

Margret Wehling/ Stefan Borchert<sup>1</sup>

# Anreizkompatible Reorganisationen von Unternehmen in ECR-Wertschöpfungspartnerschaften

1. Zur Relevanz der Anreizkompatibilität von ECR-Reorganisationen .....	2
2. Empirische Studien zum Status quo von ECR-Reorganisationen in der Praxis .....	3
2.1 Überblick.....	4
2.2 Ergebnisse zur Anreizkompatibilität von ECR-Reorganisationen .....	5
3. Die Gestaltung kompatibler Anreizsysteme für erfolgreiche ECR- Reorganisationen.....	8
3.1 Komponenten von Anreizsystemen.....	8
3.2 Anforderungen an Anreizsysteme .....	10
3.3 Gestaltungsparameter von Anreizsystemen .....	11
3.3.1 Anreizinstrumente auf der Supply-Side.....	12
3.3.2 Anreizinstrumente auf der Demand-Side.....	14
3.4 Grenzen der Gestaltung von Anreizsystemen .....	16
4. Schlussbetrachtung.....	18

---

<sup>1</sup> *Univ.-Prof. Dr. Margret Wehling*, Inhaberin des Lehrstuhls für Personal und Unternehmensführung sowie Mitdirektorin des Instituts für strategische Unternehmensführung an der Gerhard-Mercator-Universität Duisburg; Forschungsschwerpunkte: Anreizsysteme im vertikalen Marketing, empirische Personalforschung, Wissensmanagement, Methoden und Konzepte im Personalmanagement und in der Unternehmensführung.

*Dr. Stefan Borchert*, Category Manager bei einem führenden europäischen Lebensmittelproduzenten und Academic-Award-Preisträger 2001 des ECR Board Europe. In seiner Dissertation beschäftigte er sich mit dem Thema "Führung von Distributionsnetzwerken" zur erfolgreichen Gestaltung von ECR-Partnerschaften in der Konsumgüterdistribution.

## 1. Zur Relevanz der Anreizkompatibilität von ECR-Reorganisationen

Der traditionelle Absatzkanal von Konsumgütern soll seit 1994 unter dem Schlagwort "Efficient Consumer Response (ECR)" derart 'revolutionär' restrukturiert werden, dass die Unternehmungen eine bislang vorherrschende Konfrontation zwischen der Hersteller- und Handelsstufe kooperativ überwinden (z.B. Ahlert/Borchert 2000, S. 5ff.). Anstelle konfliktärer Verhandlungen über Preise, Konditionen und isolierter Verkaufsförderungsmaßnahmen sollen integrativ Marketing- sowie Logistikmaßnahmen koordiniert werden, um die Erwartungen der Konsumenten besser, schneller und kostengünstiger zu befriedigen. In ECR-Kooperationen stimmen rechtlich und wirtschaftlich selbständige Hersteller- und Handelsunternehmungen ihre absatzwirtschaftlichen Maßnahmen der Warenversorgung (Efficient Replenishment) auf der Logistikseite sowie der Sortimentsführung (Efficient Assortment), der Verkaufsförderung (Efficient Promotion) und der Neuproduktentwicklung und -einführung (Efficient Product Introduction) auf der Marketingseite ab (v.d. Heydt 1998, S. 55ff.). Diese vertikalen, also wertschöpfungsstufenübergreifenden Partnerschaften sollen Ineffizienzen aufgrund nicht koordinierter oder gar konfliktärer Tätigkeiten durch Restrukturierung der Aufbauorganisationen, der Abläufe und der Arbeitsteilung in den miteinander kooperierenden Unternehmungen abbauen. Ziel der Reorganisation ist die Implementierung eines prozessorientierten anstelle des vorherrschenden hierarchisch-funktionellen Organisationskonzeptes, das Kostensenkung und Kundenbindung für die beteiligten Wertschöpfungspartner bringt (vgl. v. Eiff 1998, S. 186).

Die kooperative Reorganisation des Absatzkanals geht sinnvoller Weise mit der Reorganisation der einzelnen Unternehmungen einher. Solche Organisationsänderungen erfordern zugleich immer auch Verhaltensänderungen auf Seiten der Mitarbeiter, die durch ECR-Reorganisationen mit zunehmenden Stellenanforderungen konfrontiert werden. Diese bestehen darin, dass verstärkt (vgl. Creischer 1999, S. 304ff.)

- Kommunikationsfähigkeiten gegenüber eigenen sowie bereichs- und funktionsfremden Mitarbeitern gefragt sind, die an der ECR-Umsetzung beteiligt sind,
- Problemlösungsfähigkeiten vorhanden sein müssen, damit die Mitarbeiter in der Lage sind, eigenverantwortlich und resultatorientiert in vorgegebenen Zuständigkeitslinien handeln zu können, ohne bei Fragen sogleich das Problem an die Unternehmensleitung zurück zu delegieren,
- soziale Kompetenzen zur Arbeit in multifunktionalen Teams erforderlich sind und
- konzeptionelle Fähigkeiten ausgeprägt sein müssen, damit die Mitarbeiter stellenübergreifend zur Anbietetung der Leistung aus einer Hand bei eigener fallabschließender (Ergebnis-) Verantwortung denken und handeln (siehe ergänzend v. Eiff, 1998, S. 189f.).

Die von ECR-Maßnahmen betroffenen Mitarbeiter stellen sich die Frage, ob sie diesen gewachsenen qualitativen und quantitativen Anforderungen gewachsen sind, und ent

wickeln häufig Ängste, wenn sie die Frage mit einem „nein“ oder „vielleicht“ beantworten müssen. Neben den Befürchtungen, den veränderten und/ oder gestiegenen Anforderungen der prozess- und kundenorientierten ECR-Organisation nicht gewachsen zu sein, gewinnt auch die Frage der Motivation zum Erwerb solcher Kenntnisse und Fähigkeiten sowie zum Arbeiten in den neuen Strukturen und Prozessen an Bedeutung. Die Motivation bzw. das Commitment der Mitarbeiter und Führungskräfte im Sinne eines "Wollens" stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor von ECR-Kooperationen dar. Es ist zu befürchten, dass die Umsetzung von ECR-Maßnahmen durch Akzeptanzprobleme auf Seiten der betroffenen Mitarbeiter erschwert wird, wenn den mitarbeiterbezogenen Fragen in den zur Umsetzung des ECR-Konzeptes erforderlichen Reorganisationen nicht hinreichend Beachtung geschenkt wird. Vermutungen gehen dahin, dass der Faktor "Mensch" den Reorganisationserfolg einer ECR-Einführung zu 80% determiniert, während die übrigen 20% von der Technologie und den konzeptionellen Faktoren bedingt sind (siehe Homburg/Engelbrecht/Krohmer 1997, S. 13). Daher ist zu überlegen, wie ECR-Reorganisationsprozesse unter besonderer Berücksichtigung der Mitarbeiter erfolgreich gestaltet werden können. Diese Überlegungen führen zu der Kernfrage, wie ECR- Reorganisationsmaßnahmen implementiert werden können, damit für alle Beteiligten Anreize bestehen, eine konsequente Umsetzung von ECR zu betreiben. Damit steht die zielgruppenorientierte Gestaltung des Anreizsystems einer Unternehmung im Zusammenhang mit der unternehmensübergreifenden ECR-Umsetzung im Mittelpunkt der Überlegungen. Ein Anreizsystem wird verstanden als Menge von Anreizen sowie als Menge von Bemessungskriterien, die durch Zuordnungsvorschriften miteinander verknüpft werden, um eine Verhaltenssteuerung von Mitarbeitern in Richtung auf die angestrebten Ziele zu erreichen (vgl. Wehling 1999, S. 76).

Vor diesem Hintergrund verfolgt der vorliegende Beitrag die Absicht, Instrumente und Orientierungshilfen für eine anreizkompatible Gestaltung von ECR-Reorganisationen zu liefern. Hierzu wird zunächst der Stand der inner- und zwischenbetrieblichen Umsetzung von ECR-Reorganisationen aufgezeigt, bevor Ansatzpunkte zur Ausgestaltung von Anreizsystemen bei ECR-Reorganisationen diskutiert werden. Dabei erfolgt die Fokussierung auf Anreizsysteme einer einzelnen Unternehmung, jedoch unter Berücksichtigung der unternehmensübergreifenden Interdependenzen.

## 2. Empirische Studien zum Status quo von ECR-Reorganisationen in der Praxis

Der Stand der Umsetzung von ECR-Reorganisationen in der Praxis wird nachfolgend anhand der Ergebnisse empirischer Untersuchungen dargelegt. Im folgenden seien die vorhandenen Studien zunächst im Überblick dargestellt, bevor sie dahingehend analysiert werden, ob und wie sie die Anreizkompatibilität von ECR-Reorganisationen thematisieren.

## 2.1 Überblick

Die im ECR-Sektor bislang durchgeführten empirischen Studien sind durch unterschiedliche Untersuchungsdesigns gekennzeichnet.

Die Studien von *Homburg/Grandinger/Krohmer 1996* und von *Homburg/Engelbrecht/Krohmer 1997* nehmen eine enge und nach Wertschöpfungsstufen getrennte Erhebung der Umsetzung, Auswirkungen und Barrieren von ECR aus der Sicht von ECR-Beauftragten in Hersteller- und Handelsunternehmen im Jahresabstand vor. Es handelt sich um quantitative und standardisierte Telefax- und Telefonbefragungen. Während in der Studie von *Homburg/Grandinger/Krohmer 1996* ausschließlich die Ergebnisse der Befragung von 52 Herstellerunternehmen mit einem Gesamtumsatz von 80 Mrd. DM in 1996 präsentiert werden, erfolgt in der Studie von *Homburg/Engelbrecht/Krohmer 1997* ein Vergleich dieser Daten mit den Ergebnissen der Befragung von 12 Handelsunternehmen mit einem Gesamtumsatz von ca. 126,7 Mrd. DM in 1996.

*Lingenfelder/Lauer/Milstrey 1999* befragten die auf der Marketingseite des ECR-Konzepts im Bereich der Sortimentsführung (Efficient Assortment) anzusiedelnden Category-Management-Verantwortlichen, deren Aufgabe in der Führung von Warengruppen als selbständige Geschäftseinheiten liegt. Diese Category-Management-Verantwortlichen von sieben Herstellerunternehmen und vier Handelsunternehmen mit einem Gesamtumsatz von 41,1 Mrd. DM Umsatz im Jahr 1997 wurden in qualitativen Interviews gebeten anzugeben, wie sie die Umsetzung und Konfliktpotentiale von Category Management in der Lebensmitteldistribution einschätzen.

*Feller/Großweischede 1999* und *Großweischede 2000* untersuchten die Ziele, Anforderungen an Partnerunternehmen, den Umsetzungsstand sowie die Zufriedenheit der ECR-Beauftragten in der Lebensmitteldistribution. An diesen quantitativen schriftlichen Befragungen nahmen 46 Herstellerunternehmen mit einem Gesamtumsatz in 1998 von 29 Mrd. DM und 25 Handelsunternehmen mit einem Gesamtumsatz in 1998 von 213 Mrd. DM teil, nachdem vorbereitend mit 30 ECR-Experten qualitative semistandardisierte Expertengespräche durchgeführt worden waren.

In der quantitativen Online-Erhebung von *Borchert 2001* wurde eine enge Erhebung der Unterlassungsgründe, der Umsetzungsprobleme sowie der Erfolgsbeurteilung von ECR-Reorganisationen in der Konsumgüterindustrie in Deutschland vorgenommen. Die Befragten stammten zu 69,7 % aus der Lebensmitteldistribution, wobei 70 Herstellerunternehmen mit einem Gesamtumsatz von ca. 106 Mrd. DM, 27 Handelsunternehmen mit einem Gesamtumsatz von ca. 115 Mrd. DM und 11 Dienstleistungsunternehmen mit einem Gesamtumsatz von ca. 27 Mrd. DM im Jahr 1998 in die Studie einbezogen wurden.

## 2.2 Ergebnisse zur Anreizkompatibilität von ECR-Reorganisationen

In den Studien von *Homburg/Grandinger/Krohmer 1996* und von *Homburg/Engelbrecht/Krohmer 1997* wird das Thema der Gestaltung von Anreizsystemen zur ECR-Umsetzung von den Autoren nur implizit erfasst. Gleichwohl lassen sich einige interessante Tendenzen ableiten, die hier genauer ausgeführt werden. Bei der Herstellerbefragung zeigt sich hinsichtlich der ECR-Umsetzungsbarrieren, dass den handelsbezogenen Barrieren eine höhere Bedeutung beigemessen wird als den unternehmensinternen Barrieren. Als bedeutendste Handelsbarrieren werden neben den Differenzen bei der Verteilung von Einsparungen das bisherige Konfliktverhalten sowie die Organisationsstruktur des Handels genannt (vgl. *Homburg/Grandinger/Krohmer 1996*, S. 18). Dies gibt Anlass zu der Vermutung, dass im Handel keine hinreichenden Anreize hinsichtlich der ECR-Umsetzung existieren. Wäre dies der Fall, wäre eine Veränderung des Konfliktverhaltens sowie eine Modifikation der bisherigen Organisationsstrukturen einschließlich des Anreizsystems für eine reibungslosere ECR-Umsetzung möglich. Dass aus Herstellersicht der Handel die größeren Barrieren bei der ECR-Umsetzung verursacht als die Hersteller, ist attributionstheoretisch sehr leicht erklärbar, weil Misserfolge eher der anderen Wertschöpfungsstufe, also external zugeschrieben werden, während Erfolge eher internal und damit dem eigenen Unternehmen bzw. der eigenen Wertschöpfungsstufe zugeordnet werden (zur Attributionstheorie vgl. *Ridder 1999*, S. 454, sowie die dort zitierten Quellen). Bei den unternehmensinternen Barrieren werden die größten Umsetzungsprobleme in der Verfügbarkeit von Ressourcen für ECR sowie im fehlenden Know-how der Mitarbeiter gesehen (vgl. *Homburg/Grandinger/Krohmer 1996*, S. 18). Hier läßt sich ebenfalls ableiten, dass die Ursachen in einer mangelnden Sensibilität bezüglich der Frage der Gestaltung der Anreizsysteme zur ECR-Umsetzung liegen. Offenbar gibt es keine hinreichenden Anreize, entsprechende Ressourcen für ECR zur Verfügung zu stellen und das erforderliche ECR-Know-how zu erwerben bzw. auf Seiten der Führungskräfte, den Erwerb der erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten für ECR zu forcieren.

Diese Schlussfolgerungen hinsichtlich der internen Barrieren ergeben sich auch auf Basis der Daten der vergleichenden Studie von *Homburg/Engelbrecht/Krohmer 1997*. Interessanterweise ist hier zusätzlich festzustellen, dass mitarbeiterbezogene Items zwar für den Handel, aber nicht für die Herstellerseite erhoben wurden. Auf Handelsseite wird den Items „Die Umstellung auf ECR ist für die Mitarbeiter schwierig“ und „Prozessdenkweise noch nicht ausreichend“ durchaus eine Bedeutung beigemessen. Auch hier ist zu vermuten, dass den Anreizsystemen keine hinreichende Beachtung geschenkt wird. Bei den externen Barrieren sehen sowohl die Hersteller- als auch die Handelsseite die Verhandlungen über die Verteilung erzielter Einsparungen als größtes Problem der ECR-Umsetzung an (vgl. *Homburg/Engelbrecht/Krohmer 1997*, S. 13). Zur Erklärung ziehen die Autoren der Studie die Erfahrung heran, dass das bisherige Konfliktverhalten die gegenseitige Beziehung sehr tief geprägt hat, und dadurch eine Art Teufelskreis ent

standen ist: Es herrscht kein Vertrauen, ohne Vertrauen werden sensible Daten nicht offengelegt, ohne eine hinreichende Datentransparenz wird den vom Partner präsentierten Daten aber misstraut und werden die Verhandlungen über die Verteilung von Einsparungen erschwert. Hier setzt die in diesem Beitrag aufgeworfene Frage der Gestaltung von Anreizsystemen zur ECR-Umsetzung an, da diesen nicht nur innerhalb der einzelnen Hersteller- und Handelsunternehmen, sondern auch in der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit zwischen den Handelsstufen Beachtung beizumessen ist: Vertrauen wird nur dann entwickelt, wenn hinreichende, auch wertschöpfungsstufenübergreifende Anreize für Vertrauen bestehen.

In der Studie von *Lingenfelder/Lauer/Milstrey 1999a* und *1999b* wird ebenfalls als Grundproblem bei Category-Management-Projekten von Seiten des Handels mangelndes Vertrauen gegenüber den Herstellerunternehmungen genannt. Die befragten Handelsunternehmen haben den Verdacht, dass die Hersteller mit den im Rahmen von Category-Management-Projekten überlassenen sensiblen Daten nicht adäquat umgehen, diese möglicherweise an Dritte weitergeben oder in anderen Kooperationen erneut verwenden. Aus Herstellersicht treten in Category-Management-Projekten immer dann Probleme mit dem Handel auf, wenn bereits mit dem Handel abgesprochene Empfehlungen des Herstellers nicht umgesetzt werden und der Handel stattdessen rein politische Entscheidungen trifft, die objektiv nicht nachvollziehbar sind (vgl. *Lingenfelder/Lauer/Milstrey 1999*, S. 43-44). Offenbar gelingt es damit weder den Herstellern noch den Händlern, in der zwischenbetrieblichen Kooperation entsprechende Anreize zu liefern, um die Kooperationsprobleme zu entschärfen. Unternehmensinterne, auf das Anreizsystem eines einzelnen Hersteller- oder Handelsunternehmens bezogene Analysen zur Problematik der Umsetzung von Category-Management-Projekten sind dieser Studie leider nicht zu entnehmen.

Auch in den Studien von *Feller/Großweischede 1999* sowie von *Großweischede 2000* wird die Gestaltung von Anreizsystemen zur ECR-Umsetzung nicht explizit erfasst. Verwiesen wird aber durchaus auf die Problematik, dass Funktions- und Konkurrenzdenken sowohl im Verhältnis von Industrie und Handel zueinander als auch in den einzelnen Unternehmen die notwendige Prozessorientierung verhindern. Hier stellt sich folglich die Frage der Gestaltung von Anreizsystemen, um kooperatives, an den Prozessen ausgerichtetes Verhalten zu fördern. Als Umsetzungsprobleme von ECR werden zudem unzureichendes ECR-Know-how, mangelnde technische Möglichkeiten sowie knappe finanzielle Mittel erkannt. Auch an dieser Stelle setzt die Diskussion um die Gestaltung von Anreizsystemen zur ECR-Umsetzung an, da das Setzen der entsprechenden Anreize dazu führen kann, die genannten Probleme zu beseitigen. Darüber hinaus werden konzeptionelle Probleme der unzureichenden Erfolgsmessung im Category-Management genannt. Es wird beklagt, dass die zur Zeit verwendeten qualitativen Kenngrößen den Erfüllungsgrad der qualitativen Ziele des Category Management nur unzureichend abbilden, sofern diese überhaupt festgelegt werden (vgl. *Feller/Großweischede 1999*, S. 55). Damit wird letztlich konstatiert, dass die Bereitstellung der entsprechenden Bemessungskriterien nicht gegeben ist und eine der Hauptaufgaben der Gestaltung von Anreizsystemen unerledigt ist.

In der Studie von *Borchert 2001* zeigt sich, dass ECR-Kooperationen häufig deshalb unterlassen werden oder aber zu Problemen führen, weil die erforderlichen Reorganisationen nicht stattfinden. Als wichtigste Unterlassungsgründe und Umsetzungsprobleme von ECR-Kooperationen wurden beispielsweise die fehlende Standardisierung der Kommunikationsinfrastruktur, die fehlende prozessorientierte Category-Management-Organisation, eine fehlende organisatorische Institutionalisierung der Schnittstellen zwischen den Lebensmittelunternehmungen, die mangelnde Standardisierung von Methoden und Tools des Category Management, die fehlenden informellen Kontakte zwischen den Mitarbeitern der ECR-Kooperateure und eine Nichteinhaltung des Prinzips der Gegenseitigkeit genannt (vgl. Borchert 2001, S. 55). Offenbar nehmen die befragten Unternehmen im Hinblick auf ECR-Kooperationen keine entsprechenden Anreize wahr, um ECR-Reorganisationen tatsächlich stufenübergreifend und kooperativ durchzuführen. Unternehmen, die ECR-Kooperationen mit anderen Unternehmen beginnen wollen, sind also hinsichtlich der Frage der Gestaltung des zwischenbetrieblichen Anreizsystems gefordert, an diesen Defiziten anzusetzen und aufzuzeigen, wie nutzbringend ECR-Reorganisationen sind. In dieser Studie wurde im Anschluss an die deskriptiv aufgezeigten Unterlassungsgründe und Umsetzungsprobleme eine explorative Faktorenanalyse durchgeführt, um die verschiedenen Items zu Hinderungsfaktoren zu verdichten. Im Ergebnis lassen sich die vier folgenden Defizitfaktoren von ECR-Kooperationen ermitteln (vgl. Borchert 2001, S. 58-63):

- *Organisatorische-Defizite-Faktor* für wertschöpfungsstufenübergreifende Organisations- und Koordinationslücken zwischen den ECR-Kooperateuren. Dazu gehören Items wie z.B. die mangelnde Standardisierung von Methoden und Tools des Category-Management, die Instabilität der Kooperation durch eine fehlende schriftliche Verpflichtung und die fehlende Steuerung der Wertschöpfungsstufen durch eine Unternehmung als zentraler Koordinator.
- *Partnerdefizite-Faktor* für durch den Kooperationspartner bedingte Unterlassungsgründe und Umsetzungsprobleme. Hierzu gehören z.B. mangelnde (-s) Kompetenz und Know-how seitens der Mitarbeiter sowie ein mangelndes Commitment des Top-Managements der Partnerunternehmung.
- *ECR-Interaktionsdefizite-Faktor* für konzeptionelle Probleme bei der ECR-Umsetzung oder für Unterlassungsgründe einer grundlegenden Zusammenarbeit. Darunter fallen beispielsweise die fehlende Integration der Handelsmarkenführung in das Category Management und fehlende informelle Kontakte zwischen Mitarbeitern der von der ECR-Kooperation betroffenen Unternehmungen.
- *Eigene-Unternehmungsdefizite-Faktor* für diejenigen Defizite, die in der Unternehmung des antwortenden ECR-Experten begründet sind. Damit werden z.B. die mangelnde Kompetenz und das unzureichende Know-how seitens der Mitarbeiter der eigenen Unternehmung sowie das nicht hinreichend vorhandene Commitment des Top-Managements der eigenen Unternehmung erfasst.

Die Ergebnisse der Faktorenanalyse liefern wertvolle Hinweise für die Gestaltung von Anreizsystemen bei ECR-Reorganisationen. Die einzelnen Faktoren zeigen zusammenhängende Problembereiche auf, deren Lösung mit Hilfe einer kompatiblen Ausrichtung der inner- und zwischenbetrieblichen Anreizsysteme herbeigeführt werden kann. Neben

der Notwendigkeit von Anreizen für die Bewältigung der organisatorischen und technischen Herausforderungen bei ECR-Reorganisationen wird auch die Wichtigkeit von Anreizen hinsichtlich der Wahrnehmung mitarbeiterbezogener Aufgaben, wie z.B. der Qualifikation und Motivation, deutlich.

### 3. Die Gestaltung kompatibler Anreizsysteme für erfolgreiche ECR-Reorganisationen

Die Diskussion der Gestaltung von Anreizsystemen für erfolgreiche ECR-Reorganisationen verlangt zunächst eine detailliertere Auseinandersetzung mit den Komponenten von Anreizsystemen (Abschnitt 3.1). Darüber hinaus sind die Anforderungen zu beachten, die an Anreizsysteme zur ECR-Umsetzung gestellt werden (Abschnitt 3.2), bevor dann mit der Diskussion möglicher Anreize konkrete Gestaltungsparameter in Abschnitt 3.3 erarbeitet werden.

#### 3.1 Komponenten von Anreizsystemen

Als Anreizsystem wurde die Menge von Anreizen sowie die Menge von Bemessungskriterien verstanden, die durch Zuordnungsvorschriften miteinander verknüpft werden, um eine Verhaltenssteuerung von Mitarbeitern in Richtung auf die Kooperations- und Unternehmensziele zu erreichen. Die Unternehmens- und Führungskultur sowie die mit der ECR-Kooperation verfolgten Ziele der Unternehmen spannen den Gestaltungsrahmen für eine anreizkompatible ECR-Reorganisation auf. Insofern hat das ECR-affine Anreizsystem zeitlich und inhaltlich komplementär zu den jeweiligen unternehmerischen Zielsystemen zu wirken und sich an diesen zu orientieren (vgl. Wehling 1999, S. 82). Die konzeptionellen Ziele und Anforderungen der ECR-Kooperation einer Unternehmung können dann als Bemessungsgrundlagen für Leistung, Erfolg und der notwendigen Qualifikation der Mitarbeiter dienen. Bedeutsam erscheint, dass tatsächlich entsprechende Bemessungsgrößen als Zielgrößen der für eine ECR-Kooperation erforderlichen ECR-Reorganisation entwickelt und dabei konfliktäre Zielbeziehungen vermieden werden. Das Herunterbrechen allgemeiner ECR-Kooperationsziele auf spezielle ECR-Reorganisationsziele dürfte eine große Herausforderung für die Verantwortlichen darstellen, zumal nicht nur innerbetriebliche, sondern auch zueinander kompatible zwischenbetriebliche und mitarbeiterbezogene Zielgrößen zu entwickeln sind.

Darüber hinaus ist zu beachten, das nicht nur die Bemessungsgrößen, sondern auch die zu gewährenden Anreize selbst als Instrumente eines Anreizsystems auszuwählen und zu gestalten sind. Damit die Anreizkompatibilität gewährleistet ist, sind bei der Auswahl der Anreize die Bedürfnisse, Erwartungen und Wünsche der Mitarbeiter in der eigenen Unternehmung sowie in den ECR-Partnerunternehmen zu beachten. Anreize lassen sich

nach verschiedenen Gliederungskriterien systematisieren (vgl. z.B. die Übersicht bei Erdmann 1991, S. 34f.), wobei die Differenzierung in extrinsische und intrinsische Anreize in Literatur und Praxis besonderen Anklang gefunden hat.

*Intrinsische Anreize* liegen in der Person selbst oder in der Aufgabe von Mitarbeitern begründet, wie z.B. die Befriedigung von Bedürfnissen durch die Aufgabenerfüllung oder die „Selbstbelohnung“ des Mitarbeiters durch Erfolg. Damit beziehen sich intrinsische Anreize auf Handlungen, die keiner äußeren oder externen Anstöße bedürfen. Eine Unternehmung kann intrinsische Anreize nur dadurch vergeben, dass sie den Mitarbeitern entsprechend interessante Aufgaben überträgt. Intrinsische Anreize entfalten dann ihre Wirkung, wenn ein Mitarbeiter ein sogenanntes „flow-Erlebnis“ realisiert. Dieses ist dadurch gekennzeichnet, dass ein Mitarbeiter in seiner Aktivität vollkommen aufgeht und schließlich keine Trennung zwischen sich und der Umwelt mehr empfindet (vgl. Csikszentmihalyi 1985, S. 133). *Extrinsische Anreize* stehen nur in einem mittelbaren Zusammenhang zur jeweiligen Aufgabe. Hier wird zwischen immateriellen und materiellen Anreizen differenziert. Als immaterielle Anreize gelten solche Anreize, die ein Gefühl der Zugehörigkeit zu einem Unternehmen vermitteln, Mitwirkungsmöglichkeiten liefern sowie Ausbildung, Aufstieg und Anerkennung ermöglichen. Dazu gehören z.B. die Anreize Karriere, Prestige, Personalentwicklung. Materielle Anreize können in Form monetärer Anreize durch Geldzahlungen gewährt werden, z.B. durch ein leistungsorientiertes Entgeltsystem. Darüber hinaus ist bei den materiellen Anreizen die Form quasi-monetärer Anreize möglich, die nicht in Geld gewährt werden, aber monetären Gegenwert besitzen, wie z.B. die Vergabe von Dienstwagen. Dass solche extrinsischen Anreize entsprechende Anreizwirkungen entfalten können, zeigt das nachfolgend zitierte Beispiel des „Category Manager Incentive Program“ von H.E. Butt Grocery Company, USA (entnommen aus v.d.Heydt 1998, S. 109f.):

H.E. Butt, San Antonio/Texas war 1992 mit einem Umsatz von über 3,2 Mrd. US-\$ der dreizehntgrößte amerikanische Einzelhändler. Das Unternehmen beschäftigte sich sehr früh mit dem ECR-Ansatz und zählt heute zu den ECR-Umsetzungsführern in den USA. Der Wechsel von einer traditionell arbeitsteiligen Organisationsform hin zum interdisziplinären Category Management wurde bereits 1989 vollzogen und durch das ein Jahr zuvor eingeleitete Reorganisationsprogramm erheblich erleichtert. Wichtigstes Ziel dieses Programms war die Errichtung funktionsübergreifender Teams, woraus sich neue Anforderungen an die Organisation und insbesondere an die involvierten Mitarbeiter ergaben. Von den vier ursprünglich im Nahrungsmittelbereich tätigen Einkäufern und Assistenten schaffte nur einer den Sprung zum Category Manager. Bis zum Jahr 1993 war die Zahl jedoch auf 15 Category Manager angewachsen. Da die mit der Aufgabe verbundenen analytischen Anforderungen bereits frühzeitig erkannt wurde, wurden qualifizierte Kandidaten nicht nur von außerhalb des Unternehmens, sondern sogar aus anderen Wirtschaftsbereichen und Branchen rekrutiert. Mit der Institutionalisierung von Category Management wurde auch das sogenannte Category Manager Incentive Program aufgelegt, das einen 50-prozentigen Bonus zusätzlich Gehalt bei voller Planerfüllung und eine Sonderprämie von zwei Prozent des regulären Gehalts für jeden Prozentpunkt darüber vorsah. Das Anreizsystem funktionierte so erfolgreich, dass sich mit jedem weiteren Category Manager das Betriebsergebnis signifi-

kant verbesserte und die damit erzielten Gewinne zur Finanzierung anderer ECR-Techniken beitragen konnten. In den Jahren seit 1989 haben die Category Manager auch wichtige Marketingaufgaben (z.B. Planung, Durchführung und Kontrolle von Promotions etc.) übertragen bekommen und agieren, bezogen auf ihre Warengruppen, als selbständige Profit Center.

Allgemeine, generell gültige Handlungsempfehlungen für die Nutzung der Wirkungen von intrinsischen und extrinsischen Anreizen können jedoch nicht gegeben werden. Jedes Unternehmen hat hier situationsspezifische Ausgestaltungen der dargestellten Anreizinstrumente zu wählen. Dabei sind auch die Anforderungen zu beachten, die an kompatible Anreizsysteme für ECR-Reorganisationen gestellt werden und die nachfolgend genauer betrachtet werden.

### 3.2 Anforderungen an Anreizsysteme

Die im Rahmen von ECR-Reorganisationen zu gestaltenden Anreizsysteme haben als zentrale Aufgabe, eine Komplementarität zwischen den Zielen der ECR-Reorganisation und den Handlungen der Mitarbeiter herzustellen, um entsprechende Verhaltensanreize für eine erfolgreiche Umsetzung von ECR zu schaffen. Zur Erfüllung dieser Aufgabe sind in der Literatur vielfältige Anforderungskataloge für die Gestaltung von Entgelt- und Anreizsystemen entwickelt worden (vgl. auch im folgenden Wehling 1999, S. 120-122, sowie die dort zitierten Quellen). Eine genauere Betrachtung der Entwicklungsgeschichte solcher Anforderungskataloge zeigt, dass zunächst die „Lohngerechtigkeit“ als dominierende Anforderung an Entgeltsysteme im Mittelpunkt der Diskussionen stand. Es wurde jedoch deutlich, dass sich der Terminus „Lohngerechtigkeit“ nicht in Form objektivierbarer Normen fassen läßt, weil der Gerechtigkeitsbegriff im Zeitablauf und abhängig vom jeweiligen situativen Kontext unterschiedlichste Interpretationen erfährt. Im Zuge der enormen Verbreitung von Konzepten der strategischen Planung gewann schließlich die Thematik der strategischen Anreizsysteme verstärkte Beachtung. Im Vergleich zur klassischen Diskussion von Entgelt-, Entlohnungs- bzw. Vergütungssystemen fand hier eine Erweiterung der Perspektive statt. Als Bemessungsgrößen derartiger Anreizsysteme wurden nicht nur die bislang üblicherweise verwendeten quantitativen, sondern ebenfalls qualitative Kriterien verwendet. Neben quantitativen Leistungsergebnissen wurden auch Kriterien für Verhaltensweisen von Mitarbeitern bei der Gestaltung von Entgelt- und Anreizsystemen berücksichtigt. Zusätzlich zur Gewährung monetärer und materieller Anreize wurde ebenfalls die Vergabe nicht-monetärer, immaterieller und intrinsischer Anreize verstärkt diskutiert. Ferner ist seit einiger Zeit ein deutlich zunehmender Trend nach einer Flexibilisierung und Variabilisierung der gesamten Personalkosten durch eine leistungsabhängige Grundvergütung von Mitarbeitern aller Hierarchieebenen zu beobachten, wobei der Leistungsbegriff aufgrund seiner mangelnden Objektivierbarkeit einzelfallspezifisch konkretisiert wird.

Festzustellen ist somit, dass die Komplexität von Entgelt- und Anreizsystemen durch die Berücksichtigung weiterer Anforderungen und durch die Zunahme von Gestaltungspa-

parameter enorm angestiegen ist. Daher verwundert es grundsätzlich nicht, wenn nicht nur eine - wie auch immer zu definierende - Lohngerechtigkeit als Vergütungsprinzip postuliert wird. Die Kataloge von Anforderungen an Anreizsysteme werden vielmehr um zusätzliche Kriterien, wie z. B. Flexibilität, Einfachheit, Transparenz, Wirtschaftlichkeit, Individualisierung, Teamorientierung, Beeinflußbarkeit und Belohnungswirkung, erweitert. Vor diesem Hintergrund sind die folgenden grundlegenden Erfordernisse von Anreizsystemen für eine erfolgreiche ECR-Reorganisation zu beachten:

- Das Anreizsystem muss bei allen Neuausrichtungen der Aufgaben und Arbeitsabläufe auf eine Geschäftsprozessorganisation den Kongruenzsatz der Organisation berücksichtigen, nämlich der Äquivalenz von Aufgabe, Verantwortung und Kompetenz eines Aufgabenträgers.
- Eine Vermittlung von Transparenz, dass die ECR-Reorganisation keine Rationalisierungsmaßnahme zum Arbeitsplatzabbau, sondern eine Absicherung der vorhandenen Arbeitsplätze in einem zunehmend dynamischeren Marktumfeld ist (siehe Creischer 1999, S. 306).
- Die Aufklärung aller Betroffenen, dass die ECR-orientierte Organisation nicht einer verbesserten Kontrolle gläserner Mitarbeiter in Arbeitsprozessen dient.
- Förderung eines Know-Transfers über das ECR-Konzept zwischen kompetenten und betroffenen Mitarbeitern zur Einstellungsverbesserung und zum Reaktanzabbau.
- Auflösung streng hierarchischer Beförderungs- und Entlohnungsstrukturen unter Berücksichtigung (vgl. Picot et al. 1998, S. 492ff.)
  - der Stellenanforderungen (z.B. funktionsübergreifendes Category Management),
  - des notwendigen Qualifikationsprofils für die fallabschließende Leistungserstellung,
  - einer Erhebung der Ist-Fähigkeiten und des vorhandenen ECR-Know-hows bei den betroffenen Mitarbeitern,
  - einer Spezifizierung der Fähigkeitslücken bei den betroffenen Mitarbeitern und Führungskräften sowie
  - einer Anpassung der Entlohnung an die gestiegenen Anforderungen und Qualifikationen.

### 3.3 Gestaltungsparameter von Anreizsystemen

Die Diskussion der Gestaltungsparameter von Anreizsystemen zur erfolgreichen ECR-Reorganisation orientiert sich an der eingangs vorgenommenen Strukturierung in logistikseitige ECR-Maßnahmen auf der „Supply-Side“ und den marketingseitigen ECR-Maßnahmen auf der „Demand-Side“ (vgl. Ahlert/Borchert 2000, S. 11).

### 3.3.1 Anreizinstrumente auf der Supply-Side

Auf der Supply-Side sollen die Kosten für Waren- und Informationsflüsse entlang der gesamten Wertschöpfungskette durch eine Verbesserung des Lagernachschubs, der Regalauffüllung und der Verwaltung gesenkt werden. Ziel der Efficient Replenishment-Teilstrategie ist die Umsetzung informatorischer und logistischer Maßnahmen, damit den Kunden das richtige Produkt am richtigen Ort, zur richtigen Zeit in der richtigen Menge und in der richtigen Qualität angeboten wird. Im Idealfall sollte der Taktgeber allein die Nachfrage am Point of Sale im Rahmen eines sogenannten „Efficient Consumer Response“ sein. Der Restrukturierungsansatz des Efficient Replenishment-Konzeptes liegt somit in der prozessualen Gestaltung der Waren- und Informationsflüsse sowie der Auftragsprozesse unter Koordination und Reduktion von wertschöpfungsstufenübergreifenden Schnittstellen (vgl. Borchert 2001, S. 31). Als ECR-Reorganisationsziele stehen folglich die effiziente Verwaltung und Durchführung einer kundenorientierten, papierarmen, fehlerfreien Auftragsbearbeitung sowie eine effiziente kontinuierliche Warennachlieferung im Mittelpunkt der Bemühungen.

Vor diesem Hintergrund können spezifische Anforderungen an die mit Efficient Replenishment beauftragten Mitarbeiter formuliert werden. Diese bestehen beispielsweise darin, dass jeder Mitarbeiter fallabschließend hinsichtlich der ihm zugeordneten Kunden für die Auftragserfassung, Auftragsabwicklung, Konditioneneingabe, Fakturierung, Reklamationsbearbeitung, Zahlungseingang und Anfragen „aus einer Hand“ zuständig ist. Aus diesen Anforderungen ergeben sich entsprechende Reorganisationsmaßnahmen auf der Supply-Side, die folgendermaßen lauten können:

- Einweisung in integrierte EDV-gestützte Liefer-, Auftrags- und Fakturierungsprogramme (z.B. SAP R/3),
- Zusammenarbeit in multifunktionalen Teams mit Mitarbeitern aus Logistik, IT, Vertrieb, Marketing und Buchhaltung,
- Commitment und partizipativer Führungsstil durch das Top-Management zur Unterstützung der verantwortlichen Mitarbeiter.

Damit diese Reorganisationsmaßnahmen tatsächlich umgesetzt werden, ist der Einsatz verschiedener Anreize denkbar (vgl. Tab. 1). Als intrinsische Anreize können die Arbeit in multifunktionalen Teams sowie die Einbindung in Qualitätszirkel fungieren. Diese Anreize wirken jedoch nur bei solchen Mitarbeitern als intrinsische Anreize, die tatsächlich Spaß an der Gruppenarbeit haben. Eine denkbare Aufgabe solcher multifunktionalen Teams kann z.B. darin liegen, nicht-standardisierte, wenig distributionsgerechte Verpackungsgrößen und -gestaltungen durch rationellere Lösungen zu ersetzen. Den Mitarbeitern auf der Supply Side kommt bei einer solchen Problemstellung die Aufgabe zu, ihr spezifisches Logistikwissen einzusetzen, um dann im Zusammenspiel mit Marketing- und Vertriebsmitarbeitern für optimale Verpackungsgrößen und -gestaltungen zu sorgen. Im Bereich der extrinsischen Anreize kann die Partizipation an den Restrukturierungsentscheidungen als immaterieller Anreiz bei solchen Mitarbeitern eingesetzt werden, die die Entscheidungsbeteiligung bei ECR-Reorganisationen und die dabei zuge

ordnete Funktion eines Change-Agent als Prestige- oder Statusgewinn ansehen. Im Bereich der quasi-monetären Anreize sind marktwert erhöhende Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen denkbar. Beispielsweise kann den betroffenen Mitarbeitern vermittelt werden, dass die Einweisung in SAP R/3 nicht nur ein ECR-Erfordernis darstellt, sondern zugleich den eigenen Marktwert erhöht, da SAP-Kenntnisse auf dem Arbeitsmarkt zunehmend nachgefragt werden. Führungskräfte können ihren Marktwert durch die Teilnahme an Führungstrainings zur Umsetzung eines partizipativen Führungsstils erhöhen.

<b>mögliche Anreize</b>			
<b>intrinsisch</b>	<b>extrinsisch</b>		
	<b>immateriell</b>	<b>materiell</b>	
		<b>quasi-monetär</b>	<b>monetär</b>
Arbeit in multifunktionalen Teams Einbindung in Qualitätszirkel	„Aufstieg“ durch Partizipation an den Restrukturierungsentscheidungen unter Übernahme von Change-Agent-Funktionen	Marktwert erhöhende Aus-/ Weiterbildung Teambildungsmaßnahmen	Qualifikationslohn bzw. -gehalt Abhängigkeit der Leistungszulage von der Gruppenleistung Individuelle Erfolgsprämie

Tabelle 1: Beispiele für Anreizinstrumente auf der Supply Side

Maßnahmen zur Teambildung können entweder in den Bereich der intrinsischen Anreize oder in den Bereich der quasi-monetären Anreize eingeordnet werden. Als intrinsische Anreize wirken Teambildungsmaßnahmen, wenn sie sogenannte „flow-Erlebnisse“ ermöglichen, die durch ein „Aufgehen im Tun“ charakterisiert sind (vgl. Abschnitt 3.1). Dies ist in solchen Fällen denkbar, in denen Mitarbeiter Spaß an der Gruppenarbeit haben und daher auch ein intrinsisches Interesse dafür entwickeln, dass die Zusammenarbeit in der Gruppe optimiert wird. Hier werden Teambildungsmaßnahmen als quasi-monetäre Anreize eingestuft, da sie tatsächlich monetären Gegenwert erreichen können. Dies ist immer dann gegeben, wenn die Teambildungsmaßnahmen tatsächlich zu einer besseren Gruppenleistung führen, die monetär entlohnt wird. Die Wirkung der Teambildungsmaßnahmen als quasi-monetärer Anreiz setzt somit das Bestehen eines gruppenleistungsorientierten Entgeltsystems voraus. Sind diese Voraussetzungen in einem Un

ternehmen, das auf der Supply-Side Teambildungs-Maßnahmen einsetzen möchte, gegeben, sind die Mitarbeiter je nach Persönlichkeitsstruktur auf diesen „Doppelcharakter“ von Teambildungs-Maßnahmen aufmerksam zu machen. Im Bereich der monetären Anreize ist darüber nachzudenken, ob das bisherige Entgeltsystem grundlegend modifiziert werden soll. Denkbar wäre z.B. die Einführung eines Qualifikationslohns bzw. -gehalts, das den Erwerb zusätzlicher Qualifikationen für die Arbeit in multifunktionalen Teams fördert. Dies würde jedoch eine Abkehr von bisherigen, oft allein an der hierarchischen Position ausgerichteten Entgeltsystemen erfordern. Sinnvoll erscheint auch eine Leistungszulage auf die Gruppenleistung, die dann allerdings in entsprechenden Bemessungsgrößen operationalisiert werden muß. Um weiterhin eine individuelle Leistung zu fördern, kann auch über eine Kombination von Qualifikationslohn, gruppenorientierter Leistungszulage und individueller Erfolgsprämie nachgedacht werden.

### 3.3.2 Anreizinstrumente auf der Demand-Side

Die Demand-Side umfasst die warengruppenbezogene Marketingkooperation zwischen Hersteller und Handel. Dazu gehören die Teilstrategien der Sortimentsführung (Efficient Assortment), der Verkaufsförderung (Efficient Promotion) und der Neuproduktentwicklung sowie -einführung (Efficient Product Introduction).

Als ECR-Reorganisationsziele auf der Marketing-Seite können vor diesem Hintergrund z.B. eine effiziente Sortimentsführung durch PoS-Daten-gestützte Regalanalysen und Space Management sowie eine effiziente Verkaufsförderung und Produktneueinführung durch kooperativ abgestimmte und computergestützte Marketingmaßnahmen zur Vermeidung von Doppelarbeiten und zur Erzielung von Synergien fungieren. Zur Erreichung dieser Ziele sind spezifische Anforderungen an die betroffenen Mitarbeiter zu stellen. Neben einem Querschnittswissen aus Marketing und Vertrieb werden Kommunikations- und Führungsfähigkeiten gegenüber Mitarbeitern im eigenen Unternehmen und im Partnerunternehmen verlangt. Analytische Fähigkeiten werden für die Datenauswertung benötigt, von Category Managern werden zudem soziale Kompetenzen, Team-, Motivationsfähigkeiten und Führungsqualitäten erwartet.

Damit die Mitarbeiter die vorstehend skizzierten Anforderungen erfüllen können, sind spezifische ECR-Reorganisationsmaßnahmen durchzuführen. Dazu gehört die Freistellung zur beruflichen Weiterqualifizierung, z.B. in Fachausbildungsgängen, die Schaffung und das Vorleben einer offenen kunden- und mitarbeiterorientierten Arbeitsatmosphäre, aber auch die Vermittlung und Förderung sozialer Fähigkeiten.

Damit solche notwendigen ECR-Reorganisationsmaßnahmen konsequent umgesetzt werden, kann das in Abschnitt 3.1 aufgezeigte Spektrum von Anreizinstrumenten ebenfalls auf der Demand Side eingesetzt werden. Beispielhaft werden im folgenden die in Tab. 2 aufgeführten Anreize beleuchtet.

mögliche Anreize			
intrinsisch	extrinsisch		
	immateriell	materiell	
		quasi-monetär	monetär
Arbeit in multifunktionalen Teams Job Rotation Projektarbeit	Vermittlung der Projektleitungsqualifikation Kombiniertes Job Enlargement und Job Enrichment für Category Teams	Marktwert erhöhende Aus-/ Weiterbildung Success-Events z.B. in Form von Partys, Reisen	Orientierung der Erfolgszulage an der Kundenzufriedenheit und Ergebnissteigerung Zahlung einer einmaligen Qualifizierungszulage für Fachausbildung

Tabelle 2: Beispiele für Anreizinstrumente auf der Demand Side

Als intrinsischer Anreiz kann auch für die Marketing- und Vertriebsmitarbeiter auf der Demand Side die Arbeit in multifunktionalen Teams wirken, wenn diese entsprechende Präferenzen für Formen der Gruppenarbeit aufweisen. Eine typische Aufgabe für multifunktionale Teams besteht z.B. darin, ein Konzept zur Reduzierung des Handlingaufwandes entlang der Wertschöpfungskette durch Verringerung von Aktionsverpackungen zu entwickeln. Marketing- und Vertriebsmitarbeiter auf der Demand-Side haben in solchen multifunktionalen Teams die Aufgabe, für die gestellte Aufgabe ihr spezifisches Marketing- und Vertriebswissen einzubringen. Darüber hinaus kann ein Job Rotation als intrinsischer Anreiz wirken, wenn die Mitarbeiter selbst Interesse daran haben, andere Aufgabenbereiche kennenzulernen. Gedacht sei hier z.B. an die Möglichkeit, die auch aus Mitarbeitersicht oft als dysfunktional und störend empfundenen Bereichsgeismen durch einen systematischen Arbeitsplatzwechsel zwischen Marketing- und Vertriebsmitarbeitern zu überwinden. Als intrinsischer Anreiz kann ferner der Anreiz einer Projektarbeit eingesetzt werden. Beispielsweise könnten interessierte Marketing- oder Vertriebsmitarbeiter eine Projektaufgabe zum Thema „koordinierte Dauerniedrigpreisaktionen“ gestellt bekommen und dadurch den eigenen Arbeitsplatz als abwechslungsreicher und interessanter wahrnehmen.

Im Bereich der extrinsischen Anreize kann die Vermittlung einer Projektleitungsqualifikation als immaterieller Anreiz empfunden werden. Dies ist bei solchen Mitarbeitern der

Fall, denen durch die Projektleitungsqualifikation die Verantwortung für eine Koordination von internen Aufgaben mit den Markt- und Kundenanforderungen übertragen wird und welche dies als Statusgewinn oder als Karriereaufstieg einstufen. Ähnliche Wirkungen kann ein kombiniertes Job Enlargement und Job Enrichment für Category Teams entfalten, wenn die Mitglieder solcher Category Teams darin einen Prestigeerwerb erkennen. Marktwert erhöhende Aus- und Weiterbildungen können analog zur Supply Side als quasi-monetärer, materieller Anreiz eingesetzt werden. Darüber hinaus sind Success-Events z.B. in Form von Partys oder Reisen als geldwerte Anreize denkbar. Im Bereich der monetären Anreize kann beispielsweise über eine Orientierung der Erfolgswertung an der Kundenzufriedenheit und Ergebnissteigerung oder an die Zahlung einer einmaligen Qualifizierungszulage für die Teilnahme an einer Fachausbildung nachgedacht werden, wenn der quasi-monetäre Anreiz der Erhöhung des Marktwertes als nicht ausreichend empfunden wird.

Die aufgezeigten Möglichkeiten des Einsatzes vielfältiger Anreizinstrumente können jedoch nicht darüber hinweg täuschen, dass die Umsetzung einer vollständig anreizkompatiblen ECR-Reorganisation unrealistisch ist. Die kompatible Gestaltung von Anreizsystemen zur ECR-Umsetzung ist zweifellos mit Problemen verbunden, so dass nachfolgend die Grenzen der Gestaltung von Anreizsystemen zu diskutieren sind.

### 3.4 Grenzen der Gestaltung von Anreizsystemen

Zu beachten ist zunächst, dass eine eindeutige Unterscheidung zwischen den beiden Anreizarten der extrinsischen und intrinsischen Anreize nicht immer möglich ist. So kann beispielsweise die Vermittlung von Spaß am Erfolg als intrinsischer Anreiz angesehen werden. Wird der Erfolg aber in Geldeinheiten gemessen, stellt sich die Frage, ob es sich noch um einen intrinsischen bzw. schon um einen extrinsischen Anreiz handelt. Ferner ist zu berücksichtigen, dass die Vergabe extrinsischer Anreize (wie z.B. eine Prämie für eine Reduzierung der Handlingkosten um x %) die intrinsische Motivation von Mitarbeitern nachhaltig stören kann. Ein Mitarbeiter, der sich mit seiner Arbeit identifiziert und ständig über mögliche Einsparungen durch ECR nachdenkt, wird in Zukunft ggf. nur noch für Geld an ECR-Optimierungen arbeiten, wenn er einmal Geld für eine entsprechende Leistung bekommen hat. Der intrinsische Anreiz, aus Spaß an Verbesserungen zu arbeiten, wird so u. U. durch den vom Unternehmen gegebenen extrinsischen Anreiz „Geld“ zerstört (vgl. Frey/Osterloh 1997, S. 308f.). Dieses Zusammenspiel von Motivationen spielt auch bei der Gestaltung von Anreizsystemen zur ECR-Reorganisation eine wichtige Rolle. Der natürliche Wille eines Mitarbeiters, an einer ECR-Reorganisation zu arbeiten, sollte nicht durch Geldzahlungen unterdrückt werden, aber auch nicht durch allzu geringe Geldzahlungen konterkariert werden. Die Wissenschaft liefert hier jedoch bislang keine entsprechenden Studien, auf deren Basis „angemessene“ Entgeltsysteme entwickelt werden können. Darüber hinaus ist zu beachten, dass nicht alle Arbeitsleistungen in ECR-Reorganisationen durch extrinsische Anreize induziert werden können, sondern intrinsische Motivation voraussetzen. Damit extrinsi

sche Anreize konzeptionell sinnvoll zum Einsatz kommen können, sind möglichst alle Leistungsmerkmale einer Arbeit im ECR-Sektor ex-ante genau zu definieren. Da ein Unternehmen die Fähigkeit und die Bereitschaft zur Mitarbeit an der ECR-Umsetzung sowie die sonstigen situativen Rahmenbedingungen jedoch nur begrenzt kennt, ist eine Leistungsbewertung als Grundlage für die Anwendung extrinsischer Anreize nicht unproblematisch. Ob die Mitarbeiter von sich aus an der ECR-Umsetzung arbeiten und entsprechende Leistungen erbringen, kann ansonsten nur mittels indirekter Messinstrumente, wie z.B. des 360-Grad-Feedback festgestellt werden. Beim 360-Grad-Feedback werden neben nachgeordneten Mitarbeitern auch Kollegen der gleichen Hierarchiestufe sowie Führungskräfte und ggf. auch Externe zur Beurteilung aufgefordert (vgl. Scholz 2000, S. 445). Die Anwendung solcher Instrumente wirft jedoch kaum lösbare neue Mess-, Anreiz- und Beurteilungsprobleme auf. Vorhandene intrinsische Motivation erleichtert also erheblich die ECR-Umsetzung. Unternehmen können daher versuchen, maßgeblich solche Mitarbeiter zu beschäftigen, die über eine hohe intrinsische Motivation verfügen. Um solche Mitarbeiter beschaffen zu können, muss das betreffende Unternehmen aber auch als attraktiv empfunden werden, zudem ist die Problematik der Eignungsdiagnostik zu lösen, um tatsächlich intrinsisch motivierte Mitarbeiter auswählen zu können. Inwieweit andererseits die genannten indirekten Maßnahmen der Gewährung extrinsischer Anreize Erfolgswirkungen auf die ECR-Umsetzung nach sich ziehen, ist bislang jedoch ebenfalls in keiner wissenschaftlichen Studie erforscht worden.

Weitere Grenzen der Gestaltung von Anreizsystemen entstehen dadurch, dass in Unternehmungen mit fünf bzw. zwanzig ständigen und wahlberechtigten Arbeitnehmern das Betriebsverfassungsgesetz anzuwenden ist. Die §§ 87, Abs. 1 Nr. 10 und 11 BetrVG regeln in Ergänzung zu den tarifvertraglichen Vereinbarungen die Mitwirkungsrechte des Betriebsrats in Fragen der betrieblichen Lohngestaltung, insbesondere bezüglich der Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen und der Einführung, Anwendung und Änderung von neuen Entlohnungsmethoden sowie bei der Festlegung von Prämiensätzen und vergleichbaren leistungsbezogenen Entgeltsystemen. Darüber hinaus hat der Betriebsrat nach § 111 BetrVG umfassende Mitbestimmungsrechte bei grundlegenden Änderungen der Betriebsorganisation, der Einführung grundlegend anderer Arbeitsmethoden und Fertigungsverfahren. Vor diesem Hintergrund wird eine partizipative Umsetzung eines ECR-affinen Anreizsystems leichter zu realisieren sein als eine oktroyierte Verordnung via "Bombenwurf-Strategie".

Darüber hinaus sind die wirtschaftlichen Konsequenzen, insb. die Kosten von Anreizsystemen zur ECR-Umsetzung zu bedenken. Die dem ECR-Konzept immanente Notwendigkeit, in einem qualifizierungsorientierten Anreizsystem allen betroffenen Mitarbeitern Gelegenheit zur permanenten Weiterbildung zu geben, führt zu Fehlzeiten und (vorübergehenden) Minderproduktivitäten in der Funktionsausübung. Entsprechend fallen hohe Weiterbildungskosten an, zu denen auch Opportunitätskosten gehören. Die in die Mitarbeiter investierten Beträge sind in der Bilanz aber zumindest nach deutschem Recht gar nicht oder nur sehr problematisch zu aktivieren. Dadurch, dass das Humankapital einer ECR-reorganisierten Unternehmung bilanzmäßig nicht adäquat erfassbar ist, sinkt auch der Anreiz, entsprechende Investitionen zu tätigen.

Weiterhin wurde bereits darauf hingewiesen, dass sich der Marktwert eines ECR-kompetenten Mitarbeiters erhöht, wodurch dessen Ausweichmöglichkeiten zu anderen Unternehmungen ansteigen. Somit kann der unerwünschte Nebeneffekt eintreten, dass eine höhere Personalfuktuation unter den qualifizierten Mitarbeitern eintritt.

Abschließend ist zu relativieren, dass nicht jeder von einer ECR-Reorganisation betroffene Mitarbeiter bzw. Manager beliebig durch ein kompatibles Anreizsystem zu prozes-sualem Denken und zu einem selbständigen, kundenorientierten Handeln zu befähigen ist. Bei aller Bedeutung der Komponente des „Wollens“ zur Restrukturierung seitens eines einzelnen Mitarbeiters ist stets auch die Grenze des „Könnens“ zu beachten, die vor der Gestaltung entsprechender Anreizsysteme zu prüfen ist.

#### 4. Schlussbetrachtung

Der vorliegende Beitrag zeigt auf, dass ein mit den Unternehmenszielen und den Mitarbeiterbedürfnissen kompatibles Anreizsystem die zur Implementierung des ECR-Ansatzes notwendige Restrukturierung von Unternehmungen fördern kann. Um für die Gestaltung von Anreizsystemen zur ECR-Umsetzung Orientierungshilfen zu geben, wurden hier mögliche Gestaltungsparameter von intrinsischen und extrinsischen Anreizinstrumenten auf der Demand- und der Supply Side erörtert. Die Ausführungen machen darüber hinaus deutlich, dass ein kompatibles Anreizsystem zur ECR-Umsetzung nur unternehmens- bzw. kooperationsspezifisch definiert, umgesetzt und gelebt werden kann. Zu beachten ist ferner, dass sowohl die Konstruktion von Anreizsystemem als auch die Umsetzung der ECR-Teilstrategien höchst firmenbezogene Aufgaben darstellen, die seitens der Unternehmensleitung nicht delegierbar sind, sofern sich ECR nicht in Schall und Rauch auflösen und an den unterbliebenen Reorganisationsmaßnahmen scheitern soll. Die Wissenschaft ist aufgefordert, der Erforschung von Anreizsystemen zur ECR-Umsetzung nicht nur theoretisch und konzeptionell, sondern auch empirisch verstärkte Aufmerksamkeit zu schenken, um auf dieser Basis für die Praxis entsprechende Handlungsempfehlungen ableiten zu können

## Literatur:

- AHLERT, D./ BORCHERT, S.: Prozessmanagement im vertikalen Marketing - Efficient Consumer Response (ECR) in Konsumgüternetzen, Berlin u.a.O. 2000.
- BORCHERT, S.: Führung von Distributionsnetzwerken - Eine Konzeption der Systemführung von Unternehmensnetzwerken zur erfolgreichen Realisation von Efficient Consumer Response-Kooperationen, in: Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement, hrsg. v. Ahlert, D. et al., Deutscher Universitätsverlag (DUV), Wiesbaden 2001.
- CREISCHER, C.: Der Mensch als Faktor, in: Handbuch Efficient Consumer Response, hrsg. v. von der Heydt, A., München 1999, S. 302-311.
- CSIKSZENTMIHALYI, M.: Das Flow-Erlebnis: Jenseits von Angst und Langeweile: im Tun aufgehen, Stuttgart 1985.
- ERDMANN, U.: Die Entlohnung von Führungskräften in Kreditinstituten, Band 43 der Schriftenreihe des Instituts für Kreditwesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, hrsg. von Schierenbeck, H., Frankfurt am Main 1991.
- FELLER, M./GROßWEISCHEDE, M.: Steht ECR heute am Scheideweg? Erste Ergebnisse einer Studie zu den Perspektiven, in: Lebensmittelzeitung vom 09.04.1999, S. 55.
- FREY, B. S./OSTERLOH, M.: Sanktionen oder Seelenmassage? Motivationale Grundlagen der Unternehmensführung, in: Die Betriebswirtschaft, 57. Jahrgang, 1997, S. 307-321.
- GROßWEISCHEDE, M.: Category Management aus Sicht der Lieferanten des Lebensmitteleinzelhandels - Grundlagen und ausgewählte Ergebnisse einer empirischen Studie, in: Prozessmanagement im vertikalen Marketing – Efficient Consumer Response (ECR) in Konsumgüternetzen, hrsg. v. Ahlert, D./Borchert, S., Berlin u.a.O. 2000, S. 273-283.
- HOMBURG, C./ENGELBRECHT, C. /KROHMER, H.: Handel und Hersteller über Efficient Consumer Response (ECR): zwei unterschiedliche Perspektiven, Arbeitspapier des Zentrums für Marktorientierte Unternehmensführung der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung WHU Koblenz, Vallendar 1997.
- HOMBURG, C./GRANDINGER, A./KROHMER, H.: Efficient Consumer Response (ECR)-Erfolg durch Kooperation mit dem Handel, Arbeitspapier des Zentrums für Marktorientierte Unternehmensführung der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung WHU Koblenz, Vallendar 1996.
- LINGENFELDER, M./LAUER, A./MILSTREY, F.: Konflikte hemmen Umsetzung von Category Management, in: Dynamik im Handel, 43. Jahrgang, Heft 8, 1999, S. 42-45.

- PICOT, A. ET AL.: Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, 3. Auflage, Wiesbaden 1998.
- RIDDER, H.-G.: Personalwirtschaftslehre, Stuttgart, Berlin und Köln 1999.
- SCHOLZ, C.: Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Auflage, München 2000.
- VON DER HEYDT, A.: Efficient Consumer Response - Basisstrategien und Grundtechniken, 3. Auflage, Frankfurt/ Main u.a.O. 1998.
- VON EIFF, W.: Prozessorientierte Logistik: Der Kunde des Kunden im Fokus, in: Efficient Consumer Response: Strategische Waffe für Industrie und Handel, hrsg. v. Kilimann, J. et al., Stuttgart 1998, S. 184-214.
- WEHLING, M.: Anreizsysteme im Multi-Level-Marketing, in: Betriebswirtschaftliche Abhandlungen, Band 113, Stuttgart 1999.