

Michaela Zmudzinsui

**Bestimmungsfaktoren einer erfolgreichen
Zusammenarbeit im Rahmen von
ECR-Projekten**

Diplomarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Michaela Zmudzinski

Bestimmungsfaktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Rahmen von ECR-Projekten

Diplomarbeit im Fach Handel und Distribution

Vorgelegt in der Diplomprüfung
im Studiengang Betriebswirtschaftslehre

der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln

Köln 2002

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Einleitung	1
1.1. Problemstellung der Arbeit	1
1.2. Aufbau der Arbeit	2
2. Grundlagen und Definitionen	3
2.1. Erfolgsfaktoren und Erfolgsforschung	3
2.1.1. Erfolgsfaktoren.....	3
2.1.2. Erfolgsforschung.....	4
2.1.2.1. Erfolgsfaktorenforschung.....	4
2.1.2.2. Benchmarking.....	5
2.2. Kooperation	6
2.2.1. Definition.....	6
2.2.2. Vertikale, horizontale und laterale Kooperation.....	6
2.2.3. Kooperationsmotive und –hindernisse.....	7
2.3. Efficient Consumer Response (ECR)	8
2.3.1. Definition.....	8
2.3.2. Die Anfänge und Rahmenbedingungen des ECR	10
2.3.3. Ziele und Zieldivergenzen aus Sicht der Hersteller und des Handels... 12	
2.4. Modell der dreifachen Zweidimensionalität (MDZ)	14
3. Bestimmungsfaktoren einer erfolgsversprechenden Hersteller – Händler - Kooperation im Rahmen von ECR Projekten	16
3.1. Operative Dimension	16
3.1.1. Kooperationsfeld Logistik (Supply Chain Management).....	17
3.1.1.1. Definition Supply Chain und Supply Chain Management.....	17
3.1.1.2. Efficient Replenishment (ERP).....	17
3.1.2. Kooperationsfeld Marketing (Category Management).....	20
3.1.2.1. Efficient Assortment (EA).....	21
3.1.2.2. Efficient Product Introduction (EPI).....	24
3.1.2.3. Efficient Promotion (EP).....	26

3.2. Strategische Dimension	28
3.2.1. Kostenreduzierung.....	28
3.2.2. Wachstumsforcierung.....	28
3.3. Organisatorische Dimension	29
3.3.1. Unternehmensinterne Faktoren.....	30
3.3.1.1. Harte Faktoren (Sekundärfaktoren).....	30
3.3.1.1.1. Organisatorische Vorraussetzungen.....	30
a) Prozessorientierung.....	30
b) Zusammenarbeit in multifunktionalen Teams.....	33
c) Übergang vom Push - zum Pullprinzip.....	34
3.3.1.1.2. Informations- und kommunikationstechnologische Vorraussetzungen.....	37
a) Scannertechnologie.....	38
b) Efficient Information Response.....	40
c) Efficient Data Interchange.....	41
3.3.1.1.3. Kooperationscontrolling.....	44
a) Definition und Grundlagen.....	44
b) ECR – Scorecard, Balanced Scorecard und Collaborative Roadmap.....	45
c) Activity Based Costing.....	48
3.3.1.1.4. Fachliche Qualifikation und der Mitarbeiter und des Managements.....	50
3.3.1.2. Weiche Faktoren (Primärfaktoren).....	52
3.3.1.2.1. Change Management.....	52
3.3.1.2.2. Commitment und Leadership.....	55
3.3.1.2.3. Wandel in der Beziehungsqualität.....	57
3.3.2. Unternehmensexterne Faktoren.....	59
3.3.2.1. Standardvereinbarungen im Distributionsbereich.....	59
3.3.2.1.1. Efficient Unit Loads.....	59
3.3.2.1.2. Cross Docking.....	60
3.3.2.2. Wahl eines geeigneten Kooperationspartners.....	62
3.3.2.2.1. Kompatibilitätsanalyse.....	62
a) Fundamentaler Fit.....	62
b) Ziel- und Strategie – Fit.....	63
c) Kultureller Fit.....	64

d) Qualität der bisherigen Zusammenarbeit.....	64
3.3.2.2.2. Komplementaritätsanalyse.....	65
a) Profilkriterien und –anforderungen an den Kooperationspartner (aus der Sicht des Handels und des Herstellers).....	66
b) Stärken- und Schwächenanalyse.....	67
c) Anreiz – Beitrags – Gleichgewicht.....	68
4. Resümee und Fragebogenerstellung.....	69

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb.1: Lagerkennzahlen in SB-Läden und Supermärkten 1957-1993.....	12
Abb.2: Modell der dreifachen Zweidimensionalität.....	15
Abb.3: Funktionalorganisation und Prozessorientierung.....	31
Abb.4: Traditionelle und durch multifunktionale Teams gestaltete Beziehung zwischen Handel und Industrie.....	34
Abb.5: Push- und Pull-Strategie.....	35
Abb.6: Push- und Pull-Aktivitäten und ihre Instrumente.....	36
Abb.7: Anzahl der Scannerinstallationen im Zeitraum 1977 bis 1995.....	39
Abb.8: Anzahl der EDI-Anwender in Europa.....	43
Abb.9: ECR-Scorecard.....	46
Abb.10: Balanced Scorecard.....	47
Abb.11: Commitment-Entstehungsprozess.....	57
Abb.12: Sensibilität des Datenaustauschs.....	58

Tabellenverzeichnis

Tab.1: Hersteller- und Handelsziele im Vergleich.....	13
Tab.2: Listungsentscheidungen für effiziente Sortimente.....	23

Abkürzungsverzeichnis

ABC.....	Activity Based Costing
CCG.....	Centrale für Coorganisation
CCRRG.....	Coca-Cola Retailing Research Group
CM.....	Category Management
EA.....	Efficient Assortment
EAN.....	Europäische Artikelnummer
ECR.....	Efficient Consumer Response
EDI.....	Electronic Data Interchange
EDIFACT.....	Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport
EIR.....	Efficient Information Response
EP.....	Efficient Promotion
EPI.....	Efficient Product Introduction
ER.....	Efficient Replenishment
ESA.....	Efficient Store Assortment
EUL.....	Efficient Unit Loads
FMI.....	Food Marketing Institute
MDZ.....	Modell der dreifachen Zweidimensionalität
PoS.....	Point of Sale

1. Einleitung

Die Einleitung der vorliegenden Arbeit beinhaltet zum einen die Darstellung der zugrundeliegenden Problemstellung, zum anderen die Beschreibung des Aufbaus.

1.1. Problemstellung der Arbeit

Seit jeher ist die Beziehung von Handel und Herstellern durch Wettbewerb geprägt. Konzentrations- und Verdrängungsprozesse auf beiden Seiten sowie wachsende Erwartungen der Konsumenten haben ihren Teil dazu beigetragen, dass es zu einer Verschärfung sowohl des horizontalen als auch des vertikalen Wettbewerbs gekommen ist.¹

Industrie und Handel haben in der Vergangenheit durch ihre wirtschaftsteilige Arbeitsweise jeweils nur das Rationalisierungspotential in der eigenen Wertschöpfungskette ausgeschöpft.² Dadurch sind Suboptima entstanden und große Einsparmöglichkeiten ungenutzt geblieben. Der Preis für dieses Vorgehen sind hohe Logistikkosten entlang der gesamten Lieferkette.³

Eine vollständige Optimierung des Wertschöpfungsprozesses durch eine Neuorientierung in der Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel, mit dem Ziel einer kooperativen statt konfrontativen Geschäftsbeziehung, könnte einen Ausweg aus dieser Situation und eine Möglichkeit zur Erschließung ungenutzter Potentiale bieten.⁴ Dabei muss der Kundenorientierung oberste Priorität eingeräumt werden.⁵

Seit Mitte der neunziger Jahre gewinnt in Deutschland der Ansatz des Efficient Consumer Response (ECR) an Bedeutung. Die bislang vorherrschende Konfrontation der beiden Parteien soll beim ECR durch gemeinschaftliche Aktivitäten und Kooperation ersetzt werden.⁶ „Den Kern dieses Ansatzes bilden auf Synergien gerichtete Kooperationsstrategien und Managementtechniken zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit aller an der Wertschöpfungskette beteiligten Industrie- und Handelsunternehmen.“⁷ Im Blickpunkt steht im Gegensatz zu vielen bisherigen Ansätzen, die sich vor allem auf

¹ Vgl. zu diesem Absatz **Lingenfelder, Michael/Kreipl, Claudia**: Efficient Consumer Response, in: Albers, Sönke/Hermann, Andreas (Hrsg.): Handbuch Produktmanagement, Wiesbaden 2000, S. 835.

² Vgl. **Swoboda, Bernhard**: Wertschöpfungspartnerschaften in der Konsumgüterwirtschaft: Ökonomische und ökologische Aspekte des ECR-Managements, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 1997, S. 449.

³ Vgl. **CCG**: Efficient Consumer Response (ECR) – eine Materialsammlung, Köln 1997, S. 10; **Hahne, Henric**: Category Management aus Herstellersicht: Ein Konzept des Vertikalen Marketing und dessen organisatorische Implikationen, Lohmar-Köln 1998, S. 4.

⁴ Vgl. **Lingenfelder, M./Kreipl, C.**, 2000, S. 835.

⁵ Vgl. **Hoffmann, Joyce M./Mehra, Satish**: Efficient consumer response as a supply chain strategy for grocery businesses, in: International Journal of Service Industry Management, Volume 11 (2000) No. 4, p. 365.

⁶ Vgl. **Brettschneider, Guido**: Beschaffung im Handel unter besonderer Berücksichtigung der Auswirkungen von Efficient Consumer Response, Frankfurt am Main et. al. 2000, S. 1.

⁷ **Heydt, Andreas von der**: Efficient Consumer Response (ECR): Basisstrategien und Grundtechniken, zentrale Erfolgsfaktoren sowie globaler Implementierungsplan, Frankfurt am Main et. al. 1997, S. 5.