die die Einführung von SRP potenziell Einfluss haben kann, sowie deren Position innerhalb der Lieferkette.

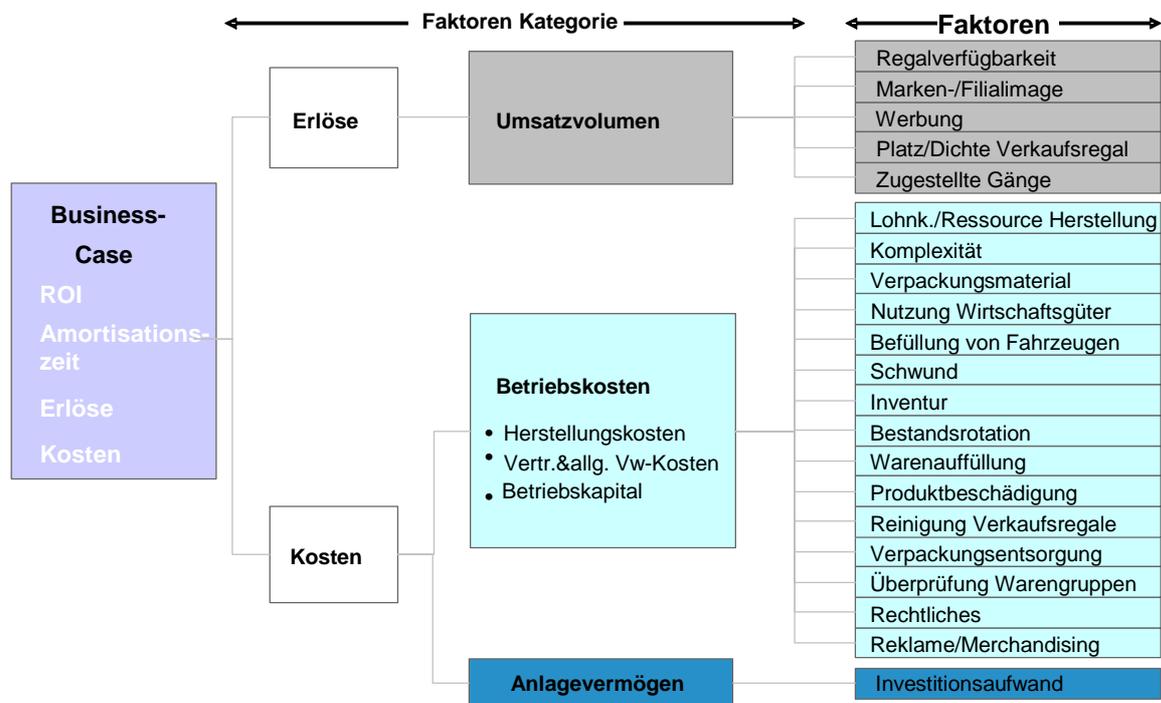


Bei der Einigung auf die relevanten Faktoren für ein Produkt müssen die bekannten Bereiche mit Verbesserungspotenzial (z. B. eine bisher geringe Warenverfügbarkeit im Verkaufsregal oder eine „teure“ Warenauffüllung) ebenso wie die Auswirkungen auf Faktoren berücksichtigt werden, die sich aus einer Änderung der aktuellen Lösung ergeben. Je nach bewerteter „Alternative“ kann die vereinbarte Liste der Faktoren ganz unterschiedlich aussehen. Daher ist eine parallele Bewertung wichtig, um alle Auswirkungen begreifen und vergleichen zu können.

Es ist sicherzustellen, dass [Schritt 2](#) in geeigneter Weise durchgeführt wird, damit alle Auswirkungen auf die Lieferkette verstanden sowie die relevanten Funktionen und Abteilungen beteiligt werden. Diese Vorgehensweise stellt sicher, dass alle betroffenen Parteien einbezogen werden, und hilft bei der Beurteilung von Auswirkungen und Kosten/Nutzen.

8. Methodik für die betriebswirtschaftliche Analyse

Als Hilfe für die eigentliche Beurteilung und die Kommunikation mit einer übergeordneten oder finanzorientierten Ebene im Unternehmen stellt das folgende Diagramm die Auswirkungen der einzelnen Faktoren im Wertschöpfungsbaum dar. Außerdem wird angegeben, ob es sich um einen Kosten- oder einen Erlösfaktor handelt.



Faktoren, die zu einem höheren Umsatz und Volumen führen, erhöhen die Erlöse. Diese Faktoren sind besonders dann relevant, wenn weitere Investitionen oder Zusatzkosten entstehen, um den Bedarf an zusätzlichen Mitteln zu decken.

Betriebskosten beinhalten die Herstellungskosten, die Vertriebs- und allgemeinen Verwaltungskosten (SG&A) sowie das Betriebskapital. Bei der Einführung von SRP können diese Posten durch eine höhere Effizienz oder Produktivität positiv (Kostensenkung) bzw. durch Zusatzkosten und Investitionen negativ (Kostensteigerung) beeinflusst werden. Die entsprechenden Einsparungen oder Zusatzkosten von SRP in Zusammenhang mit den Betriebskosten sind fortlaufend im Gegensatz zu den Kosten des Anlagevermögens, bei denen es sich um einmalige Investitionen handelt.

Verständigen Sie sich mithilfe des Arbeitsblatts für die Faktorenpriorisierung („Driver Priorisation“) im Tool für die betriebswirtschaftliche Analyse (von der Website von ECR Europe herunterzuladen) auf vorrangige Treiber. Arbeiten Sie dabei mit Ihrem Handelspartner zusammen, und bringen Sie Ihre gemeinsamen Kenntnisse über Produkt, Warengruppe, Branche, Käufer und Lieferkette ein. Faktoren, die vernachlässigbar oder nicht zu quantifizieren sind, sollten vermieden und lediglich dann als entscheidende Faktoren herangezogen werden, wenn die betriebswirtschaftliche Analyse ein neutrales Ergebnis hat.

8. Methodik für die betriebswirtschaftliche Analyse

Driver	Area of Impact	Category	Measuring Methodology	Priority
1 On Shelf Availability	Sales	Volume	Incremental margin from reduced on-shelf out-of-stock assuming 1% OSA increase = 1/5% sales increase	Yes
2 Brand & Store Image	In-Store	Volume	Incremental margin gain / loss from brand image (for manufacturer) and store image (for retailer)	Yes
3 Promotion / Advertising	Sales	Volume	Perceived incremental cost or saving input by trading partners, when compared to cost of alternative media such as POP materials, advertising, etc.	Yes
4 Shelf Space / Density on shelf	Sales	Volume	Incremental margin gain / loss from difference in shelf facing dimensions of the new package.	Yes
5 Aisle congestion	In-Store	Volume	Incremental margin from change in aisle congestion due to packaging change	Yes
6 Manufacturing Labour & Resource	Manufacturing	Cost	Difference in manufacturing conversion cost due to the change in the packaging.	Yes
7 Complexity	Manufacturing / Warehousing / Transportation	Cost	Two components (both will be incurred if the change results in SKU increase/decrease): • Fixed cost/SKU spend yearly to maintain additional complexity • Incremental inventory carrying cost	Yes
8 Packaging Material	Manufacturing	Cost	addnl cost/unit x annual sales	Yes
9 Asset utilisation	Manufacturing	Cost	Cost of change in asset utilization, calculated by manufacturer according to internal procedures	Yes
10 Vehicle Fill	Transportation	Cost	Average cost of transporting a m3 of product * difference in product volume due to packaging change * annual volume	Yes
11 Shrinkage	In-Store	Cost	Difference in stock loss before & after change	Yes
12 Cycle count	In-Store	Cost	Average amount of time per stock count / cycle count * labor cost	Yes
13 Code Rotation	In-Store	Cost	• Reduced waste from stores / scrap (predicted) • Time saved through faster code checking and code rotation	Yes

Zur Veranschaulichung

Gemeinsame Vereinbarung über relevante betriebswirtschaftliche Faktoren zwischen Lieferant & Händler



Faktoren mit hoher Priorität

1	12
3	13
8	19

8.6 SCHRITT 6 – Betriebswirtschaftliche Analyse

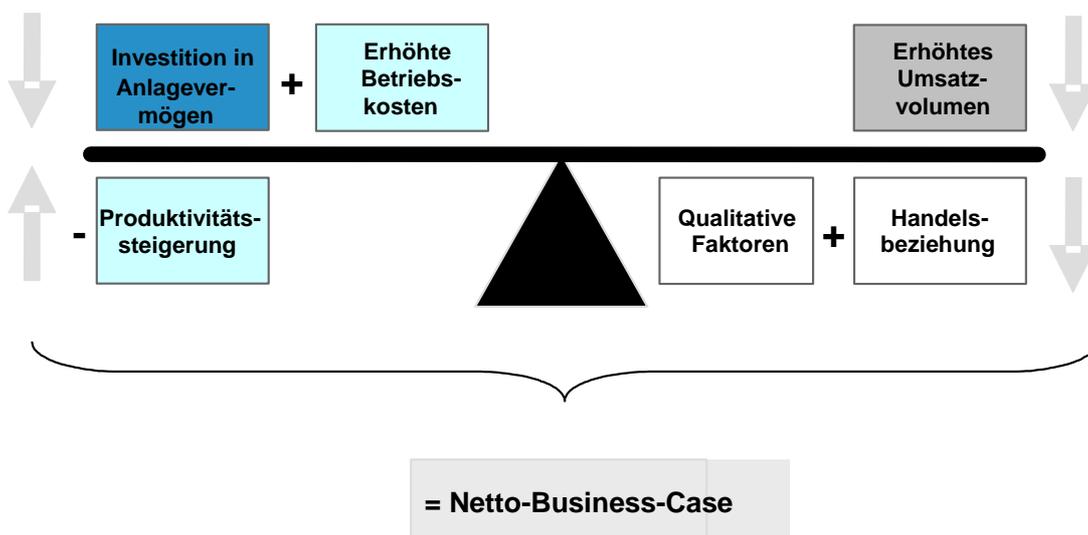
Betriebswirtschaftliche Analyse

Wenn die vorrangigen Faktoren als Grundlage für die „Betriebswirtschaftliche Analyse“ vereinbart sind, können Sie mit dem Bewertungs-Tool die Auswirkungen auf die einzelnen Handelspartner bestimmen und berechnen, ob ein Business-Case gegeben ist.

Im Einklang mit den Leitlinien und der Best Practice von ECR fördern Transparenz und der Austausch von Informationen die gemeinsame Beurteilung, die auf der Ebene einzelner Faktoren vorzunehmen ist. Wenn dies nicht möglich ist, muss die Beurteilung unter Umständen auf der Ebene von Einflussfaktoren-Kategorien erfolgen. Wird nach dem letztgenannten Verfahren vorgegangen, können jedoch die verminderte Granularität und Transparenz von Kosten und Nutzen Fortschritte behindern, wenn keine geeignete Verteilung besteht (insgesamt jedoch ein Business-Case gegeben ist). Dann sind Verhandlungen für ein Vorankommen erforderlich.

Manche Faktoren können sich auf beide Handelspartner auswirken, andere wiederum Kosten für den einen, aber Nutzen für den anderen bedeuten. Einige Faktoren sind für einen Handelspartner vielleicht auch gar nicht relevant. Erfassen Sie mit dem Bewertungs-Tool (Datenblatt für die Dateneingabe & Faktorenberechnung – „Data Entry & Driver Calculation“) die positiven und negativen Auswirkungen auf die einzelnen Handelspartner.

Das Tool wägt dann die Kosten gegen die Vorteile ab und liefert im letzten Arbeitsblatt ein betriebswirtschaftliches Gesamtergebnis und ein Einzelergebnis für die betreffenden Handelspartner.



Wird damit gerechnet, dass durch die Einführung von SRP Produktivitätssteigerungen entstehen, die über etwaige Zusatzkosten für beide Partner hinausgehen, dann sind keine erhöhten Umsatzvolumen für die Rechtfertigung des Business-Case erforderlich (unter Umständen sind sie aber erforderlich, um den Business-Case für einen Handelspartner zu rechtfertigen, wenn der eine Handelspartner den überwiegenden Nutzen erhält, während der andere für die zusätzlichen Kosten aufkommt).

8. Methodik für die betriebswirtschaftliche Analyse

Das Ergebnis hängt von den Faktoren, Toleranzen und Schwellen ab, die von den Handelspartnern für jede Bewertung vorgegeben werden. So sind beispielsweise vertretbare Investitionsrenditen (ROI) und Amortisationszeiten je nach Unternehmen und Risiko unterschiedlich (bei einer SRP-Einführung, die umfangreiche Investitionen erfordert). In gleichem Maße kann das Ergebnis von den Margen abhängen, da die Einführung von SRP, die den Umsatz um x % bei einem Produkt mit einer hohen Marge erhöht, eine größere Investition trägt als eine Umsatzsteigerung um x % bei einem Produkt mit niedriger Marge (unter der Annahme eines gleichen Volumens).

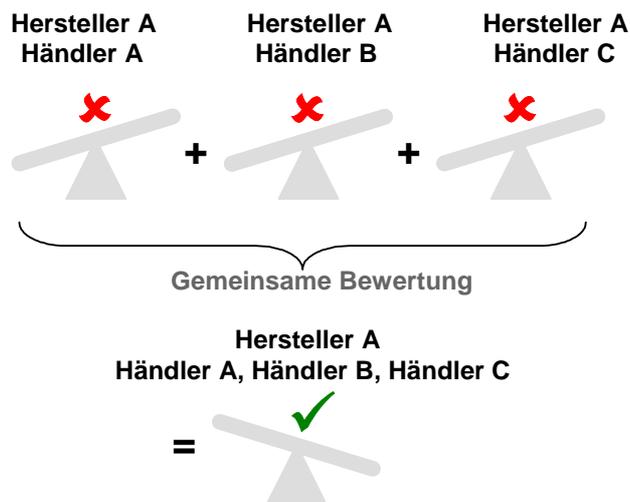
Das Ergebnis der Bewertung zeigt, ob weitere Fortschritte auf einer übergeordneten Produktebene und auf Ebene der Handelspartner erreicht werden können. So bedeutet beispielsweise eine für alle Beteiligten gewinnbringende Situation grünes Licht, um in die Umsetzungsphase des Projekts einzutreten. Wenn insgesamt zwar ein Business Case gegeben ist, Kosten und Nutzen jedoch ungleichmäßig verteilt sind und damit keine Win-Win-Situation vorliegt, gibt es zwei Möglichkeiten: Es kann anhand von qualitativen Faktoren geprüft werden, ob die Umsetzung wirtschaftlich ist, oder es kann mit dem Handelspartner über die Aufteilung der Vorteile verhandelt werden, damit sich für beide Partner ein Nutzen ergibt (unter der Annahme, dass keine besser geeignete Alternative zur Verfügung steht).



Eine Steigerung des Umsatzvolumens kann sich schwieriger vorhersagen und berechnen lassen, insbesondere dann, wenn nur in begrenztem Maße Erfahrungen oder Vergleichswerte vorliegen. Kostenelemente lassen sich dagegen häufig einfacher quantifizieren. Ist eine Umsatzsteigerung nicht bekannt oder einzuschätzen, kann es gegebenenfalls ausreichen, die zur Deckung des erforderlichen Investitionsaufwandes erforderliche Umsatzsteigerung zu berechnen. Würde beispielsweise die bekannte Zusatzinvestitionen bei einer SRP-Einführung (nach Abzug etwaiger Produktivitätssteigerungen) eine Steigerung des Umsatzes um 20 % erfordern, damit sich die Investition innerhalb der vertretbaren Zeit amortisiert hat, sollten die Handelspartner wissen, ob dies ein realistisches Ziel ist. In diesem Zusammenhang wird auf das letzte Arbeitsblatt im Tool für die betriebswirtschaftliche Analyse verwiesen, in dem die erforderliche Umsatzsteigerung berechnet wird (neben der bereits eingegebenen).

Wichtig ist, dass betriebswirtschaftliche Analysen zur Bewertung des Gesamtpotenzials miteinander kombiniert werden, soweit dies relevant ist. Aus der Sicht eines Herstellers kann beispielsweise die Einführung von SRP bei einem bestimmten Produkt für eine Reihe von Händlern in Frage kommen. Eine jeweils einzelne Beurteilung ergibt dann möglicherweise insgesamt keinen Business Case, wenn der Investitionsaufwand in jedem Einzelfall die Verbesserungen bei Produktivität und Umsatz überwiegt. Ist die Einmalinvestition jedoch unabhängig vom produzierten Volumen gleich, können Verbesserungen bei Produktivität und Umsatz für verschiedene Händler zusammen die Investition rechtfertigen.

8. Methodik für die betriebswirtschaftliche Analyse



In gleicher Weise könnte sich eine übergeordnete Investition in eine SRP-Einführung rechnen, wenn durch ein und dieselbe Anlage andere SRP für andere Produkte ohne zusätzlichen Investitionsaufwand eingeführt werden könnten. Daher können, bei einer Aufteilung auf verschiedene Produkte, die kombinierten Produktivitäts- und Umsatzsteigerungen die anfängliche Investition durchaus rechtfertigen.

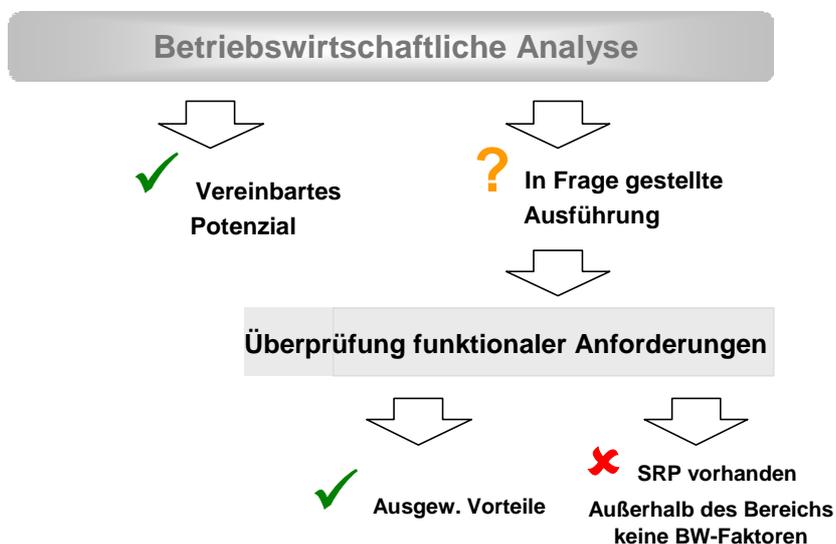
Selbst wenn das erste Ergebnis der betriebswirtschaftlichen Analyse nicht positiv ausfällt, sollte das Vorhaben deswegen nicht automatisch eingestellt werden. Suchen Sie nach Möglichkeiten zur Kombination oder Aufteilung von Kosten und Nutzen für den Aufbau eines Business-Case, an dem mehrere Handelspartner oder Produkte beteiligt sind. Beziehen Sie andere interessierte Parteien ein, oder verhandeln Sie mit ihnen, um Anforderungen abzustimmen, eine gemeinsame Basis zu finden oder die kritische Masse zu erreichen. Auf diese Weise entsteht ein Business-Case für alle.

8.7 SCHRITT 7 – Umsetzung der Lösung oder ausgewählter Verbesserungen

Umsetzung der Lösung oder ausgewählter Verbesserungen

Wenn die verschiedenen SRP-Alternativen in Schritt 5 und 6 bewertet wurden, wählen Sie die Alternative mit dem besten Ergebnis aus, um den restlichen Teil der Methodik abzuarbeiten.

Nach der betriebswirtschaftlichen Bewertung und unter der Annahme, dass ggf. ein geeignetes Resultat für alle Handelspartner gefunden wurde, stellt das Gesamtergebnis möglicherweise immer noch keinen überzeugenden Business-Case dar.



Bei SRP-Beurteilungen, aus denen sich ein eindeutiger Business-Case ableiten lässt, kommt eine komplette SRP-Einführung in Frage. Die Handelspartner sollten danach mit der Bestätigung der [Funktionalen Anforderungen](#) fortfahren, damit der Hersteller zusammen mit seinem Verpackungslieferanten an einer geeigneten „technischen“ Lösung arbeiten kann.

Ist das Ergebnis der betriebswirtschaftlichen Analyse nicht so positiv, bestehen für das weitere Vorgehen zwei Möglichkeiten, die beide mit der Überprüfung der funktionalen Anforderungen beginnen, die für das betreffende Produkt oder die jeweilige Warengruppe geeignet sind:

- Auf der Grundlage der funktionalen Anforderungen können ausgewählte Vorteile umgesetzt werden. So kann beispielsweise dafür gesorgt werden, dass das Produkt „leicht zu identifizieren“ ist, wenn der übergeordnete Kostenpunkt, der die Umsetzung in Frage gestellt hat, aus der neuen Maschine bestand, um das Produkt „leicht zu öffnen“ zu machen.

8. Methodik für die betriebswirtschaftliche Analyse

- Umgekehrt liegen vielleicht keine hinreichenden Vorteile vor, die eine Einführung rechtfertigen. Es kann sein, dass die bestehende Lösung bereits eine gute SRP-Umsetzung darstellt oder dass bestehende Faktoren Verbesserungen verhindern (z. B. weil die „kritische Masse“ noch nicht erreicht ist).

Das Ergebnis ist deswegen eine komplette oder teilweise Einführung von SRP. Bei Produkten, bei denen insgesamt keine Vorteile erzielt werden, wird vereinbart, eine neue Bewertung durchzuführen oder sich auf das Produkt mit der nächsthöheren Priorität zu konzentrieren, das bei der übergeordneten Bewertung ermittelt wurde (Schritt 3).

8.8 SCHRITT 8 – Verfolgung/Messung des Umsetzungserfolgs

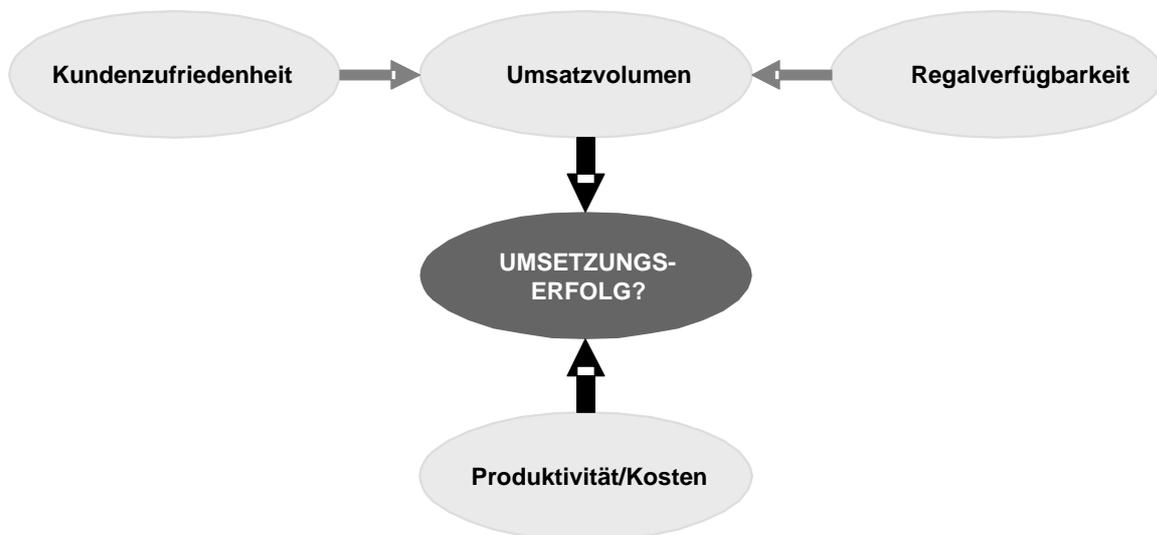
Verfolgung/Messung des Umsetzungserfolgs

8.8.1 Umsetzungsleistung

Wichtig ist sicherzustellen, dass der Erfolg einer Umsetzung gemessen und verfolgt wird. Wenn eine SRP-Einführung nicht den Nutzen bewirkt, der in der ursprünglichen betriebswirtschaftlichen Begründung dargelegt wurde, muss die Lösung auf den Prüfstand und müssen geeignete Korrekturmaßnahmen ergriffen werden. Wenn die eingeführte SRP-Lösung trotz aller Bemühungen nach wie vor nicht zielführend ist, sollten die Handelspartner in Erwägung ziehen, die Maßnahmen rückgängig zu machen.

Die nachfolgenden vier Bereiche wurden als die besten Kenngrößen ermittelt, um den Erfolg eingeführter SRP zu verfolgen, da sie sich auf die wichtigsten Ziele und Vorteile beziehen, die mit den SRP erreicht werden sollen.

Übersicht über die Messbereiche:



Produktivität/Kosten

Sich auf Kosten und Produktivität beziehende betriebswirtschaftliche Faktoren, die in die Analyse eingeflossen sind, sollten nach der Einführung bewertet werden.

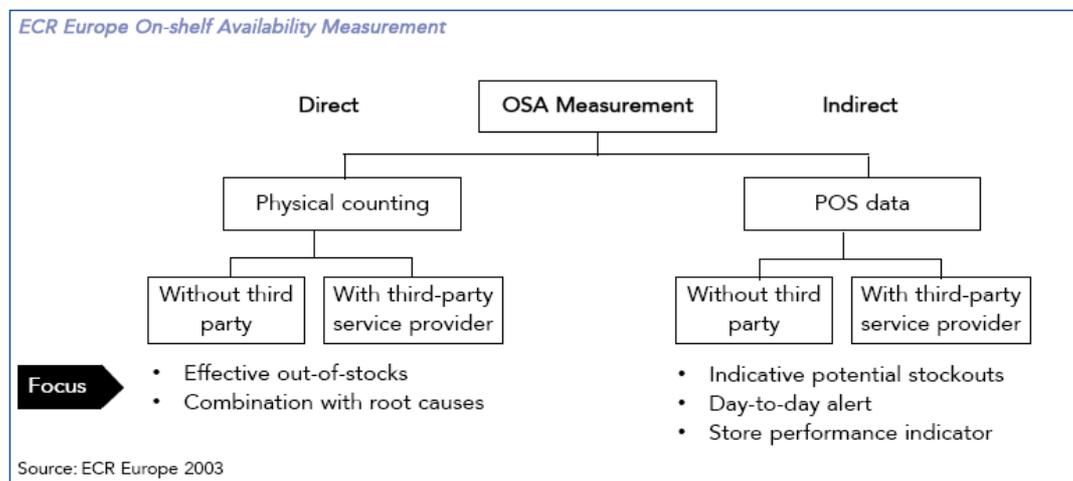
8. Methodik für die betriebswirtschaftliche Analyse

Verfolgen Sie die angenommenen oder erwarteten Kosten/Vorteile im Zusammenhang mit den in [Schritt 5](#) vereinbarten Faktoren. Verwenden Sie dabei zur Berechnung und Messung jedes Faktors die gleiche Methode wie bei der ursprünglichen betriebswirtschaftlichen Analyse.

Warenverfügbarkeit im Verkaufsregal

Aus der Sicht des Käufers lässt sich mangelnde Verfügbarkeit definieren als „Erwartung, einen Artikel zu finden, dann aber festzustellen, dass das Produkt nicht verfügbar ist“. Auch wenn eine solche Situation auftreten kann, wenn ein Produkt vergriffen ist, sollten die Auswirkungen auf einen Käufer, der ein Produkt in der Filiale aufgrund von schlechtem Merchandising nicht finden kann, nicht übersehen werden (Quelle: ECR UK Availability, November 2004).

Im Rahmen einer breiter angelegten Studie zum Thema Warenverfügbarkeit im Verkaufsregal (OSA) hat ECR Europe zwei alternative Messmethoden ermittelt.



Die körperliche Zählung als direkte Methode liefert ein Ergebnis in Echtzeit, wenn ein bestimmtes Produkt vergriffen ist. Doch mit dieser direkten Methode lassen sich Ergebnisse nur periodisch ermitteln. Alternativ kann die OSA durch die indirekte Methode gemessen werden, bei der POS-Daten zur Feststellung untypisch niedriger Umsätze oder Nullumsätze genutzt werden. Diese bedeuten, dass ein Produkt teilweise oder ganz vergriffen ist. Durch diese indirekte Methode erhält das Management ein Instrument, mit dem die Leistung täglich gemessen werden kann.

Studien haben gezeigt, dass sich eine bessere OSA direkt auf den Umsatz auswirkt, und zu der weithin akzeptierten Annahme geführt, dass eine Verbesserung der OSA um 1 % eine Steigerung der Erlöse um 0,3 % zur Folge hat. Die Vorteile einer verbesserten OSA werden im vollständigen Bericht im ECRnet (www.ecrnet.org) erörtert.

Kundenzufriedenheit

Verbraucherforschung und Erkenntnisse aus der Sicht der Konsumenten helfen zu verstehen, ob die Lösung ihre Bedürfnisse erfüllt und auf das eingeht, was für die Kunden wichtig ist.

Kundenzufriedenheit kann durch die Auswirkungen gemessen werden, die sie auf den Umsatz hat. Betrachten wir beispielsweise die Einführung einer neuen SRP-Lösung. Die Regalverfügbarkeit erhöht sich dabei auf 100 %, doch der Umsatz geht drastisch zurück. Nachforschungen bei den Kunden ergeben, dass die Verbrauchereinheiten so eng in der Tray-Lösung für das Verkaufsregal gepackt sind, dass der Kunde sie als zu schwer zu entnehmen empfindet und deswegen nicht kauft.

8. Methodik für die betriebswirtschaftliche Analyse

Andere Erkenntnisse über den Kunden haben vielleicht keine unmittelbaren oder direkten Auswirkungen auf den Umsatz, sondern auf den Kundennutzen, die Kundentreue und stärker qualitätsbezogene Aspekte. Wenn beispielsweise eine SRP-Lösung für eine gesamte Warengruppe eingeführt wird, werden die Konsumenten den Kauf wahrscheinlich nicht einstellen. Doch eventuell sind sie unzufrieden, wenn sie meinen, dass Umweltbelangen nicht ausreichend Rechnung getragen wurde.

Unabhängig davon, ob es um quantitative oder qualitative Aspekte geht, sollte der Zweck der Kundenforschung in der Hauptsache aus der Beurteilung der Frage bestehen, ob die Lösung die funktionalen Anforderungen erfüllt und insgesamt die Kundenzufriedenheit erhöht. Dies kann durch einfache Umfragen und Fragebögen in der Filiale oder mithilfe professioneller Dienstleister im Rahmen einer gezielten Studie mit Pilotprodukten und Prototypen oder einer umfangreicheren Marktforschung geschehen.

Etwaige allgemeinere Erkenntnisse können in die Verpackungsgestaltung einfließen. Dies hilft zu verstehen, welche der vielfältigen am Markt verfügbaren Lösungen aus Sicht des Käufers besonders effektiv und ansprechend sind.

Nähere Informationen und Hinweise hierzu sind in der Übersicht über die [Konsumentenforschung](#) enthalten.

Umsatzvolumen

In den meisten Fällen ist zum Ausgleich von Aufwand (Investitionen oder laufende Kosten), der infolge der Umstellung auf eine SRP-Lösung anfällt, eine Umsatzsteigerung erforderlich. Wie bereits weiter oben deutlich gemacht wurde, haben die OSA und die Kundenzufriedenheit letztendlich Auswirkungen auf den Umsatz. Aber auch andere Faktoren und Vorteile, die gegebenenfalls bei der ursprünglichen betriebswirtschaftlichen Analyse berücksichtigt wurden, z. B. Werbung, Reklame und Merchandising-Potenziale, spielen eine Rolle.

Diese Messung ist wahrscheinlich am schwierigsten nachzuvollziehen, aber am einfachsten durchzuführen (z. B. durchschnittlicher Wochenumsatz). Bei der Messung der Auswirkungen, die eine SRP-Lösung auf eine Umsatzsteigerung hat, kann die Abgrenzung gegenüber anderen den Umsatz beeinflussenden Faktoren (z. B. Werbeaktionen, saisonale Einflüsse, Witterung) Schwierigkeiten bereiten. Diese Einflüsse und deren Auswirkungen müssen verstanden werden, damit die Folgen, die SRP für sich alleine haben, nicht überlagert werden.

Möglicherweise werden Pilot- und Kontrollfilialen genutzt, um die spezifischen Auswirkungen einer SRP-Lösung auf den Umsatz herauszuarbeiten.

Weiterhin muss sichergestellt werden, dass sich Umsatzmessungen nicht zu sehr auf das jeweilige Produkt konzentrieren, das in einer SRP eingeführt wird. Dies kann zwar ein guter Indikator sein, jedoch sind die übergeordneten Warengruppen- und Absatzkanalumsätze erforderlich, um etwaige Kanibalisierungseffekte oder Makrotrends zu beurteilen.

Auch wenn sich die vier Messbereiche auf die SRP-Erfolgskriterien konzentrieren, sollte ebenfalls die Notwendigkeit einer Balanced Scorecard bei einer Messung des Erfolgs von „Änderungsprojekten“ deutlich gemacht werden. Daher empfiehlt es sich, die gesamte Leistung der Lieferkette mithilfe geeigneter Messgrößen für Kosten, Service und Qualität zu überwachen.

8. Methodik für die betriebswirtschaftliche Analyse

Um eine transparente Messung und Verfolgung sicherzustellen, müssen KPIs und Messdaten unbedingt vor und nach der Einführung von SRP erfasst werden. Daraus ergeben sich Vergleichsdaten, anhand derer der Erfolg gemessen wird. Achten Sie darauf, sich intern und mit allen Handelspartnern auf alle Leistungskriterien zu einigen. Sorgen Sie außerdem dafür, dass die Methoden für die Datenerhebung, Analyse und Berechnung einheitlich bleiben.

8.8.2 Verfügbarkeit und Nutzung von SRP

Verfügbarkeit

Aus Gründen der makrowirtschaftlichen Berichterstattung und zu Vergleichszwecken sollte die Verfügbarkeit von SRP protokolliert und erfasst werden. Die Verfügbarkeit berechnet sich in Prozent vom in SRP-Lösungen verfügbaren Umsatzvolumen (hergestellt und vertrieben). Abhängig von den verschiedenen Anforderungen kann hierüber nach Marke, Hersteller, Händler, Warengruppe, Filialform, Region usw. berichtet werden.

Da SRP nicht an sich als Best Practice gelten (siehe hierzu auch die [Leitlinien](#)), ist darauf zu achten, dass pauschale Ziele und direkte Vergleiche ohne vorherige Untersuchung und Bewertung ihrer Eignung vermieden werden.

Zur Beurteilung von Fortschritten bei der Einführung von SRP und deren Verfügbarkeit schlägt ECR Europe das Tool zur Bewertung der SRP-Lösung (auf der Website von ECR Europe) als Richtschnur vor. Um die Voraussetzungen für eine SRP zu erfüllen, sollten dabei mindestens 75 % erreicht werden (wobei die fünf funktionalen Anforderungen die gleiche Gewichtung aufweisen).

Daher erreicht der Hersteller **X** bei folgenden Produkten und SRP-Wertungen eine SRP-Verfügbarkeit von 60,9 % (bei Annahme einer Mindestwertung von 75 %).

Produkt	Absatz	% SRP	SRP	SRP Verfügbarkeit
1	20.000	80	✓	$20.000 / 115.000 * 100 = 17,4$
2	50.000	85	✓	$50.000 / 115.000 * 100 = 43,5$
3	10.000	30	✗	
4	35.000	60	✗	
Gesamt	115.000			60,9%

Nutzung von SRP

Um die Anwendung und Nutzung der verfügbaren SRP-Lösungen zu messen, muss auch die Nutzung von SRP in der Filiale bestimmt werden. Wenn eine verfügbare SRP-Lösung die erwartete Nutzung nicht erreicht, dann werden die Vorteile, auf denen der Business-Case aufgebaut wurde, verfehlt (weitere Informationen darüber, wie sich die Nutzung verbessern lässt, finden sich im Kapitel [Umsetzung in der Filiale](#)).

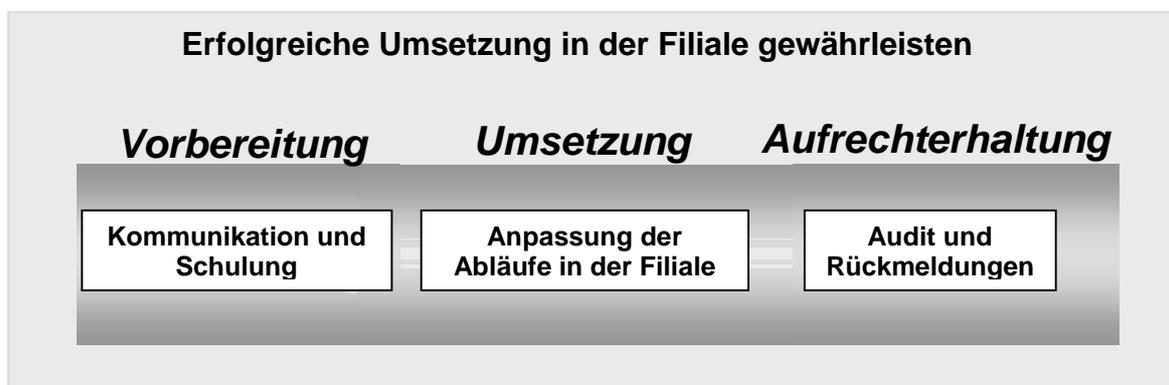
Daher erreicht derselbe Hersteller **X** auf Basis der folgenden Nutzungsdaten, die bei einem Audit in der Filiale erhoben wurden, eine Nutzung von 78,5 % für die beiden als SRP eingestuften Produkte.

Produkt	Filiale	Absatz	SRP	SRP Verfügbarkeit
1	A	15.000	✓	$15.000 / 70.000 * 100 = 21,4$
2	B	5.000	✓	$5.000 / 70.000 * 100 = 7,1$
3	C	15.000	✗	0
4	D	35.000	✓	$35.000 / 70.000 * 100 = 50$
Gesamt		70.000		78,5%

9 Umsetzung in der Filiale

Einführung

Nach einer Einigung über die Einführung einer SRP-Lösung auf der Basis eines stichhaltigen Business-Case und der Abarbeitung der funktionalen Anforderungen ist es unabdingbar, dass die Lösung dann umfassend genutzt wird. Bei allzu vielen SRP-Lösungen wird die Funktionalität isoliert eingeführt, ohne dass für eine entsprechende Vorbereitung, Kommunikation und Überwachung insbesondere in der Filiale gesorgt wird. Außerdem muss die Leistung von SRP anhand der vereinbarten Ziele bestimmt und bewertet werden. Ein Audit in der Filiale soll dabei sicherstellen, dass der erwartete Nutzen auch nachhaltig erzielt wird.



9.1 Vorbereitung

Damit eine erfolgreiche Umsetzung sichergestellt wird, sollte die Einführung von SRP als Unternehmensinitiative betrachtet werden, die von der Firmenleitung unterstützt wird. Deswegen sollten Unternehmen die mit der Einführung von SRP verbundenen Aspekte des Änderungsmanagements berücksichtigen. Dies gilt insbesondere für die Auswirkungen auf das Personal in der Filiale durch die Einführung einer neuen Arbeitsweise.

Erleichtert werden kann die Umsetzung, indem die beabsichtigten SRP-Lösungen in der gesamten Lieferkette getestet werden. Die dabei gezogenen Lehren können in das Änderungsmanagement und in den Business-Case einfließen, um die SRP-Lösung intern „anzupreisen“. Beispielsweise könnte der Test Aufschluss über neue Zeit- oder Kosteneinsparungen bieten oder weiteren Schulungsbedarf für Mitarbeiter in der Filiale oder im Lager aufdecken.

9. Umsetzung in der Filiale

9.1.1 Mitarbeiter in der Filiale

Die erfolgreiche Vorbereitung erfordert eine rechtzeitige Kommunikation und einen umfassenden Schulungsplan:

VORBEREITUNG MITARBEITER DER FILIALE	
Kommunikation durch Management	Mitarbeiterschulung
<ul style="list-style-type: none">✓ SRP als Unternehmensinitiative✓ Verschiedene SRP-Typen✓ Erwartete Vorteile & Potenziale✓ Geplantes Roll-out✓ Anweisungen & Schulungsmaterial✓ Konsequenzen für Arbeitsabläufe✓ Bluebook von ECR Europe✓ Einschlägige nationale Empfehlung von ECR	<ul style="list-style-type: none">✓ Vorteile für Mitarbeiter + Käufer✓ Wie erfolgt die Identifizierung?✓ Wie erfolgen Öffnung+Verwendung?✓ Planogramme✓ Gesundheitsschutz+Arbeitssicherheit✓ Praxis✓ Beispiele gute/schlechte SRP✓ Best Practice für Warenauffüllung✓ Möglichkeiten für Rückmeldungen

Kommunikation:

Eine erfolgreiche Umsetzung wird von den Filialleitern nur dann gewährleistet, wenn sie selbst über die Beteiligung ihres Unternehmens an SRP und deren Nutzung Bescheid wissen und dies nachvollziehen können. Werden den Filialleitern die Vorteile, Erwartungen und Konsequenzen nicht präzise und rechtzeitig vermittelt, ist es unwahrscheinlich, dass sie ihre Teams in die richtige Nutzung und Einführung der Lösungen einweisen können.

Bei der Einführung jedes neuen Produkts in SRP sollten entsprechende Anweisungen an die Filiale verschickt und den dortigen Mitarbeitern vermittelt werden. Hierzu gehören Angaben dazu, wie die SRP zu öffnen und zu gebrauchen sind, zum Merchandising, zum Auffüllen und zur Entsorgung von sekundären Verpackungen. Das Ganze sollte nicht mehr als eine Seite umfassen.

Schulung:

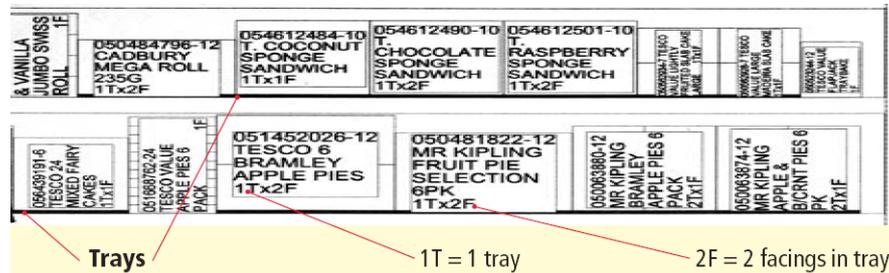
Die Erstellung von Schulungsmaterialien sollte als gute Praxis angesehen und nicht als Teil der Verhandlungen zwischen den Handelspartnern genutzt werden. Außerdem sollte hierfür keine feste Gebühr anfallen. Nach Möglichkeit sollten Schulungsmaterialien für Mitarbeiter in der Filiale in Form von Videos oder Bildern erstellt werden, da diese Methoden im Allgemeinen effektiver sind.

Die Erarbeitung von Schulungsmaterial für Mitarbeiter in der Filiale ist letztendlich Sache des Händlers. Doch nach Möglichkeit sollte der Inhalt gemeinsam mit Herstellern und Verpackungslieferanten entwickelt werden, um die optimale Nutzung und Handhabung der (neuen) SRP-Lösungen sicherzustellen. Auf diese Weise erreicht man optimierte Handhabungsabläufe und -kosten in den Filialen.

Die Schulung der Mitarbeiter in der Filiale sollte so praxisnah wie möglich sein. Dabei sollten die SRP-Lösungen vorgeführt und Möglichkeiten zum Üben vorgesehen werden. Dazu kann ein Musterkarton (komplett gekennzeichnet) bei Lieferanten angefordert werden, der in der Schulung verwendet wird. Wenn die Mitarbeiter verstehen, warum SRP eingesetzt werden und welche Vorteile damit für sie selbst und den Kunden verbunden sind, besteht eine höhere Wahrscheinlichkeit, dass sie die Best Practice anweisungsgemäß anwenden. Benutzen Sie die Checkliste weiter oben, um eine entsprechende Vorbereitung der Mitarbeiter auf die Einführung von SRP-Lösungen sicherzustellen.

9. Umsetzung in der Filiale

Zur leichteren Wiedererkennung und richtigen Verwendung ist auf aktualisierte Planogramme zu achten, die angeben, wo SRP-Lösungen einzusetzen sind. Das nachfolgende Beispiel zeigt, wie das Planogramm der britischen Supermarktkette Tesco den Mitarbeitern beim Einsatz der SRP hilft.



Machen Sie den Mitarbeitern die Vorteile von SRP klar:

- Verbesserungen bei Gesundheitsschutz & Arbeitssicherheit – weniger Einsatz von Werkzeug (z. B. Messer)
- Produkte sind einfacher und rascher zu finden und aufzufüllen
- Bestandsrotation und Regalreinigung werden erleichtert
- Die Erfüllung der Planogrammvorgaben wird erleichtert
- Die Gänge sind weniger zugestellt
- Höhere Kundenzufriedenheit

9.1.2 Handelspartner

Auch wenn in diesem Kapitel die Filiale den Schwerpunkt darstellt, sollten die Kommunikation und Schulung im übrigen Teil der Wertschöpfungskette nicht außer Acht bleiben. Hierzu gehören die Handelszentrale, der Hersteller und der Verpackungslieferant.

Als Teil eines breiter angelegten Kommunikations- und Schulungsplans wird Folgendes empfohlen:

- Bedeutung des Einsatzes von SRP und deren Vorteile
- Beispiele für gute und schlechte SRP
- Teamarbeit (betriebswirtschaftliche Analyse, SRP-Bewertung)
- Bedeutung der Schulung von Mitarbeitern in der Filiale
- Bedeutung der Kommunikation in der Filiale einschließlich eindeutiger Darstellung der Verwendung von SRP in Planogrammen

Damit die Vorteile von SRP und die die Filiale betreffenden Aspekte ganz und gar verstanden werden, wird dringend empfohlen, dass Mitarbeiter aus der Zentrale, Hersteller und Verpackungslieferanten, die an SRP-Projekten beteiligt sind, einige Zeit in der Filiale arbeiten. Einzelhändler sollten dies ermöglichen und fördern.

9. Umsetzung in der Filiale

9.1.3 Informationstechnologie

Bei neuen SRP-Lösungen sind unter Umständen Änderungen an den IT-Systemen eines Herstellers oder Händlers erforderlich. Häufig werden die Auswirkungen auf die IT übersehen. Die geläufigste Änderung, die in der IT erforderlich ist, ist die Ergänzung einer neuen Packungsgröße oder eines neuen Packungsvielfachen. Beispielsweise könnte die SRP-Lösung aus einer Viertelpalette bestehen, Viertelpaletten sind jedoch in den Bestandsführungs- und Merchandising-Systemen nicht als verkaufsfähige Packungsgröße eingerichtet. Zu überlegen ist außerdem, ob die Stammdaten durch ein Feld für ein neues Produktattribut ergänzt werden, um die Einführung von SRP-Produkten zu erleichtern.

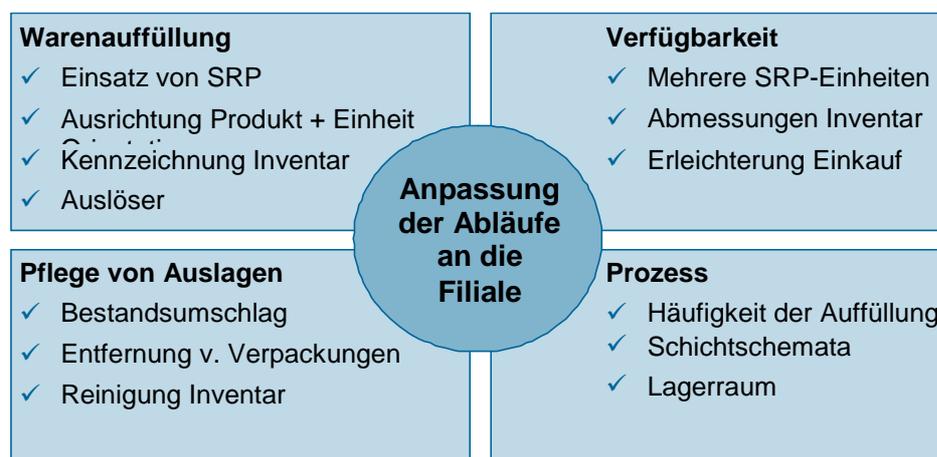
9.2 Durchführung

Die Durchführung sollte als „Exzellenz in der Umsetzung“ verankert werden, um in vollem Umfang vom SRP-Konzept zu profitieren, d. h., die Auffüllung von Verkaufsregalen zu erleichtern und eine hohe Produktverfügbarkeit in den Regalen zu gewährleisten (optimaler Service für Käufer durch Verringerung der Bestandslücken).

9.2.1 Abläufe in der Filiale

Der Einsatz von SRP in der Filiale muss im gesamten Unternehmen gefördert werden. Als Unterstützung für eine erfolgreiche Einführung werden Anweisungen und Best Practices zur Verfügung gestellt. Bestehende Abläufe werden vermutlich angepasst werden müssen, um den SRP-Lösungen Rechnung zu tragen und deren umfassende Nutzung sicherzustellen.

Das folgende Diagramm veranschaulicht die wichtigsten Bereiche, die dabei zu beachten sind, und enthält verschiedene Empfehlungen zu Best Practices.



9. Umsetzung in der Filiale

1. Regalauffüllung

Eine Anpassung der Regalauffüllung ist nach folgenden Richtlinien in Erwägung zu ziehen:

- Verwenden Sie die volle SRP-Einheit (und nicht wie vorher die einzelnen Verbrauchereinheiten).
- Stellen Sie die SRP-Einheit so auf, dass die Seite mit der Marke, Hinweisen für den Käufer usw. zum Kunden zeigt. Ist dies unklar oder sind mehrere Ausrichtungen möglich, ist die SRP-Einheit so anzuordnen, dass logistische Informationen (Barcodes usw.) für den Kunden nicht sichtbar sind.
- Empfohlen wird, im Regal Markierungen oder farbige Aufkleber zu verwenden (z. B. Carrefour), die dem Personal zeigen, welche Produkte in SRP angeboten werden (besonders hilfreich, wenn sich das Produkt in mehreren Auslagen befindet, von denen einige keine SRP unterstützen).
- Durch entsprechende Auslöser sollte fortlaufend aufgefüllt werden, bevor die SRP-Einheit ganz leer ist. Beispiel:
 - Bei Regal-Trays wird systematisch aufgefüllt, wenn weniger als ein Drittel übrig ist. Dabei werden die aus dem vorhergehenden Karton noch verbleibenden Verbrauchereinheiten vor der aufgefüllten SRP-Einheit angeordnet.
 - Werden zwei oder mehr SRP-Einheiten angeboten, was wünschenswert ist, so wird aufgefüllt, sobald die erste leer ist.

2. Pflege von Auslagen

Stellen Sie sicher, dass mithilfe der SRP-Einheiten die Pflege der Auslagen erleichtert wird und dass diese kein Hindernis für den Käufer darstellen:

- Bestandsrotation – Beim Auffüllen und bei der Pflege ist dafür zu sorgen, dass die Produkte mit den kürzesten Mindesthaltbarkeitsdaten/Verfallsdaten vorne stehen und dass die Rotation des Bestands gewährleistet ist.
- Entfernung von Verpackungen - Um Inventar und Regale in einem ansprechenden und den Kauf erleichternden Zustand zu halten, ist der Entfernung von Verpackungen die gleiche Bedeutung beizumessen wie dem Auffüllen von Produkten. Aus der Sicht des Käufers können zugestellte Produkte gleichbedeutend sein mit vergriffenen Produkten.
- Reinigung des Inventars – Erklären Sie den Mitarbeitern, dass sich die Reinigungszeit verkürzt, da bei der Reinigung von Regalen/Inventar die SRP-Einheiten (und nicht die einzelnen Verbrauchereinheiten) bewegt werden.

Bedenken Sie, dass mit dem Einsatz von SRP Änderungen an der Regalpflege verbunden sind. Ein Teil der Zeit, die durch die Einführung von SRP gespart wird, wird für die Regalpflege genutzt.

3. Verfügbarkeit und weniger Bestandslücken

Im Mittelpunkt sollte eine verbesserte Verfügbarkeit stehen.

- Eine gute Produktverfügbarkeit kann durch das Ausstellen einer bestimmten Zahl von SRP-Einheiten begünstigt werden. Da die optimale Anzahl von SRP-Einheiten vom Produktumschlag und vom vorhandenen Platz abhängt, muss dies von Händler und Hersteller vereinbart werden.
- Bedenken Sie die Abmessungen des Inventars; sie können den Einsatz von SRP und die Nutzung mehrerer Einheiten verhindern.
- Überprüfen Sie nach dem Auffüllen, ob das Produkt „leicht zu kaufen“ ist, um sich von der tatsächlichen Verfügbarkeit zu vergewissern und sicherzustellen, dass der Zugang zum Produkt nicht behindert wird.

9. Umsetzung in der Filiale

4. Prozess

Denken Sie an Prozessänderungen, die die Einführung und Nutzung von SRP-Lösungen fördern bzw. dadurch ermöglicht werden:

- Die Umstellung eines Produkts auf eine SRP-Lösung kann zu einer anderen Anzahl von Verbrauchereinheiten je Handelseinheit (Gebinde) führen. Dieser Aspekt kann sich auf die Häufigkeit der Regalauffüllung auswirken. Mit einer drastischen Veränderung am Auffüllplan ist jedoch nicht zu rechnen.
- SRP-Einheiten können einen Wechsel zu über den ganzen Tag verteilten Auffüllschichten und entsprechenden Personalzahlen ermöglichen.
- Stellen Sie sicher, dass Prozesse im Verkaufsraum, die Lagerung, Anlagen und Vorbereitungsbereiche den Einsatz von SRP unterstützen - insbesondere wenn auf Mehrweg und/oder größere Merchandising-Einheiten und Palettenlösungen umgestellt wird. Dies gilt auch für Transport und Lager.

9.2.2 Nutzung

Handelspartner müssen informiert werden, wenn SRP-Lösungen nicht genutzt werden und welche wesentlichen Gründe hierfür bestehen. Häufige Ursachen für eine unterbleibende Nutzung sind beispielsweise:

- Die Lösung ist nicht durchgängig optimal und verhindert eine gute Umsetzung in den Räumlichkeiten des Händlers, z. B. Gestaltung der Palette (und deren Unterteilung: Viertel-, Halbpalette), SRP-Packungsgröße und Produktumschlag.
- Die Packungsgröße der Handelseinheit (Gebinde) verträgt sich nicht mit der Art und Weise, wie Warengruppen in der Filiale gehandhabt werden.
- Die Anzahl der Frontseiten ist für die Rotation des Produkts nicht geeignet.
- Auswirkungen auf die Höhe der Lagerbestände.
- Gestaltung von Regalen/Inventar verträgt sich nicht mit der SRP-Lösung.
- Die SRP-Gestaltung erfüllt nicht die in diesem Bericht dargelegten funktionalen Anforderungen und beeinflusst den Käufer durch schlechte Kennzeichnung, fehlende Käuferleichterung, mangelnde optische Attraktivität usw.
- Mitarbeiter in der Filiale sind über die Gründe für die Änderung nicht entsprechend informiert.

9. Umsetzung in der Filiale

9.3 Aufrechterhaltung

Eine Aufrechterhaltung des eingeführten SRP-Konzepts, so dass sich mittel- und langfristig die erwarteten Vorteile ergeben, wird erreicht durch:

1. Ein einfaches und pragmatisches Messsystem, das auf einer Reihe von Erfolgskriterien basiert.
2. Regelmäßige Audits in den Filialen.
3. Strukturierte Rückmeldungen an alle wichtigen Beteiligten der Kette - vom Hersteller bis hin zum Verpackungslieferanten.

9.3.1 Erfolgskriterien

Zur Verfolgung des Erfolgs beinhalten die im Folgenden dargelegten Kriterien die wichtigsten Aspekte, die bei der Beurteilung der Ergebnisse von eingeführten SRP-Lösungen zu berücksichtigen sind. Je nach Größe und Komplexität des Unternehmens, der Warengruppe und der Filiale können noch weitere Aspekte in Erwägung gezogen werden.

Neben den Kenngrößen für die [Umsetzungsleistung](#) auf Makroebene und die [Nutzung](#), die im Kapitel über die Methodik für die betriebswirtschaftliche Analyse beschrieben sind, sorgt eine Fokussierung auf die Erfolgskriterien innerhalb der Filiale dafür, dass jede Filiale zum Gesamterfolg beiträgt und umgesetzte SRP-Lösungen, die auf einer Mikroebene in Frage gestellt werden, nicht unbeabsichtigt verborgen bleiben. Erwartungsgemäß können einige der Kenngrößen für die Messung der Gesamtleistung auf die Filialebene übertragen werden.

Empfohlene Erfolgskriterien auf Filialebene:

- Verbesserung der Produktverfügbarkeit (d. h. optimaler Service für den Kunden)
- Prozentuale Nutzung der SRP-Lösungen
- Kundenreaktion/-zufriedenheit: bessere Atmosphäre in der Filiale, bessere Darstellung/Zugänglichkeit der Produkte / größere Attraktivität der Produkte
- Beurteilung der Reaktion von Mitarbeitern auf das neue Konzept
- Verbesserte Produktivität: leichtere Produktidentifizierung in der Filiale, kürzere Hantier- und Auffüllzeiten, weniger Fehlzeiten durch Verletzungen, weniger Beschädigungen beim Hantieren mit Produkten und weniger Schwund, besserer Umgang mit Leergut und Verpackungen zur Wiederverwertung

9.3.2 Audit der Umsetzung in der Filiale

Als Hilfestellung zur erfolgreichen Umsetzung in der Filiale wurde das folgende Audit entwickelt (*kann von der Website von ECR Europe heruntergeladen werden*). Bei Audits sind die betreffenden Anweisungen und die oben genannten Erfolgskriterien zu beachten. Der Filialleiter sollte regelmäßig überprüfen, wie SRP genutzt werden, und Korrekturmaßnahmen ergreifen, die den Mitarbeitern bei der Anwendung von guten Praktiken helfen. Als Ergänzung zu den Überprüfungen des Filialleiters sollte in regelmäßigen Abständen ein Audit von der Handelszentrale in die Wege geleitet werden. Es empfiehlt sich außerdem, SRP-Bewertungen mit in die *regelmäßigen Sitzungen aufzunehmen, bei denen die Effizienz der Filiale überprüft wird*.

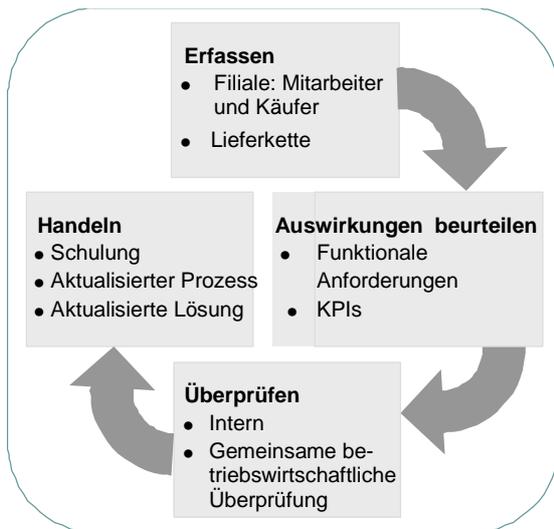
9. Umsetzung in der Filiale

<u>Verfolgung nach der Einführung</u>	<ul style="list-style-type: none"> • In welchem Umfang werden SRP genutzt? <i>100%? Oder in welchem Umfang?</i> • Wenn die SRP nicht wie geplant genutzt werden, WARUM? <i>Eignung für die Regale, Verpackungslösung, Aussehen?</i> • Wurde Schulungsmaterial eingesetzt? <i>War dieses gut/schlecht?</i>
<u>"Logistik"</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Sind die SRP beim Eintreffen in der Filiale beschädigt? <i>Beschädigung in der Lieferkette oder Schwund?</i> • Sind die SRP leicht zu identifizieren? <i>Können Sie die SRP aus der Ferne erkennen, klare Identifizierung des Inhalts?</i> • Sind die SRP leicht vom Hinterraum bis zum Regal zu transportieren? <i>Sind sie schwer oder fallen sie unterwegs auseinander?</i>
<u>Merchandising-Konzept</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Ist die Lösung für die Regale oder Auslagen geeignet? <i>Passen zwei volle SRP in das Regal?</i> • Ist SRP für Werbezwecke geeignet? <i>Werden Werbeaktionen auf dieselbe Art und Weise abgewickelt?</i> • Sind die SRP leicht zu pflegen / leere SRP leicht zu entfernen? <i>Wo stellen Sie die letzten Produkte hin? Stehen leere SRP dem Kunden im Wege?</i> • Wird eine Markierung für SRP im Regal oder Ähnliches verwendet? <i>Aufkleber oder ähnliche Lösung?</i> • Hat sich die FIFO-Bestandsrotation im Regal vereinfacht? <i>Werden weniger abgelaufene Produkte weggeworfen?</i> • Werden die SRP richtig im Regal platziert/ausgestellt? <i>Ist die Position der Vorderseite unklar?</i> • Werden die SRP einwandfrei geöffnet? <i>Erfolgt dies korrekt und ist das verbleibende Material sichtbar?</i> • Bestehen ergonomische Bedenken? <i>Müssen schwere Lasten gehoben oder ungewöhnliche Bewegungen ausgeführt werden?</i>
<u>Haltbarkeit der Verpackungslösung</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Sind die SRP leicht zu öffnen? <i>Leichter und schneller zu öffnen als vorher?</i> • Sind die SRP leicht im Regal anzuordnen/auszustellen? <i>Fallen sie beim Hochheben nicht zusammen oder auseinander?</i> • Ist die Verpackungsstruktur nach dem Gebrauch noch gut? <i>Sehen die SRP auch nach dem Öffnen und dem teilweisen Abverkauf noch gut aus?</i> • Lassen sich Materialien leicht trennen und zusammenfallen? <i>Bei mehreren Materialien Möglichkeit zur Trennung in die verschiedenen Abfallströme ohne Werkzeug</i> • Lassen sich Mehrweglösungen leicht aufbewahren und zurück in den Hinterraum bringen? <i>Sind Mehrweg-Trays o. Ä. leicht zu verfolgen?</i> • Gibt es Kommentare von Kundenseite zu SRP? <i>Identifizierung, Aussehen oder Zugänglichkeit, Austauschbarkeit?</i> • Gibt es Schwierigkeiten bei der Reinigung? <i>Mehr Staub oder Verpackungsteile als vorher?</i>
<u>Erscheinungsbild im Gebrauch</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Sind die grafischen Elemente der Verpackung nach dem Gebrauch noch einwandfrei? <i>Haltbarkeit der Farben, saubere Farben bis zur Entfernung?</i> • Ist die Marke beim Abverkauf nach wie vor klar und deutlich zu sehen? <i>Marke noch klar und deutlich sichtbar, auch wenn nur noch halbvoll?</i>
<u>Position in der Filiale</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Sind zusätzliche Arbeiten in der Filiale zur Vorbereitung von SRP in Form von MU erforderlich? <i>Aufkleber, Aufklappen oder Entfernung des Schutzes usw.?</i> • Einfache Positionierung von SRP in Form von MU und gute Eignung (wenn nicht für das Regal)? <i>Position leicht zu identifizieren?</i> • Können Packungen aus der SRP in Form von MU nach dem Ende von Werbeaktionen im Regal verwendet werden? <i>Tauglich für alltägliche Verpackungslösungen und Werbeaktionen?</i>
<u>Messungen</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Verfügen Sie über KPIs und sind diese den Mitarbeitern bekannt? <i>Auch die konkreten Ziele?</i>
Top-5-Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern in der Filiale	
1	
2	
3	
4	
5	

9. Umsetzung in der Filiale

9.3.3 Rückmeldungen

Um eine kontinuierliche Verbesserung in der gesamten Lieferkette und einen optimalen Service für den Kunden durch eine hohe Produktverfügbarkeit zu gewährleisten, ist die Einführung geeigneter Methoden zu empfehlen, die Rückmeldungen über die von SRP-Lösungen erreichten Leistungen erfassen und bereitstellen.



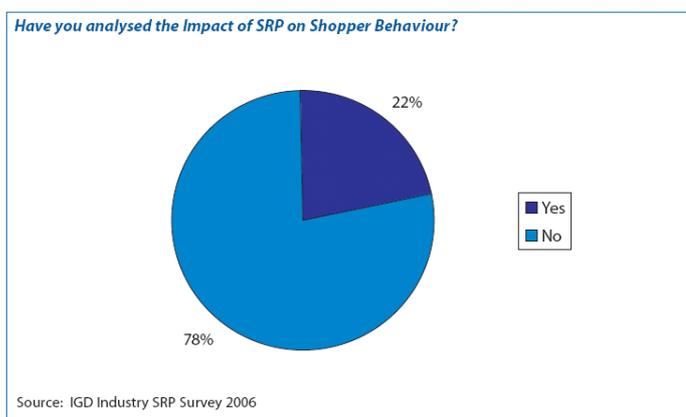
Rückmeldungsschleife

- **Erfassen:** Ermuntern Sie zu Rückmeldungen und Verbesserungsvorschlägen zu den Ergebnissen von Filialaudits, zur Leistung in den Filialen, zur logistischen Abwicklung in den Lagern usw.
- **Auswirkungen beurteilen:** Veranschaulichen Sie die Leistungen von SRP, indem Sie deren Auswirkungen auf KPIs oder funktionale Anforderungen erläutern.
- **Überprüfen:** Überprüfen Sie, welche Maßnahmen sowohl intern als auch zusammen mit anderen ergriffen werden können, um die ermittelten Potenziale zu verwirklichen.
- **Handeln:** Setzen Sie die vereinbarten Lösungen durch erneute Schulungen, Prozess- oder Designverbesserungen um (achten Sie darauf, fortlaufende Änderungen der Lösung und die damit verbundenen Kosten zu vermeiden).

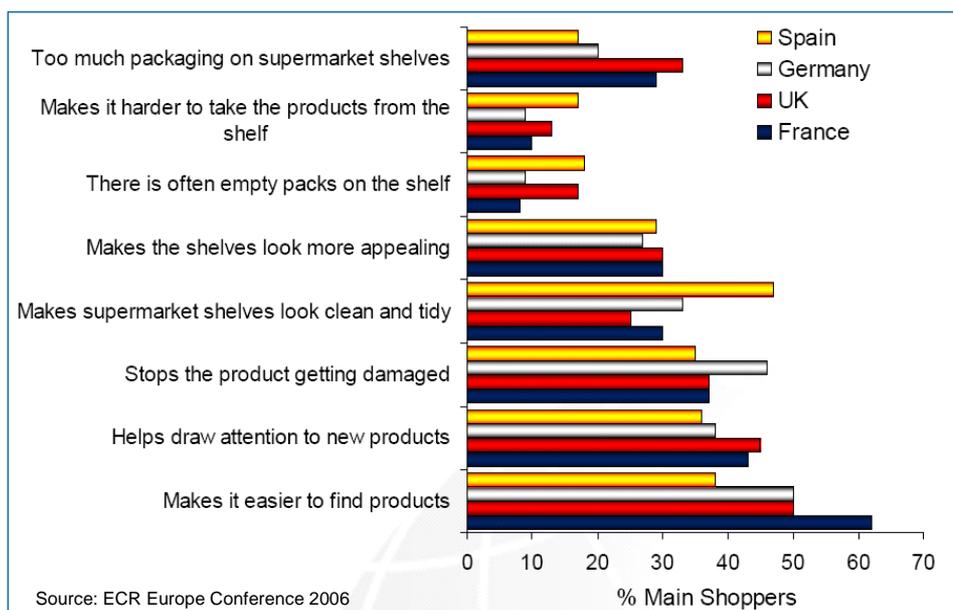
10 Anhänge

10.1 Anhang I – Konsumentenforschung

Nachzuvollziehen, was der Käufer von SRP hält, mag sich wie eine Selbstverständlichkeit anhören, doch tatsächlich hat bisher nur jedes fünfte Unternehmen in Europa die Auswirkungen von SRP auf das Käuferverhalten bei Händlern und Lieferanten untersucht (Quelle: „International SRP Report“ von IGD, Mai 2006). Als Gründe geben die Unternehmen hierfür z. B. an: „Wir haben SRP zügig eingeführt und abteilungsübergreifende Teams im gesamten Unternehmen einbezogen.“



Konsumentenforschung kann wertvolle Erkenntnisse über den Erfolg und die Auswirkungen eingeführter SRP-Lösungen vermitteln und die Frage beantworten, ob diese für den Kunden von Nutzen sind. IGD hat beispielsweise herausgefunden, dass Verkaufsregale durch SRP zwar sauberer und ordentlicher und damit ansprechender für Käufer aussehen. SRP können aber auch negativ wahrgenommen werden, wenn allzu viele Verpackungen im Regal untergebracht werden.



10. Anhänge

In der gleichen IGD-Studie wurde aber auch festgestellt, dass die Hälfte aller britischen und deutschen Käufer gegenüber 62 % aller französischen Konsumenten meinten, Verpackungen erleichterten das Auffinden von Produkten. Von den spanischen Käufern waren nur 38 % der Ansicht, Verpackungen verbesserten die Sichtbarkeit von Produkten.

Interessant ist die Feststellung, dass die Käufer in allen Ländern bei SRP mehr funktionale als optische Vorteile sehen. Dies spiegelt sich in der Tatsache wider, dass mehr Käufer denken, SRP vereinfachen das Auffinden von Produkten und machen auf neue Produkte aufmerksam, schützen Produkte und verhindern Unordnung, als Konsumenten der Ansicht sind, dass Verkaufsregale durch SRP ansprechender aussehen. Nachfolgend findet sich ein Beispiel für die Zugänglichkeit eines Produkts. Sowohl für den Händler als auch für den Hersteller ist es wichtig, dass SRP-Lösungen diese funktionale Anforderung nicht behindern. Umfassende Pilotaktionen und Tests in Filialen helfen, diese potenziellen Schwierigkeiten auszumerzen.

Zugänglichkeit des Produkts



„Ich glaube, ich bekomme das nicht raus, ohne mir die Fingernägel zu ruinieren.“

Kommentar einer Kundin

Bei der Interpretation dieser Ergebnisse ist zu beachten, dass die Umfragen bei verschiedenen Händlern in verschiedenen Regionen und ohne besondere Vorbereitungen in den Filialen durchgeführt wurden. Daher dürften die Käufer auf ein unterschiedliches Maß von SRP-Präsenz, verschiedenste Lösungen und mit unterschiedlichem Erfolg umgesetzte Vorhaben in den Filialen in Berührung gekommen sein. Bei einer erneuten Umfrage in einer Filiale mit einer stärkeren Verbreitung von SRP und einer beispielhaften praktischen Umsetzung würden die Ergebnisse sicher ganz anders ausfallen. (Im Mittelpunkt der Umfrage standen außerdem SRP-Lösungen für Verkaufsregale.)

Der Konsumentenforschung können wir jedoch folgende Schlussfolgerung entnehmen, die auch in der IGD-Studie gezogen wird: „Im Mittelpunkt von SRP-Lösungen müssen umfassendere Überlegungen als nur die Warenverfügbarkeit und das Auffüllen stehen. Verlässliche Konsumentenforschung kann Unternehmen als Orientierung für eine erfolgreiche Lösung dienen. Eine richtige Lösung spricht den Käufer an, eine falsche Lösung kann dazu führen, dass man den Kunden verliert!“ Ausführlichere Informationen, darunter eine Analyse nach Händlern und Regionen, finden sich im Dokument „IGD Shopper SRP Survey (2006)“, das unter www.igd.com/srp abgerufen werden kann.

10. Anhänge

10.2 Anhang II – Verpackungsnormen

Die nachfolgende Tabelle enthält die verschiedenen Vorschriften für sekundäre und tertiäre Verpackungen, die bei der Einführung von SRP zusammen mit den „Funktionalen Anforderungen“ zu beachten sind. Wie bereits im Kapitel über die Leitlinien erwähnt, stellen SRP keine eigenständige Best Practice dar. Wichtig zu berücksichtigen sind auch die sonstigen Vorgaben für Verpackungen innerhalb der Lieferkette, die im Folgenden zusammengefasst werden.

Die nachstehende Liste von Vorschriften gibt Aufschluss über die einschlägigen europäischen Mindeststandards, die bezüglich des Managements von Verpackungen und Verpackungsmüll zu berücksichtigen sind.

Mindestvorschriften für die Regalgröße bestehen auf europäischer Ebene nicht. Die Regalgrößen sind von Land zu Land und sogar von Händler zu Händler unterschiedlich.

Vorschriften für sekundäre Verpackungen	Vorschriften/Empfehlungen auf EU-Ebene	Hinweise für einzelne Länder
Kennzeichnung	GS1-Standard (allgemeine GS1-Spezifikationen, Version 7.0, Januar 2006, Kapitel 2.2 „Identifikation von Transporteinheiten und ihre Kennzeichnung mit Strichcodesymbolen“)	
Gewicht	Maximal 15 kg	<ul style="list-style-type: none"> • Richtlinien und Gesetzesvorschriften zum zulässigen Höchstgewicht für sekundäre Verpackungen bestehen zwar, doch sie sind von Land zu Land unterschiedlich. Wünschenswert ist eine Harmonisierung mit einem maximalen Gewicht von etwa 15 kg. Die Richtlinie 89/391/EWG des Europäischen Rates ist als Richtschnur heranzuziehen. • Großbritannien: empfohlene maximale Gewichte im Rahmen von Gesundheitsschutz- und Arbeitssicherheitsvorschriften, siehe auch www.igd.com/ecr • Belgien: Empfehlungen für sekundäre und tertiäre Verpackungen siehe www.ECRBelgium.org • Norwegen: siehe www.ecr.no • Schweden: siehe www.ecr.se • Deutschland: siehe www.gs1-germany.de • Finnland: siehe www.ecr-finland.com • Frankreich: siehe www.ecr-france.org
Höhe	Siehe tertiäre Verpackungen	
Verpackungsmodul	ISO-Norm 3394:1984, bestätigt durch das Bluebook von ECR Europe zu effizienten logistischen Einheiten (1997) – 600 x 400 mm	Die Anwendung der ISO-Norm ist freiwillig und von Land zu Land unterschiedlich.

10. Anhänge

Vorschriften für tertiäre Verpackungen	Vorschriften/Empfehlungen auf EU-Ebene	Hinweise für einzelne Länder
Kennzeichnung	GS1-Standard (siehe Hinweis oben)	
Höhe	Empfohlen von ECR Europe im Bluebook über das Thema Transportoptimierung (2000): maximal 2,40 m oder 1,20 m	<p>Landesspezifische Empfehlungen liegen vor, z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schweden: maximal 1250 mm • Finnland: maximal 1100 mm • Belgien: maximal 1850 mm bei Paletten von maximal 500 kg. In Abstimmung mit dem Händler kann die Höhe überschritten werden • Deutschland: CCG1 – 1050 mm, CCG2 – 1600-1950 mm • Frankreich: max. 1800 – 1950 mm bei homogenen Paletten
Basismodul	ISO-Norm 3676:1983, bestätigt von ECR Europe im Bluebook über effiziente logistische Einheiten (1997) – 800 x 1200 mm (Euro-Palette) oder 1000 x 1200 mm (Industriepalette)	Alle Länder in Europa wenden die Palettennorm an.

Abfallmanagement	Vorschriften/Empfehlungen auf EU-Ebene	Hinweise für einzelne Länder
Beschreibung der Verfahren	Übergeordnete Verfahren in der EU-Richtlinie 94/62	<p>Landesspezifische Empfehlungen liegen vor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finnland: siehe www.ecr-finland.com • Deutschland: Empfehlung von GS 1 Germany „Effizientes Abfallmanagement“ • Großbritannien: „IGD Bluebook on RRP“ • Belgien: siehe www.ECRBelgium.org zu sekundären und tertiären Verpackungen • Frankreich: siehe www.conseil-emballages.org und www.ecr-france.org
Übereinstimmung mit EU-Verpackungsrichtlinie (94/62)	Ja	In jedem Land in Europa bestehen nationale Verpackungsvorschriften, die der EU-Richtlinie 94/62/EG entsprechen.

10.3 Anhang III – Richtlinien von ECR Europe

Eine **gemeinsame Vision**: Zusammenarbeiten, um die Wünsche von Verbrauchern mit einem **gemeinsamen Geschäftsprozess**, der zu **gemeinsamen Vorteilen** in der gesamten Wertschöpfungskette führt, besser, schneller und zu geringeren Kosten zu erfüllen².

Ein **operativer Rahmen** für Handelspartner, die sich zur Umsetzung von ECR-Praktiken verpflichten.

1. Schaffung von Nachfrage

ECR-Praktiken verlangen von beiden Handelspartnern:

- Verbraucher- und Käuferdaten gemeinsam zu analysieren, um bei der Entwicklung und Überprüfung der Warengruppe die Ziele bei konsumenten-/käuferbezogenem Marketing wechselseitig zu verstehen und zu respektieren
- sich darauf zu konzentrieren, relevante Produkte und Leistungen, die Auswahl und Nutzen für den Verbraucher effektiv erweitern, auf kosteneffiziente Art und Weise zu liefern
- gemeinsame betriebswirtschaftliche Leistungskennzahlen (KPI) festzulegen (z. B. Verbraucher, Markt, Produktivität und Finanzen) und die Ergebnisse anhand dieser Ziele zu messen

2. Effizientes Management der Lieferkette

ECR-Praktiken verlangen von beiden Handelspartnern:

- sich zu Standards und Protokollen für das Management der Lieferkette in Übereinstimmung mit den Empfehlungen von ECR Europe zu verpflichten
- gemeinsam Ziele und Prozesse für die Produktplanung, Prognose und Auffüllung sowie die filialinterne Logistik festzulegen
- die uneingeschränkte Transparenz des Produktstroms in der Lieferkette zu erreichen, so dass die Kundennachfrage stets befriedigt wird
- gemeinsame Anstrengungen für eine Umstellung auf papierlose Transaktionen zu unternehmen (z. B. Nutzung des Datenstroms zur Freigabe von Lieferungen und Rechnungen)
- gemeinsam Ziele und Prozesse zur Optimierung der Warenverfügbarkeit im Verkaufsregal zu definieren
- eine gemeinsam vereinbarte Methode anzuwenden, um die gesamten Kosten und Vorteile bei Änderungen an der Lieferkette zu bewerten
- Vorteile und Risiken zu teilen und dabei die gesamte Lieferkette zu betrachten
- gemeinsame betriebswirtschaftliche Leistungskennzahlen (KPI) festzulegen und die Ergebnisse anhand dieser Ziele zu messen

² Verbraucherdefinitionen von Wertschöpfung beziehen sich im Allgemeinen auf Auswahl, Verfügbarkeit, Preis, Frische, Qualität, Relevanz, Innovation, Service und Bequemlichkeit. Darüber hinaus schätzen Verbraucher die einfache Verfügbarkeit von Informationen, die informierte Kaufentscheidungen ermöglichen, und eine Kaufumgebung, die physisch und/oder gesellschaftlich angenehm ist.

10. Anhänge

3. Fällung von Entscheidungen auf Basis von Informationen

ECR-Praktiken verlangen von beiden Handelspartnern:

- Informationen auszutauschen, um unternehmerische Entscheidungen zu unterstützen
- sich auf einen für beide Partner kosteneffektiven gemeinsamen Prozess zu einigen, um die bestmöglichen Informationen auf strukturierte Art und Weise systematisch zu erfassen und/oder auszutauschen
- einen nicht diskriminierenden und transparenten Prozess für die Bewertung von Informationen einzurichten, die zu unternehmerischen Entscheidungen führen (z. B. KPIs, Scorecards)

Der gesamte Informationsaustausch zwischen den Handelspartnern hat in völliger Übereinstimmung mit den geltenden Wettbewerbsvorschriften zu erfolgen.

4. Organisation der ECR-Umsetzung

ECR-Praktiken verlangen von beiden Handelspartnern:

- das ECR-Denken und die ECR-Arbeitsweise bei sämtlichen Führungskräften und Mitarbeitern zu fördern;
- entsprechend qualifizierte Ressourcen von beiden Seiten zur Verfügung zu stellen, die ECR-Praktiken umsetzen, damit Vorteile für die Warengruppen erzielt werden;
- in die ECR-Praktiken zur Schaffung von Nachfrage, zum Management der Lieferkette und zur Schaffung der notwendigen Voraussetzungen allein deswegen zu investieren, um greif- und messbare unternehmerische und warengruppenbezogene Ziele zu erreichen;
- ECR-Praktiken in ihrer Handelsvereinbarung zu unterstützen, jedoch dürfen ECR-Praktiken nicht mit den Geschäftsbedingungen verknüpft werden;
- personen- / teambezogene Vergütungen an die definierten betriebswirtschaftlichen KPIs zu knüpfen.

5. Einhaltung von Wettbewerbsrecht

ECR soll den Interessen des Verbrauchers dienen. ECR-Praktiken dürfen nicht genutzt werden, um den Wettbewerb zwischen Lieferanten einzuschränken. Unternehmen, die ECR-Projekte durchführen, haben bei ECR-Praktiken geltende wettbewerbsrechtliche Vorschriften genauestens zu beachten. ECR Europe ist einem starken und fairen Wettbewerb verpflichtet, zu dessen Unterstützung Wettbewerbsrichtlinien herausgegeben werden, die sich auf nachfrageseitig orientierte Projekte konzentrieren. Diese sorgen insbesondere dafür:

- dass keine sensiblen Informationen zwischen Wettbewerbern ausgetauscht werden und
- in der gesamten Lieferkette an sich die Parteien keine Vereinbarungen eingehen, die die andere Partei in ihrer Freiheit einschränken, Preise festzusetzen, Handelspartner auszuwählen, Produktsortimente zu bestimmen und den Verkauf an Verbraucher oder andere Kunden abzuwickeln.

10. Anhänge

10.4 Anhang IV – Verpackungsmüllrichtlinie



EU Packaging Waste
Directive

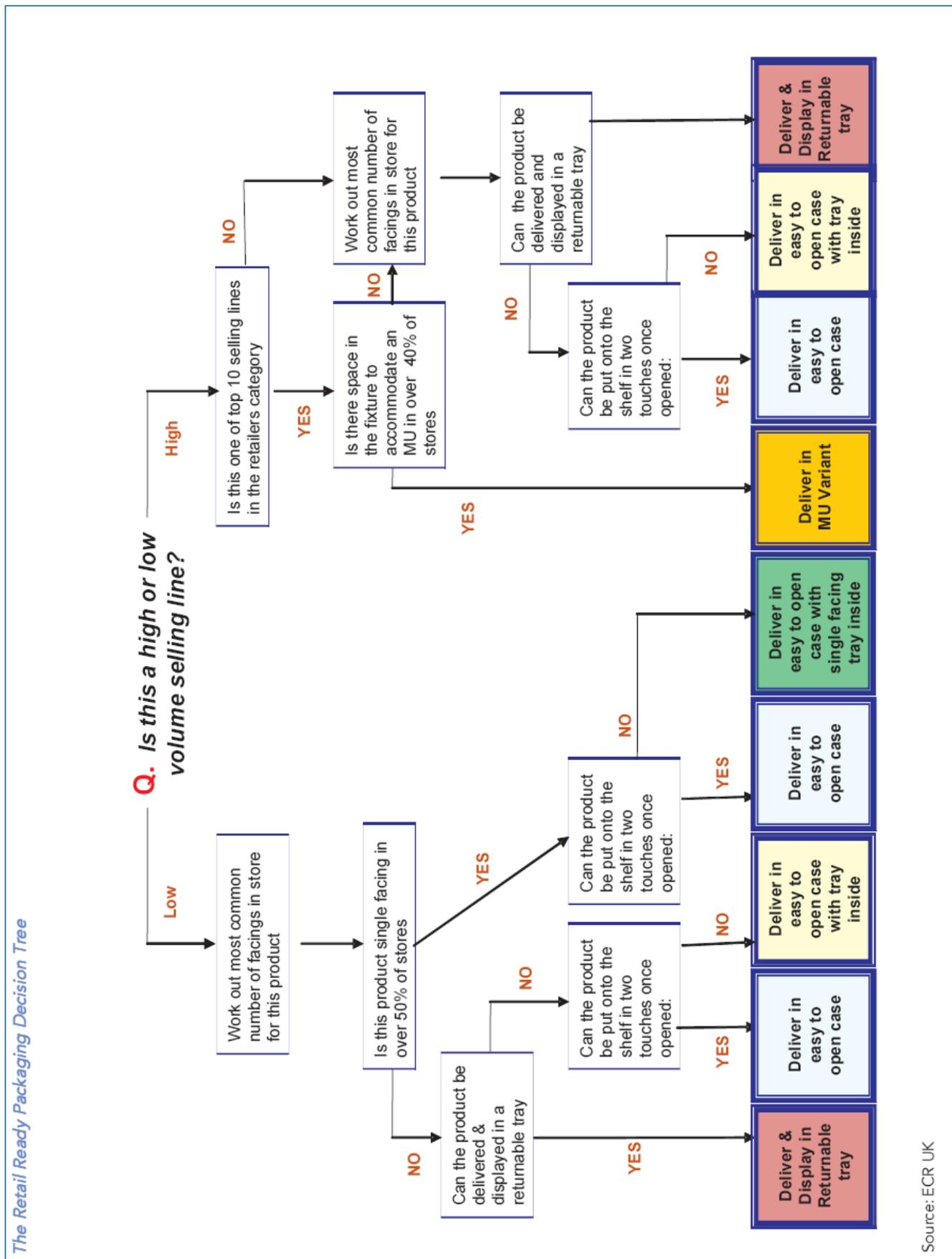
10.5 Anhang V – SRP-Tools von ECR Großbritannien

Weitere Informationen über diese Tools sind in der Publikation [ECR UK RRP Blue Book](#), 2005, zu finden.

Kartonstückzahlrechner

<i>Case Size Calculation Example</i>				
Rate of Sale (units /store / week)	Minimum Shelf inventory (% of weekly sale)	Minimum Store stock holding in cases	(Rate of Sale x Min shelf inventory as a % of weekly sales)/Store stock holding in cases	= Suggested Case Size
60	36%	1.5	$\frac{(60 \times 36\%)}{1.5}$	= 14
Source: ECR UK				

RRP-Entscheidungsbaum



10. Anhänge

10.6 Anhang VI – Fallstudien und Referenzen

Fallstudien und Referenzen zur Einführung von SRP sind auf der Website von ECR Europe zu finden.

10.7 Anhang VII – Haftungsausschluss

Die in dieser Publikation dargestellte Studie wird von den Mitgliedern von ECR Europe gefördert. Sie ist der aktiven Unterstützung der vorgenannten Unternehmen und Organisationen zu verdanken. Die Projektarbeit wurde von Beratern bei Accenture durchgeführt.

Die Mitgliedsunternehmen von ECR Europe, beteiligte Unternehmen oder Organisationen und Accenture pflichten jedoch weder einzeln noch gemeinsam notwendigerweise jeder Technik, jedem Prozess und jedem Prinzip bei, die hierin beschrieben sind. Darüber hinaus schließen die Verfasser, Mitgliedsunternehmen von ECR Europe oder mitwirkende Unternehmen oder Organisationen oder Accenture einzeln und gemeinsam jegliche Verantwortung und Haftung in Zusammenhang mit dieser Publikation oder den hierin genannten Techniken, Prozessen, Vorlagen oder Prinzipien aus. Das in dieser Druckschrift dargestellte Material dient ausschließlich zu Informationszwecken, und die Nutzung dieses Materials erfolgt auf alleiniges Risiko des Unternehmens bzw. der Organisation, das/die diese Informationen nutzt, und unter Ausschluss jeglicher Haftung vonseiten der Autoren, Mitgliedsunternehmen von ECR Europe, mitwirkenden Unternehmen oder Organisationen oder Accenture.

Unternehmen oder Organisationen, die in dieser Druckschrift dargestellte Materialien nutzen, wird geraten, fachmännische Beratung bei der Bewältigung ihrer jeweiligen Anforderungen in Anspruch zu nehmen. Unternehmen haben sich selbst über geltende Gesetze und Vorschriften zu informieren, die von ihnen zu erfüllen sind. Hierzu gehören unter anderem auch die Bestimmungen geltender datenschutz- oder wettbewerbsrechtlicher Gesetze und Vorschriften.

Wenn Sie mehr über SRP oder ECR Europe erfahren möchten, setzen Sie sich bitte mit GS1 Germany oder ECR Europe in Verbindung:

GS1 Germany GmbH
Anna-Magdalena Krasutzki
Maarweg 133
D-50825 Köln
Deutschland
Telefon +49 221 94714 446
Telefax +49 221 94714 490
krasutzki@gs1-germany.de

ECR Europe Secretariat
9 Av. des Gaulois
B-1040 Brüssel
Belgien
Telefon +32 2 736 03 05
ecr@ecreurope.com

Was können wir für Sie tun?

Haben wir Ihr Interesse geweckt? Erfordert ein konkreter Bedarf schnelles Handeln – oder möchten Sie sich einfach unverbindlich über Themen aus unserem Profolio informieren? Nehmen Sie Kontakt mit uns auf. Wir freuen uns auf ein persönliches Gespräch mit Ihnen:

T ++49(0)221 94714-0
info@gs1-germany.de

 Global Standards – Connecting Business

GS1 Germany GmbH

Maarweg 133
50825 Köln
T +49 (0)221 94714-0
F +49 (0)221 94714-990
info@gs1-germany.de

www.gs1-germany.de