

Susanne Horstmann

Vertikale Vertriebs- kooperationen in der Bekleidungsirtschaft

Eine Analyse innovativer Distributionskonzepte
US-amerikanischer und deutscher BekleidungsHersteller



PETER LANG

Europäischer Verlag der Wissenschaften

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XXII
Tabellenverzeichnis	XXV
Abkürzungsverzeichnis	XXVII
1 Die Bedeutung zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit im Vertriebssystem von Bekleidung	1
1.1 Die Veränderungen des vertikalen Beziehungsfeldes zwischen Bekleidungsindustrie und -handel als Ausgangspunkt der Untersuchung	1
1.2 Vertriebskooperationen als Antwort auf die neue Wettbewerbssituation	3
1.3 Zielsetzung und Gang der Untersuchung	9
2 Die vertikale Vertriebskooperation in der Bekleidungswirtschaft als Gegenstand der Untersuchung	17
2.1 Die textile Pipeline und das relevante Untersuchungsfeld im Vertriebskanal von Bekleidung	17
2.1.1 Die Bekleidungsindustrie	17
2.1.2 Der Bekleidungseinzelhandel	20
2.1.3 Die wirtschaftliche Situation in der deutschen Bekleidungswirtschaft	23/
2.1.4 Ausgewählte prägende Merkmale textiler Märkte	27
2.1.4.1 Mode als prägendes Merkmal	27
2.1.4.2 Saisonalität als prägendes Merkmal	30

2.2	Die vertikale Kooperation zwischen Industrie und Handel	32
2.2.1	Ziele und Voraussetzungen der vertikalen Kooperation	32
2.2.2	Abgrenzung der vertikalen Kooperation zu alternativen Koordinationsformen	35
2.2.3	Das Vertriebssystem als Kooperationsfeld	39
2.3	Einordnung der vertikalen Vertriebskooperationen in eine Systematik von Kooperationstypen	40
2.3.1	Herstellerinitiierte Kooperationen (Trade Marketing) versus händlerinitiierte Kooperationen (Reverse Marketing)	41
2.3.2	Operative, prozeßorientierte Kooperationen versus strategische, programmorientierte Kooperationen	44
2.3.3	Mögliche Strukturprinzipien der Kooperation in der Bekleidungsirtschaft	47
2.4	Einflußfaktoren auf die Entwicklung neuer Vertriebspartnerschaften in der Bekleidungsirtschaft	49
2.4.1	Steigender Wettbewerbsdruck durch verschiedene Betriebsformen des Handels	49
2.4.2	Erfolgreiche Kooperationsansätze in anderen Branchen als Benchmarks	52
2.4.3	Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien als Katalysator der neuen vertikalen Vertriebspartnerschaften	55
2.4.3.1	Informationssysteme und -technologien im Bekleidungshandel zur Datenerfassung	57
2.4.3.2	Technologien und Standards für den unternehmensübergreifenden Datentransfer	58

3	Die Entwicklung eines effizienzorientierten Grundmodells vertikaler Vertriebskooperationen in der Bekleidungswirtschaft	63
3.1	Die Bedeutung von Transaktions- und Beziehungsoptimierung für vertikale Vertriebskooperationen	64
3.1.1	Transaktionsoptimierung als ökonomische Grundlage	65
3.1.2	Beziehungsmanagement als verhaltensbezogene Grundlage	70
3.2	Ganzheitliches Prozeßmanagement zur stufenübergreifenden Optimierung des textilen Vertriebssystems	81
3.2.1	Begriff und Ziele des Prozeßmanagements	81
3.2.2	Business Process Reengineering zur Umsetzung eines ganzheitlichen Prozeßmanagements	84
3.2.3	Die besondere Bedeutung der Prozeßrestrukturierung für die textile Pipeline	90
3.3	Effizienzsteigerungspotentiale im kooperativen Vertriebssystem von Bekleidung	94
3.3.1	Allgemeine Effizienzkriterien für Vertriebskooperationen	94
3.3.1.1	Zeitreduktion als Effizienzsteigerungspotential	96
3.3.1.2	Kostensenkung als Effizienzsteigerungspotential	98
3.3.1.3	Erhöhung der Qualität als Effizienzsteigerungspotential	99
3.3.2	Die integrierte Betrachtung der Wertschöpfungsprozesse eines Bekleidungsherstellers	102
<i>i</i> 3.3.3	Effizienzsteigerungspotentiale in den Wertschöpfungsprozessen durcrfköoperation	104
3.3.3.1	Marktkommunikation	105
3.3.3.2	Kollektionsentwicklung	109
3.3.3.3	Musterung	112
3.3.3.4	Auftragsabwicklung	116

3.3.3.5	Disposition	117
3.3.3.6	Beschaffung	118
3.3.3.7	Produktion	120
3.3.3.8	Bestandsmanagement	121
3.3.3.9	Distributionslogistik	123
3.3.3.10	POS-Marketing	125
3.4	Ein effizienzorientiertes Grundmodell als konzeptionelle Gesamtsicht vertikaler Vertriebskooperationen	126
4	Empirisch gestützte Analyse Teil I: Explorative, phänomenologische Untersuchung in der US-amerikanischen Bekleidungs- wirtschaft - Systematisierung und Bewertung der kooperativen Erscheinungsformen auf Basis des Grundmodells	129
4.1	Die Untersuchungen auf dem US-amerikanischen Bekleidungs- markt	129
4.1.1	Die US-amerikanische Bekleidungs- wirtschaft als empirisches Untersuchungs- feld	130
4.1.2	Die Neugestaltung der Wertschöpfungs- prozesse und die Implementierung effizienz- orientierter Konzepte als Ergebnis der Restrukturierung	135
4.2	Analyse und Bewertung beispielhafter US-amerikanischer Lösungs- konzepte auf der Basis des effizienzorientierten Grundmodells	138
4.2.1	Effizienzorientierte Konzepte in Bestandsmanagement und Auftragsabwicklung	138
4.2.1.1	Vendor Managed Inventory	139
4.2.1.2	Continuous Merchandising	143
4.2.1.3	Beurteilung eines isolierten und kombinierten Einsatzes des Pull- und Push-Konzeptes	145

4.2.2	Effizienzorientierte Konzepte in der Distributionslogistik	150
4.2.2.1	Direct-to-Store-Delivery	150
4.2.2.2	Cross Docking	153
4.2.2.3	Floor Ready Merchandise	156
4.2.3	Effizienzorientierte Konzepte beim POS-Marketing, in der Marktforschung und in der Kollektionsentwicklung	160
4.2.3.1	In-Store-Fixtures und In-Store-Display	161
4.2.3.2	In-Store-Testing und Style Testing	163
4.2.3.3	Customer Integrated Product Development durch Simultaneous Engineering	168
4.2.4	Effizienzorientierte Maßnahmen in der Produktion	173
4.2.4.1	Modular Manufacturing	174
4.2.4.2	Agile Manufacturing	176
4.3	Zusammenfassung der Ergebnisse aus der empirischen Analyse US-amerikanischer Lösungsansätze	182

5 Empirische Analyse Teil II:

	Explorative Untersuchung in ausgewählten Unternehmen der deutschen Bekleidungsindustrie - Stand und Bewertung von Vertriebspartnerschaften und -konzepten auf Basis des Grundmodells	187
5.1	Befragungskonzeption	187
5.1.1	Ziel und Gegenstand der empirischen Untersuchung	187
5.1.2	Vorgehensweise in der empirischen Untersuchung	188
5.2	Untersuchungsergebnisse aus den Expertenbefragungen	189
5.2.1	Charakterisierung der befragten Unternehmen: Unternehmensdaten und Leistungsprogramm	189
5.2.2	Fertigungs- und Beschaffungsstrukturen	190

5.2.3	Abnehmer-und Distributionsstruktur	192
5.2.4	Vertriebsorganisation	194
5.2.5	Stand der Implementierung von Vertriebskooperationen und-konzepten	196
5.2.5.1	Musterung und Saisonplanung	197
5.2.5.2	Auftragsabwicklung	199
5.2.5.3	Distributionslogistik	200
5.2.5.4	Point-of-Sales-Marketing	202
5.2.5.5	Kommunikation mit den Handelspartnern	203
5.2.6	Dokumentation und Bewertung ausgewählter effizienz- orientierter Distributionskonzepte deutscher Bekleidungs- hersteller auf Basis des Grundmodells	204
5.2.6.1	Das Beispiel Apanage Live	204
5.2.6.2	Das Beispiel Esprit	209
5.2.6.3	Das Beispiel Cinque	212
5.2.6.4	Das Beispiel Bernd Berger	215
5.3	Zusammenfassung der Ergebnisse aus der Befragung deutscher Bekleidungshersteller	217
5.3.1	Entwicklungsstand vertikaler Vertriebskooperationen und-konzepte	218
5.3.2	Barrieren und Defizite bei der Umsetzung vertikaler Vertriebskooperationen	222
6	Konsequenzen der Untersuchung	227
6.1	Erkenntnisse aus den empirischen Erhebungen und den Plausibilitätsüberlegungen des Grundmodells	227

6.2	Gestaltungsempfehlungen für die Umsetzung effizienz-orientierter Vertriebskooperationen unter Berücksichtigung von Meta-Optionen	237
6.3	Zusammenfassung der Ergebnisse und zukünftige Entwicklungen vertikaler Vertriebskooperationen	242
	Literaturverzeichnis	247
	Anhang A: Verzeichnis der Gesprächspartner in den USA	269
	Anhang B: Liste der Expertengespräche und Interview-Leitfaden zum Thema „Vertriebspartnerschaften“	275
	Anhang C: Fragenkatalog zur Planung und Umsetzung vertikaler Vertriebskooperationen und -konzepte	289
	Anhang D: Top-Ten-Listen US-amerikanischer und deutscher Bekleidungshersteller	293