

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>XVI</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>XVIII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>XIX</b>

<b>1. Efficient Consumer Response (ECR) als Herausforderung für die Beschaffung im Handel</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. Das Beschaffungsmanagement auf dem Weg zu einer neuen Positionierung in der Handelsunternehmung</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2. Der Zusammenhang zwischen traditionellem Beschaffungsmanagement im Handel und Ineffizienzen in der Wertschöpfungskette</b> .....	<b>3</b>
1.2.1. Opportunistische und flüchtige Lieferantenbeziehungen als Folge des traditionellen Beschaffungsmanagements.....	3
1.2.2. Durch opportunistische und flüchtige Lieferantenbeziehungen bedingte Ineffizienzen in der Wertschöpfungskette.....	8
<b>1.3. ECR als Auslöser für einen umfassenden Modernisierungsbedarf im Beschaffungsmanagement</b> .....	<b>9</b>
1.3.1. ECR als Paradigmenwechsel in den Lieferantenbeziehungen .....	9
1.3.2. Anforderungen von ECR an das Beschaffungsmanagement .....	12
<b>1.4. Zielsetzung und Gang der Untersuchung</b> .....	<b>15</b>
<b>2. Begriffliche und konzeptionelle Grundlegung</b> .....	<b>22</b>
<b>2.1. Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen der Beschaffung im Handel</b> .....	<b>22</b>
2.1.1. Die Beschaffung als zentraler Leistungsbereich im Handel .....	22
2.1.2. Beschaffungsziele als Ausgangspunkt für die Entwicklung einer Beschaffungskonzeption im Handel.....	24

<b>2.2. Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen von ECR und Category Management</b> .....	27
Management.....	27
2.2.1. Efficient Consumer Response .....	27
2.2.2. Category Management .....	35
<b>3. Beschaffungsstrategien unter besonderer Berücksichtigung der Anforderungen von ECR an das Handelsmanagement</b> .....	39
<b>3.1. Informatorische Grundlagen des strategischen Beschaffungsmanagements</b> .....	41
3.1.1. Informationsgewinnung für das strategische Sortimentsmanagement.....	41
3.1.1.1. Definition der Categories als Strukturrahmen für das Sortimentsmanagement.....	43
3.1.1.2. Festlegung der Category-Rollen als Möglichkeit zur Fokussierung der ECR-Kooperationen .....	46
3.1.1.3. Analyse der Categories.....	49
3.1.2. Informationsgewinnung für das strategische Lieferantenmanagement.....	50
3.1.2.1. Analyse der quantitativen Lieferantenbedeutung.....	52
3.1.2.2. Analyse der qualitativen Lieferantenbedeutung.....	54
3.1.2.2.1. Analyse der Rollenstruktur der Lieferantenwaren .....	54
3.1.2.2.2. Analyse der Leistungsperformance der Lieferanten .....	55
3.1.2.3. Analyse der Lieferantenpotentiale zur Umsetzung von ECR .....	58
3.1.2.4. Bündelung der Analyseergebnisse im Lieferantendossier .....	61
<b>3.2. Strategiealternativen des Beschaffungsmanagements</b> .....	63
3.2.1. Strategiealternativen des Sortimentsmanagements .....	63
3.2.2. Strategiealternativen des Lieferantenmanagements .....	66
<b>3.3. Bewertung der Strategiealternativen des Beschaffungsmanagements</b> .....	71
3.3.1. Strategiebewertung im Rahmen des Sortimentsmanagements.....	72
3.3.2. Strategiebewertung im Rahmen des Lieferantenmanagements.....	78
3.3.2.1. Ablauf der strategischen Lieferantenbewertung .....	79
3.3.2.1.1. Lieferantenvorselektion.....	80
3.3.2.1.2. Basisbewertung und Bestimmung der bevorzugten Lieferanten.....	82

3.3.2.1.3. Bestimmung der ECR-Kooperationspartner .....	83
3.3.2.2. Bedeutung der strategischen Lieferantenbewertung für das Beschaffungsmanagement und für die Implementierung von ECR-Kooperationen .....	88
<b>4. Operative Beschaffungsprozesse und ihr Beitrag zur Umsetzung und Nutzung von ECR.....</b>	<b>92</b>
<b>4.1. Operative Sortimentsmanagementprozesse.....</b>	<b>94</b>
4.1.1. Informationsgewinnungsprozesse als Grundlage für das operative Sortimentsmanagement .....	95
4.1.1.1. Das Internet als Informations- und Kommunikationsinstrument im Beschaffungsmanagement .....	96
4.1.1.1.1. Das Internet zur Gewinnung von Informationen über potentielle Lieferanten .....	97
4.1.1.1.2. Das Internet zur Vernetzung des Abnehmers mit bereits gelisteten Lieferanten .....	98
4.1.1.1.3. Auswirkungen des Internets auf das Beschaffungsmanagement .....	101
4.1.1.2. Die Nutzung der ECR-Partner zur Informationsgewinnung .....	103
4.1.2. Artikellistungen und -auslistungen als Mittelpunkt des operativen Sortimentsmanagements .....	109
4.1.2.1. Zusammenarbeit mit ECR-Partnern bei Artikellistungen und -auslistungen im Rahmen von Efficient Assortment.....	109
4.1.2.2. Scoringmodelle als Möglichkeit zur Systematisierung der Artikellistungspolitik.....	115
<b>4.2. Operative Lieferantenmanagementprozesse .....</b>	<b>118</b>
4.2.1. Operatives Lieferantenmanagement mit geduldeten Bezugsquellen .....	118
4.2.2. Operatives Lieferantenmanagement mit ECR-Partnern und bevorzugten Bezugsquellen.....	123
4.2.2.1. Beschaffungspreispolitik mit ECR-Partnern und bevorzugten Bezugsquellen.....	124
4.2.2.2. Aushandeln von Verträgen und Schaffen von Vertrauen als Möglichkeiten zur Verhaltensabstimmung in ECR-Partnerschaften.....	133

4.2.2.3. Disposition und Nachbevorratung bei ECR-Partnern und bevorzugten Bezugsquellen.....	138
4.2.2.3.1. Charakteristika der Disposition und Nachbevorratung .....	138
4.2.2.3.2. Vorgehensweise bei der Disposition und Nachbevorratung .....	140
<b>5. Die Auflösung der traditionellen Beschaffungsinstitution und die Einführung von Category Management als organisatorische Konsequenzen von ECR .....</b>	<b>146</b>
<b>5.1. ECR als Auslöser für einen umfassenden Restrukturierungsbedarf im Handel .....</b>	<b>148</b>
5.1.1. Anforderungen von ECR an die Organisation des Handels und speziell an die Organisation der Beschaffung .....	148
5.1.2. Die funktional spezialisierte Beschaffungsinstitution als Teil des traditionellen Organisationskonzeptes im Handel .....	150
5.1.3. Kritische Bewertung des traditionellen Organisationskonzeptes .....	152
<b>5.2. Category Management als Antwort auf den durch ECR ausgelösten Restrukturierungsbedarf.....</b>	<b>154</b>
5.2.1. Category Management als neues Führungskonzept für den Handel .....	154
5.2.2. Darstellung und Beurteilung von Category-Stabsstellen als Organisationsalternative für den Handel .....	158
5.2.2.1. Darstellung des Organisationsmodells .....	158
5.2.2.2. Beurteilung des Organisationsmodells.....	160
5.2.3. Darstellung und Beurteilung objektorientierter Category Management-Führungsbereiche als Organisationsalternative für den Handel.....	162
5.2.3.1. Darstellung des Organisationsmodells .....	162
5.2.3.2. Beurteilung des Organisationsmodells.....	164
5.2.4. Darstellung und Beurteilung eines prozeßorientierten Category Managements als Organisationsalternative für den Handel .....	169
5.2.4.1. Darstellung des Organisationsmodells .....	169
5.2.4.1.1. Die Charakteristika der prozeßorientierten Category Management-Organisation .....	169

5.2.4.1.2. Vorgehensweise bei der Einführung einer prozeßorientierten Category Management-Organisation.....	176
5.2.4.1.2.1. Kundenorientierte Gestaltung der Ablauforganisation .....	176
5.2.4.1.2.2. Anpassung der Aufbauorganisation an die Ablauforganisation.....	181
5.2.4.2. Beurteilung des Organisationsmodells.....	186
5.2.5. Zusammenfassende Beurteilung der alternativen Category Management-Organisationsformen .....	189
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>194</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Lieferantenbeziehungsportfolio .....	5
Abbildung 2: Änderung des Leitbildes der Lieferantenbeziehungen durch ECR.....	10
Abbildung 3: Beschaffungskonzeption im Handel .....	27
Abbildung 4: ECR-Basisstrategien im Überblick .....	28
Abbildung 5: ECR im Vergleich zu traditionellen Kooperationskonzepten der Konsumgüterdistribution .....	34
Abbildung 6: Category Management als marketingorientierter Teil der ECR-Strategie.....	37
Abbildung 7: Strategisches Beschaffungsmanagement im Rahmen der allgemeinen Beschaffungskonzeption .....	40
Abbildung 8: Die Strukturierung einer Süßwaren-Category aus Kundenperspektive .....	44
Abbildung 9: Lieferantenorientierte ABC-Analyse .....	53
Abbildung 10: Lieferantenleitbilder und alternative Lieferantenstrategien.....	67
Abbildung 11: Categoryrollen-/Ertragskraft-Portfolio.....	73
Abbildung 12: Implikationen der Warengruppenstrategien für die ECR-Umsetzung.....	77
Abbildung 13: Lieferantenvorselektion mittels Portfoliotechnik .....	81
Abbildung 14: Der Exklusivitätsanspruch der ECR-Module.....	86
Abbildung 15: Lieferantenstrukturpyramide im Handel .....	89
Abbildung 16: Lieferantengruppen im Lieferantenbeziehungsportfolio .....	90
Abbildung 17: Beschaffungsprozesse im Rahmen der allgemeinen Beschaffungskonzeption.....	93
Abbildung 18: Systemvorschlag für „ECR-orientierte“ Veränderungen der Beschaffungspreissysteme .....	131

Abbildung 19: Glättung der Handelsbedarfe durch Efficient Replenishment .....	142
Abbildung 20: Beschaffungsstruktur im Rahmen der allgemeinen Beschaffungs- konzeption.....	147
Abbildung 21: Category-Stabsstellen als Ergänzung der funktionalen Organisation.....	159
Abbildung 22: Divisionales Organisationsmodell mit eigenständigen Category- Führungsbereichen.....	163
Abbildung 23: Organisationsalternativen von der Funktional- zur Prozeßorganisation.....	171
Abbildung 24: Beispiel für natürliche Geschäftsprozesse einer Handelsunternehmung .....	174
Abbildung 25: Beispiel der Ablauforganisation einer restrukturierten Handelsunter- nehmung .....	180
Abbildung 26: Beispiel einer prozeßorientierten Aufbauorganisation für eine re- strukturierte Handelsunternehmung.....	183
Abbildung 27: Kontaktfläche zu Lieferanten bei funktionaler und prozeßorientierter Organisation .....	185
Abbildung 28: Entwicklungsschritte von der Funktionalorganisation zur prozeß- orientierten Category Management-Organisation .....	191

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Aufgabenbereiche der Handelsbeschaffung in der Literatur.....	23
Tabelle 2: Scoringmodell zur Beurteilung der Leistungsperformance von Lieferanten .....	58
Tabelle 3: Vereinfachtes Beispiel für eine ECR-Scorecard .....	60
Tabelle 4: Lieferantendossier als Zusammenfassung der lieferantenbezogenen Analysen .....	62
Tabelle 5: Beispiel für ein Scoringmodell zur Beurteilung der Aufnahme eines Artikels für eine Routinewarengruppe .....	116
Tabelle 6: Listungsanforderungen in Abhängigkeit von der Warengruppenstrategie .....	117
Tabelle 7: Unterschiede im Lieferantenmanagement bei geduldeten Bezugsquellen und ECR-Partnern .....	123
Tabelle 8: Merkmale alternativer Category Management-Organisationsformen .....	189
Tabelle 9: Bewertung der alternativen Organisationskonzepte für das Category Manage- ment .....	192