

Wirtschaftswissenschaftliches Forum der FOM

Band 37

André Gronau

**Zukünftiger Einsatz von Efficient Consumer
Response im Handel – am Beispiel des Multichannel**

Shaker Verlag
Aachen 2016

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Herausgebende Institution ist die FOM Hochschule für Oekonomie & Management gemeinnützige Gesellschaft mbH

Copyright Shaker Verlag 2016

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-4736-3

ISSN 2192-7855

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen

Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9

Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

VORWORT DES HERAUSGEBERS

Die private FOM Hochschule für Oekonomie & Management versteht sich mit ihrem ausbildungs- und berufsbegleitenden Studienangebot im wirtschaftswissenschaftlichen Bereich als eine Ergänzung der deutschen Hochschullandschaft. Durch die Schaffung zielgruppenadäquater, attraktiver Studienbedingungen ermöglicht sie gleichzeitig den Beschäftigten viele Chancen zur Weiterentwicklung und den Unternehmen die Anpassung an die Anforderungen, die sich aus der demografischen Entwicklung und den gestiegenen Qualifikationsbedarfen ergeben.

Die 1991 auf Initiative von Wirtschaftsverbänden gegründete FOM arbeitet seit ihrem Bestehen eng mit Unternehmen und Verbänden zusammen und unternimmt mit der vorliegenden Schriftenreihe einen weiteren Schritt zur Verzahnung von Theorie und Praxis. Studierenden mit herausragenden Studienleistungen wird hierin ein Forum gegeben, der interessierten Fachöffentlichkeit empirische Ergebnisse, innovative Konzepte und fundierte Analysen im Zuge einer breiten Veröffentlichung ihrer Abschlussarbeiten mitzuteilen. Daneben finden exzellente Dissertationen von FOM Dozenten Eingang in die Schriftenreihe.

Unser herzlicher Dank gilt Herrn Dipl.-Kfm. (FH) Sascha Bioly, M.A. und Herrn Prof. Dr. Gregor Sandhaus, die die Abschlussarbeit von Herrn André Gronau als Erst- bzw. Zweitgutachter betreut haben.

Die Arbeit thematisiert den zukünftigen Einsatz von ECR (Efficient Consumer Response) im Handel. Die Besonderheit dieser Arbeit liegt in der methodisch gelungenen Untersuchung einer praxisnahen Fragestellung im hochrelevanten Themengebiet des eCommerce in der Schnittstelle zwischen Hersteller und Handel.

Wir hoffen, den vielfach regen und fruchtbaren Dialog zwischen Hochschule und Praxis mit dieser Reihe um eine weitere Facette zu bereichern. Als Herausgeber freuen wir uns, herausragende Leistungen unserer Studierenden durch eine Veröffentlichung würdig honorieren zu können.

Essen, im August 2016

Prof. Dr. Burghard Hermeier
Rektor

Prof. Dr. Thomas Heupel
Prorektor für Forschung

VORWORT DES GUTACHTERS

Studieren bedeutet vom lateinischen Wortursprung her *sich bemühen, sich widmen, sich wissenschaftlich betätigen, streben nach* und *versuchen*. Der Begriff *Studierfähigkeit* enthält obendrein zahlreiche notwendige – jedoch keinesfalls hinreichende – Bedingungen für ein erfolgreiches Studium. Neben den erforderlichen intellektuellen Fähigkeiten sind beispielsweise Disziplin, Fleiß, Durchhaltevermögen und effiziente Lerntechniken unerlässlich. Das gilt für alle Studierenden gleichermaßen. Weiterhin kann das Magische Dreieck als Spannungsfeld zwischen Zeit, Kosten und Qualität als allgemeingültig angesehen werden, wobei Stefan Hagen in seinem Blog nichts *magisches* an dem Dreieck findet, es vielmehr für *logisch* hält und daher den englischen Begriff Triple Constraint favorisiert.

Erfolgreich nebenberuflich zu studieren stellt dabei besonders hohe Ansprüche an die Faktorallokation des knappen Gutes Zeit. Der Vollzeitjob darf nicht vernachlässigt werden, sichert er doch den Lebensunterhalt und ermöglicht in vielen Fällen erst das Studium. Möglicherweise wurde es überhaupt nur aufgenommen, um sich im Unternehmen für qualifiziertere Aufgaben zu rüsten. Oftmals werden schon vor dem eigentlichen Abschluss verantwortungsvollere Positionen übertragen, das wiederum führt zu noch weniger *freier* Zeit. Ohne entsprechenden Rückhalt im privaten Umfeld ist es daher sehr schwer erfolgreich zu studieren. Dabei wandelt sich gerade in dieser Zeit der Freundes- und Bekanntenkreis. Man entwickelt sich in seiner Persönlichkeit und seinen Ansichten weiter und das in vielen Fällen schneller oder zumindest in eine andere Richtung als das bisherige Milieu. Der Begriff Freizeit bekommt einen völlig anderen Stellenwert und plötzlich erklärt sich der Begriff Opportunitätskosten von ganz alleine.

Herr Gronau hat alle durch das Studium an ihn gestellten Anforderungen mit Bravour gemeistert. Er hat sich im Rahmen seiner Bachelorthesis auf außergewöhnlich hohem wissenschaftlichem Niveau dem Thema seiner Abschlussarbeit gewidmet und alle eingangs genannten notwendigen Bedingungen mehr als hinreichend erfüllt. Schon während der Anbahnungsphase bei Erstellung des obligatorischen Exposés war der selbstaufgelegte Anspruch deutlich zu erkennen. Das war der Grund, die Messlatte von Gespräch zu Gespräch immer ein wenig höher zu legen und Herrn Gronau an seine Leistungsgrenzen und darüber hinaus zu fordern. Das Ergebnis wurde zu Recht im Oktober 2015 mit dem Thesis-Award der BVL - Bundesvereinigung Logistik im Rahmen des deutschen Logistikkongresses in Berlin ausgezeichnet. Die Publikation im vorliegenden Format ist die krönende Würdigung.

Es war mir eine Ehre Herrn Gronau auf diesem Abschnitt seines Studiums begleitet zu haben.

Essen, im August 2016

Dipl.-Kfm (FH) Sascha Bioly, M.A.

VORWORT DES AUTORS

Die vorliegende Arbeit thematisiert die Fragestellung durch welche logistischen Strategien und Techniken des ECR Risiken im Hinblick auf den Wandel des Multichannel verhindert und potenzielle Chancen genutzt werden können und ob langfristig eine effiziente Reaktion auf die Kundennachfrage gesichert werden kann.

Vor dem Hintergrund, das Supply Chain Management-Betrachtungen im Zeichen globalisierten Wirtschaftens und Handelns als wichtige Optimierungsmöglichkeit zur Effizienzsteigerung angesehen werden, befasst die Arbeit sich mit dem Managementkonzept Efficient Consumer Response und hier insbesondere mit dem Multichannel. In diesem Zusammenhang lassen sich wesentliche Innovationstreiber identifizieren. Durch die sich stetig ändernden Marktgegebenheiten, wie beispielsweise dem inzwischen fast alltäglichen Gebrauch vergleichsweise neuer Technologien wie dem Internet oder Smartphone, kann ein Wandel im Informations- und Kommunikationsverhalten der Konsumenten attestiert werden. Darüber hinaus müssen zukunftsorientierte Unternehmen sich auf diese Änderungen der Kundenerwartungen einstellen und Entwicklungen diesbezüglich antizipieren, um langfristig Risiken wie Out-of-stock und deren Kundenreaktionen zu verhindern.

Die angewandte Methodik zur Erhebung der Forschungsergebnisse ist aufgrund der Praxisnähe, Erfahrungswerte sowie dem Expertenwissen eine Methode der empirischen Sozialforschung, die Expertenbefragung. Mit Hilfe individueller Fragebögen wurden diverse Akteure wie Hersteller- und Handelsunternehmen, Logistikdienstleister sowie Experten mit fachlichen Themenbezug befragt. Aus den daraus resultierenden Ergebnissen wurden Handlungsempfehlungen mit Hilfe einer SWOT-Analyse sowie Key Performance Indicators für den Einsatz von Efficient Consumer Response im Handel entwickelt und zusammengefasst.

Die Bachelor-Thesis ist im Rahmen des Abschlusses meines Studiums Business Administration an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Essen entstanden. Im Zeitraum zwischen Oktober 2014 und März 2015 habe ich mich der Datenerhebung und -auswertung sowie dem Verfassen meiner Thesis gewidmet. Nach erfolgreichem Abschluss des Studiums wurde die Thesis von der Bundesvereinigung Logistik mit dem Thesis Award 2015 ausgezeichnet. Zusätzlich hatte ich die Ehre meine Arbeit und deren Forschungsergebnisse auf dem 32. Deutschen Logistik-Kongress in Berlin im Rahmen einer Thesis Conference zu präsentieren.

Aufgrund diverser eigener praktischer Erfahrungen im Umgang mit logistischen Instrumenten im Handel, speziell in der Lebensmittelbranche, wählte ich dieses Thema und arbeitete so meine Forschungsfrage mit Unterstützung meines Gutachters, Hr. Dipl.-Kfm. (FH) Sascha Bioly, M.A. aus. Ich möchte die Gelegenheit nutzen und mich bei meinem Betreuer Hr. Bioly aufrichtig für die herausragende Unterstützung und angenehme Begleitung während dieser Forschungsarbeit bedanken. Des Weiteren möchte ich allen Personen für die tolle und kooperative Zusammenarbeit danken, die als Experten in der Thesis fungierten und einen wesentlich Beitrag zur Erhebung der Forschungsergebnisse geliefert haben.

Meinen besonderen Dank widme ich ganz herzlich meiner Lebensgefährtin Frau Katharina Cule für die Unterstützung und das entgegengebrachte Verständnis während dieser Zeit. Dein Rat und deine lieben Worte haben mir sehr geholfen.

Viel Freude wünsche ich Ihnen beim Lesen meiner Thesis.

Essen, 25. Juni 2016

André Gronau

INHALTSVERZEICHNIS

Abkürzungsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XI
Tabellenverzeichnis	XII
1 Einleitung	1
1.1 Themenbereich und Forschungsinteresse	1
1.2 Zielsetzung und Aufbau	3
2 Trends und Herausforderungen im Handel	5
2.1 Entwicklung und Status quo	7
2.2 E-Commerce	9
2.3 Identifizierung der Einflussgrößen im Konsumentenverhalten	14
2.4 Schlüsselfaktoren und Handlungsfelder für Akteure	16
3 Efficient Consumer Response	20
3.1 Definition und Grundlagen	21
3.2 Abgrenzung	26
3.3 Hintergrund und Geschichte	28
3.4 Konzepte	30
3.4.1 Kooperation in der Logistik: Supply Side	31
3.4.1.1 Efficient Replenishment	32
3.4.1.2 Efficient Operating Standards	35
3.4.1.3 Efficient Administration	37
3.4.2 Kooperation im Marketing: Demand Side	38
3.4.3 Technische Rahmenbedingungen	40
3.5 Erfolgsfaktoren und Erfolgspotentiale	40
4 Expertenbefragung in der Praxis	46
4.1 Methodische Vorgehensweise	46
4.2 Erhebungsmethoden	48
4.3 Expertenermittlung und -auswahl	53
4.4 Entwicklung des Fragebogens	54

5	Analyse der Supply-Chain-Akteure	59
5.1	Fragebogenbeschreibung und -auswertung	59
5.1.1	Hersteller, Handelsunternehmen und Logistikdienstleister	60
5.1.2	Logistikexperten	71
5.2	Handlungsempfehlungen	78
5.3	Erfolgs- und Leistungskennzahlen	83
6	Schlussbetrachtung	85
6.1	Zusammenfassung und Fazit	85
6.2	Ausblick	86
	Anhang	87
	Literaturverzeichnis	109

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

B2C	Business-to-Consumer
Bevh	Bundesverband E-Commerce und Versandhandel
BLG Logistics	Bremer Lagerhaus Gesellschaft
CPFR	Collaborative, Planning, Forecasting, Replenishment
DACH	Deutschland, Österreich, Schweiz
DHL	Dalsey, Hillblom, Lynn
EAN	European Article Number
ECC Köln	E-Commerce-Center Köln
ECR	Efficient Consumer Response
EDI	Electronic Data Interchange
ERP	Enterprise-Resource-Planning
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
Fraunhofer IML	Fraunhofer Institut für Materialfluss und Logistik
GEA	Consulenti Associati di Gestione Aziendale
GfK	Gesellschaft für Konsumforschung
GS1	Global Standards One
HDE	Handelsverband Deutschland
IFH	Institut für Handelsforschung
KAM	Key Account Management
KEP	Kurier-, Express- und Paket
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
KPI	Key Performance Indicator
KPMG	Klynveld, Peat, Marwick, Goerdeler
LDL	Logistikdienstleister
M-Commerce	Mobile Commerce
PCF	Product Carbon Footprint
PEST	Political, Economic, Social, Technological
POS	Point of Sale
PwC	PricewaterhouseCoopers
QR-Code	Quick Response Code
RFID	Radio Frequency Identification

ROI	Return on Investment
SC	Supply Chain
SCM	Supply Chain Management
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1:	Überblick Multichannel-Versender	6
Abbildung 2:	Anteil E-Commerce am Einzelhandel 2009-2013	9
Abbildung 3:	Übersicht Vertriebswege	10
Abbildung 4:	Umsätze 2013 und Prognose für 2020 (in Milliarden Euro)	11
Abbildung 5:	Kanäle der Informationssuche vor dem Kauf im anderen Kanal.....	13
Abbildung 6:	Horizontaler und vertikaler Wettbewerb	20
Abbildung 7:	Efficient Consumer Response: Push- vs. Pull-Prinzip	27
Abbildung 8:	Cross-Docking	35
Abbildung 9:	Effiziente Auslastung eines Ladungsträgers	37
Abbildung 10:	Traditionelle vs. kooperative Aufbauorganisation	44
Abbildung 11:	Branche oder Sortimentsbereich	60
Abbildung 12:	Vertriebskanäle	61
Abbildung 13:	Maßnahmen Transport	62
Abbildung 14:	Maßnahmen Lager-, Umschlags- und Verpackungslogistik....	63
Abbildung 15:	Maßnahmen Logistik-IT	64
Abbildung 16:	Maßnahmen Organisation der Lieferkette.....	65
Abbildung 17:	Maßnahmen Personalbereich.....	66
Abbildung 18:	Einsatz ECR-Konzept	68
Abbildung 19:	Ökonomische Rahmenbedingungen.....	73
Abbildung 20:	Soziokulturelle Rahmenbedingungen	73
Abbildung 21:	SWOT-Analyse	80

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Überblick Strategien Efficient Consumer Response	31
Tabelle 2:	Erfolgsfaktoren der ECR-Strategie	41
Tabelle 3:	Klassifizierung von Interviews nach ihrer Standardisierung.....	50
Tabelle 4:	Anwendungsbereiche zur Durchführung eines Interviews.....	51
Tabelle 5:	Offene und geschlossene Fragen	52
Tabelle 6:	Rücklaufquote der Akteure im Handel.....	60
Tabelle 7:	Rücklaufquote der Logistikexperten	72
Tabelle 8:	Leistungskennzahlen (KPIs) der Kennzahlensysteme.....	84