

Thomas Obersojer

Efficient Consumer Response

Supply Chain Management
für die Ernährungswirtschaft

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Inhaltsverzeichnis

1	Efficient Consumer Response Kooperationen zwischen Molkereiunternehmen und dem Lebensmittelhandel.....	1
1.1	Einleitung	1
1.2	Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit.....	2
1.3	Vorgehensweise	3
2	Kooperationsformen und ihre theoretischen Erklärungsmuster	5
2.1	Die Kooperation und ihre Subformen zur Koordination zwischen den Extremen Markt und Hierarchie.....	5
2.2	Ausgewählte Erklärungsmuster für kooperative Koordinationsformen.....	7
2.2.1	Erklärungsperspektive der Transaktionskostentheorie.....	8
2.2.1.1	Grundlagen des Transaktionskostenansatzes	8
2.2.1.2	Erklärungsbeitrag des Transaktionskostenansatzes zur Wahl der optimalen Koordinationsform	12
2.2.2	Erklärungsperspektive der Spieltheorie	16
2.2.2.1	Grundlagen des spieltheoretischen Ansatzes	16
2.2.2.2	Erklärungsbeitrag der Spieltheorie für eine kooperative Verhaltensweise	20
2.2.3	Weitere Erklärungsansätze im Überblick.....	23
2.2.3.1	Neoklassisch-produktionstheoretischer Ansatz.....	23
2.2.3.2	Industrieökonomik und strategieorientierter Ansatz.....	24
2.2.3.3	Interaktionsorientierter Netzwerkansatz.....	26
2.3	Phasen und Aufgabenschwerpunkte des Kooperationsmanagements.....	28
2.3.1	Phase der Initiierung.....	29
2.3.2	Phase der Partnersuche und Partnerwahl	31
2.3.3	Phase der Gründung und Bildung eines konzeptionellen Rahmens.....	33
2.3.4	Phase der Vernetzung der Prozesse.....	35
2.3.5	Phase der Kontrolle und Reifung	36
2.4	Zusammenfassung des Kooperationsphänomens und seiner theoretischen Erklärungsmuster	38

3	Efficient Consumer Response (ECR) als Teilstrategie eines Supply Chain Managements (SCM) in der Wertschöpfungskette Lebensmittel	41
3.1	Grundlagen des SCMs	41
3.1.1	Historie und Begriff des SCMs	41
3.1.2	Aufgaben und Ziele des SCMs	46
3.1.3	Ausgewählte Ansätze des SCM	48
3.1.3.1	Customer Relationship Management an der Schnittstelle zum Kunden	49
3.1.3.2	ECR zur Optimierung der Hersteller-Handels-Schnittstelle	52
3.1.3.3	Ausgewählte Strategien der Produktion	55
3.1.3.4	Ausgewählte Strategien der Beschaffung	56
3.2	ECR und seine Teilstrategien als grundlegendes Instrumentenbündel des SCMs in der Wertschöpfungskette Lebensmittel	59
3.2.1	Charakterisierung des Supply Chain Designs in der Ernährungswirtschaft	59
3.2.1.1	Kriterien der Abgrenzung	59
3.2.1.2	Beschreibung des Supply Chain Designs	63
3.2.2	Ziele einer ECR-Kooperation	64
3.2.2.1	Vertikalisierung der Logistik	65
3.2.2.2	Vertikalisierung des Marketings	66
3.2.3	Enablers der Informations- und Kommunikationstechnologien	68
3.2.4	Instrumente der Supply Side	77
3.2.4.1	Efficient Standards	77
3.2.4.2	Efficient Administration	79
3.2.4.3	Efficient Physical Distribution	83
3.2.5	Instrumente der Demand Side	85
3.2.5.1	Allgemeiner Überblick über das Category Management	85
3.2.5.2	Efficient Store Assortment	90
3.2.5.3	Efficient Product Introduction	92
3.2.5.4	Efficient Promotion	96
3.2.6	Neue Technologien als Integratoren: CPFR und RFID	98

3.3	Voraussetzungen für erfolgreiche ECR-Kooperationen	102
3.3.1	Strategische ECR-Zielsetzungen	103
3.3.2	Beziehungsqualität zum Geschäftspartner	104
3.3.3	Technisch-organisatorische Verknüpfung innerhalb des Unternehmens	104
3.3.4	Technisch-organisatorische Verknüpfung zu den Partnern	106
3.3.5	Bereitschaft zum Ressourceneinsatz	107
3.4	Erfahrungen und Problembereiche bestehender ECR-Kooperationen	107
3.5	Zusammenfassung von SCM und der Teilstrategie ECR	109
4	Rahmenbedingungen für ECR in der Wertschöpfungskette für Milch und Milchprodukte.....	111
4.1	Wertschöpfungskette Milch als grundlegender Untersuchungs- gegenstand	111
4.2	Entwicklungstendenzen auf ausgewählten Wertschöpfungsstufen	112
4.2.1	Relevante Entwicklungen in der Milcherzeugung	112
4.2.2	Bedeutende Entwicklungen der Molkereiwirtschaft	116
4.2.3	Dynamische Veränderung im Lebensmitteleinzelhandel	124
4.2.4	Aktuelle Trends im Verbraucherverhalten	129
4.3	Machtverhältnis zwischen Hersteller und Handel und seine Bedeutung für Kooperationen zwischen Molkereien und dem Handel	134
4.4	Gegenwärtiger Stellenwert von Kooperationen in der Milchwirtschaft und Problembereiche bei ihrer Umsetzung	136
4.5	Zusammenfassung der gegenwärtigen Rahmenbedingungen	141

5	Empirische Untersuchungen zum Stand und den Entwicklungschancen von ECR-Kooperationen in der Wertschöpfungskette Milch.....	143
5.1	Übersicht über die Untersuchungskomponenten und Untersuchungsmethoden	143
5.2	Exploratives Expertengespräch zur Untersuchung des Status quo von ECR	144
5.2.1	Allgemeine methodische Grundlagen für Expertengespräche	144
5.2.2	Fragestellungen zur Erfassung des Status quo	145
5.2.3	Ergebnisse der Expertengespräche	146
5.3	Schriftliche Befragung zum Umsetzungsstand von ECR	149
5.3.1	Allgemeine methodische Grundlagen für die schriftliche Befragung.....	149
5.3.2	Ableitung von Untersuchungskomponenten und Durchführung der Erhebung	153
5.3.3	Ergebnisse der schriftlichen Befragung bei Molkereiunternehmen	154
5.3.3.1	Charakterisierung der Stichprobe	154
5.3.3.2	Erwartetes Potential durch die Implementierung von ECR	157
5.3.3.3	Externe Einflussfaktoren auf eine ECR-Implementierung.....	158
5.3.3.4	Erfüllungsgrad von ECR-Erfolgsfaktoren.....	159
5.3.3.4.1	Bereitschaft zum Ressourceneinsatz	159
5.3.3.4.2	Beziehungsqualität zum Handel	160
5.3.3.4.3	Strategische ECR-Zielsetzungen	161
5.3.3.4.4	Technisch-organisatorische Verknüpfung innerhalb der Molkereiunternehmen	162
5.3.3.4.5	Technisch-organisatorische Verknüpfung zwischen Molkereiunternehmen und Händlern.....	163
5.3.3.4.6	Zusammenfassung zu ECR-Erfolgsfaktoren	164
5.3.3.5	Integration von Zulieferern in die Wertschöpfungskette	166
5.3.3.6	Anforderungen an einen potentiellen ECR-Partner	167
5.3.3.7	Umsetzungsgrad und Hemmnisse für eine ECR-Implementierung	168
5.3.3.7.1	ECR-Basistechniken.....	168
5.3.3.7.2	Kooperative Logistikaktivitäten	171
5.3.3.7.3	Kooperative Marketingaktivitäten.....	174

5.3.3.8	Wirkung von ECR-Kooperationen mit dem Handel auf Erfolgsgrößen	175
5.3.3.9	Korrelationen zwischen ECR-Erfolgsfaktoren und der ECR-Implementierung	176
5.3.4	Hypothesenprüfung und Zusammenfassung der Ergebnisse	178
5.4	Schriftliche Befragung zur Ermittlung des IT-Status und geplanter IT-Strategien für eine ECR-Implementierung bei Molkereien	179
5.4.1	Allgemeine methodische Grundlagen für die schriftliche Befragung mit telefonischem Vorkontakt	179
5.4.2	Ableitung von Untersuchungskomponenten und Durchführung der Erhebung	180
5.4.3	Ergebnisse der schriftlichen Befragung bei IT-Bereichsleitern von Molkereiunternehmen	181
5.4.3.1	Charakterisierung der Stichprobe	181
5.4.3.2	Umsetzungsstand ECR-relevanter IT-Komponenten und Nutzungsintensität von EDI	182
5.4.3.2.1	Umsetzungsstand grundlegender IT-Komponenten	182
5.4.3.2.2	Nutzungsintensität von EDI	183
5.4.3.2.3	Angewendete Übertragungswege für EDI-Nachrichten	188
5.4.3.3	Entscheidungskriterien bei der Wahl des geeigneten EDI-Verfahrens und des EDI-Softwareanbieters	189
5.4.3.3.1	Kriterien bei der Auswahl des Konvertierungs- und Übertragungsverfahrens	189
5.4.3.3.2	Kriterien bei der Auswahl des EDI-Softwareanbieters	191
5.4.3.4	Potentielle Hemmnisse für eine Umsetzung von EDI	192
5.4.3.5	Aufwand und Nutzen durch die Anwendung von EDI	193
5.4.3.6	Geplante IT-Investitionen in den kommenden drei Jahren	194
5.4.3.7	Zusammenfassung und Ausblick	195
5.5	Zusammenfassung und Diskussion der empirischen Untersuchungen zum Stand und den Entwicklungschancen von ECR-Kooperationen in der Wertschöpfungskette Milch	196

6	Fallstudien zur Analyse erfolgreich umgesetzter ECR-Kooperationen zwischen Molkereien und Handelsunternehmen	203
6.1	Methodische Grundlagen zur Fallstudienanalyse	203
6.2	Untersuchungsgegenstand und Ziel der Fallstudienanalyse.....	204
6.3	Ergebnisse der Fallstudienanalysen	205
6.3.1	Implementierung von EDI bei Bayernland e.G.....	205
6.3.1.1	Charakterisierung der Bayernland und deren neuere Entwicklung.....	206
6.3.1.2	Voraussetzungen für eine effiziente Auftragsabwicklung mittels EDI	206
6.3.1.3	Schema der Auftragsabwicklung bei der Bayernland mittels EDI.....	207
6.3.1.4	Umsetzungsprozess und zu lösende Aufgaben	209
6.3.1.5	Wirkungen durch den Einsatz der elektronischen Bestellabwicklung	211
6.3.1.6	Problembereiche bei der Umsetzung.....	213
6.3.1.7	Weitere Schritte der Bayernland e.G.....	214
6.3.1.8	Ausblick	214
6.3.2	Implementierung von Vendor Managed Inventory (VMI) bei der Berglandmilch reg. Gen.m.b.H.	214
6.3.2.1	Charakterisierung der Berglandmilch und der beiden Projektpartner Billa und Spar Österreich	215
6.3.2.2	Voraussetzungen für die Implementierung von VMI bei der Berglandmilch und den Handelspartnern	215
6.3.2.3	Schema der herstellergesteuerten Nachbevorratung bei der Berglandmilch	217
6.3.2.4	Umsetzungsprozess und zu lösende Aufgaben	219
6.3.2.5	Wirkungen durch die herstellergesteuerte Nachbevorratung	219
6.3.2.6	Problembereiche bei der Umsetzung.....	220
6.3.2.7	Weitere Schritte der Berglandmilch reg. Gen.m.b.H.	221
6.3.2.8	Ausblick	222
6.3.3	Kundenwahrnehmung einer Sortimentsumstellung durch Category Management in Verbrauchermärkten	223
6.3.3.1	Vorgehensweise bei der kooperativen Sortimentsoptimierung nach den Category Management Grundsätzen bei den Unternehmen der vorliegenden Fallstudie	223
6.3.3.2	Zielsetzung und Konzeption der vorliegenden Studie	225

6.3.3.3	Allgemeine Charakterisierung der Stichprobe	226
6.3.3.4	Einkaufsstättenwahl und -nutzung sowie Kaufverhalten bei Molkereiprodukten	227
6.3.3.5	Wahrnehmung und Beurteilung der Sortimentsumstellung durch die Kunden	231
6.3.3.5.1	Allgemeine Wahrnehmung von Veränderungen am Sortiment	231
6.3.3.5.2	Wahrgenommene und von den Kunden präferierte Anordnungssystematik der Produkte im Regal	232
6.3.3.5.3	Sortimentsbeurteilung anhand vorgegebener Kriterien.....	233
6.3.3.5.4	Sortimentsbeurteilung anhand von Schulnoten.....	234
6.3.3.5.5	Verlust von Produkten durch die Sortimentsumstellung.....	235
6.3.3.5.6	Wirkung optimierter Sortimente auf die wahrgenommene Out-of-Stock-Situation	236
6.3.3.6	Auswirkungen der Sortimentsoptimierung auf ausgewählte Kennzahlen des Händlers	237
6.4	Zusammenfassung und Diskussion der Fallstudien zu erfolgreich umgesetzten ECR-Kooperationen	238
7	Ableitung von Implikationen für eine erfolgreiche Umsetzung von ECR in der Unternehmenspraxis deutscher Molkereien	243
7.1	Bausteine-Modell der Umsetzung von ECR-Instrumenten zur Steigerung der Effizienz und Effektivität in der Supply Chain.....	243
7.1.1	Bausteine-Modell und Ausbaustufen einer ECR-Umsetzung.....	243
7.1.2	Zuordnung zwischen einzelnen ECR-Instrumenten und Molkerei- typen auf Basis strategischer Gruppen und Produktspezifika	248
7.2	Maßnahmen zur Beseitigung von ECR-Defiziten und zum Ausbau der wichtigsten ECR-Erfolgsfaktoren	255
7.2.1	Unterstützung von ECR-Projekten durch ein konsequentes Kooperationsmanagement.....	255
7.2.2	Festlegung langfristiger strategischer sowie mittel- und kurzfristiger ECR-Zielsetzungen	256
7.2.3	Organisatorische Einbindung des Supply Chain bzw. ECR Managers.....	257
7.2.4	Maßnahmen des Beziehungsmanagements zu den Handelspartnern.....	258
7.3	Zusammenfassung der Implikationen für eine erfolgreiche Umsetzung von ECR	259

8	Diskussion der Methode und der Ergebnisse.....	261
8.1	Eignung des methodischen Ansatzes zur Erforschung des Untersuchungsgegenstands	261
8.2	Kritische Würdigung der Ergebnisse sowie der abgeleiteten Maßnahmen	263
8.3	Ausblick auf den zukünftigen Forschungsbedarf hinsichtlich ECR-Kooperationen	264
9	Zusammenfassung	267
	Anhang	273
	Literaturverzeichnis.....	301