

Alexander Glaser

Umsetzung von Efficient Consumer Response am Beispiel des Fastfood-Unternehmens McDonald's Deutschland Inc.

Studienarbeit

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



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2011 GRIN Verlag
ISBN: 9783656022107

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/179714>

Alexander Glaser

Umsetzung von Efficient Consumer Response am Beispiel des Fastfood-Unternehmens McDonald's Deutschland Inc.

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

Europäische Fernhochschule Hamburg

Hausarbeit

**Umsetzung von Efficient Consumer Response
am Beispiel des Fastfood-Unternehmens
McDonald's Deutschland Inc.**

Eingereicht von: Alexander Glaser

Studiengang: Logistikmanagement

Modul: Supply Chain Management

Ausgegeben am: 19.08.2011

Eingereicht am: 07.09.2011

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	1
Abbildungsverzeichnis.....	3
Abkürzungsverzeichnis	4
1. Einleitung	5
1.1. Zielsetzung	6
1.2. Aufbau der Hausarbeit	6
2. Efficient Consumer Response als Teilstrategie des Supply Chain Management	8
2.1. Supply Chain Management	8
2.1.1. Ziele und Aufgaben des Supply Chain Management	8
2.2. Efficient Consumer Response	10
2.2.1. Basisstrategie Efficient Replenishment	12
2.2.2. Basisstrategie Efficient Assortment.....	14
2.2.3. Basisstrategie Efficient Product Introduction	15
2.2.4. Basisstrategie Efficient Promotions.....	16
2.2.5. Ergänzungsstrategien	17
3. Efficient Consumer Response bei McDonald´s Deutschland Inc.....	18
3.1. McDonald´s Deutschland Inc. – Unternehmensvorstellung	18
3.2. Umsetzung des Efficient Consumer Response	19
3.2.1. Grundlage: Kooperation mit Lieferanten.....	20
3.2.2. Effektivität von Neuproduktentwicklungen.....	21

	<u>Seite 2</u>
3.2.3. Einbindung von Logistikdienstleistern	22
3.2.4. Einsatz von Distributionszentren	23
3.2.5. Notfallmanagement.....	24
3.2.6. Demand-and-Supply-Planning.....	24
3.2.7. Vernetzung des Efficient Promotion mit dem Efficient Replenishment	26
Fazit	27
Literaturverzeichnis	28

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1: Aufbau der Hausarbeit	7
Abbildung 2.1: House of Supply Chain Management	9
Abbildung 2.2: Zusammenhang zwischen SCM, CM und den Basisstrategien von ECR.....	11
Abbildung 3.1: Ablauf des Demand-and-Supply-Planning-Konzepts	25

Abkürzungsverzeichnis

CM	Category Management
CPFR	Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment
ECR	Efficient Consumer Response
EU	Europäische Union
i.d.R.	in der Regel
insb.	insbesondere
o.g.	oben genannt
POS	Point Of Sale
SCM	Supply Chain Management
u.a.	unter anderem
z.B.	zum Beispiel

Zusammenfassung

Um heutigen Anforderungen des Marktes gerecht werden zu können, bedarf es nachhaltiger Strategien, die ein Unternehmen in die Richtige Position lenken können. Eine solche Strategie ist Efficient Consumer Response. Dabei stellt Efficient Consumer Response im Rahmen des Supply Chain Management eine Teilstrategie dar. Innerhalb des Efficient Consumer Response werden die vier Basisstrategien Efficient Replenishment, Efficient Assortment, Efficient Product Introduction und Efficient Promotions unterschieden, welche durch Ergänzungsstrategien vervollständigt werden.

Das Fastfood-Unternehmen McDonald's hat diese Strategien zu einem großen Teil umgesetzt. Neben der grundlegenden Kooperation mit Lieferanten wurden Potenziale in den Bereichen Effektivität von Neuproduktentwicklungen, Einbindung von Logistikdienstleistern, Einsatz von Distributionszentren, Notfallmanagement, Demand-and-Supply-Planning und Vernetzung des Efficient Promotion mit dem Efficient Replenishment umgesetzt.

Zur Informationserlangung diente einschlägige Literatur. Um die Aktualität zu wahren, erfolgten zudem ausführliche Recherchearbeiten im Internet und in Fachzeitschriften.

1. Einleitung

In Zeiten von immer kürzeren Produktlebenszyklen, steigender Konkurrenz und hohen Ansprüchen von Kunden ist ein effektives und effizientes Supply Chain Management bedeutsamer denn je. Aufgrund von steigender Arbeitsteilung ergeben sich immer mehr Schnittstellen entlang der Supply Chain, was u.a. mit einem hohen Koordinationsaufwand verbunden ist. (Strebinger 2010, S.1)

Diese Situation ist hinderlich, vor allem wenn es darum geht, Kundenbedürfnisse schnell und flexibel zu befriedigen. Efficient Consumer Response ermöglicht es, die Zusammenarbeit entlang der Supply Chain zu optimieren und somit allen Beteiligten einen Nutzen zu bieten. Im Mittelpunkt von Efficient Consumer Response steht das Ziel, Prozesse entlang der Supply Chain industrieweit und unternehmensübergreifend zu optimieren. Weitere Ziele sind u.a. die Kostenreduktion, Umsatzsteigerung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit. (GS1 Germany 2005, S.)

Diese Ziele können ein Unternehmen zum Erfolg führen und dies nachhaltig. In dieser Hausarbeit wird dies an dem Unternehmen McDonald's veranschaulicht.

Kapitel 1.1 beschreibt nachfolgend die Zielsetzung dieser Hausarbeit.

1.1. Zielsetzung

In dieser Hausarbeit sollen zunächst die Strategien und die damit verbundenen Potenziale, die Efficient Consumer Response bietet, dargestellt und in einem nächsten Schritt deren Umsetzung im Fastfood-Unternehmen McDonald's Deutschland Inc. analysiert werden.

In Kapitel 1.2 wird der Aufbau der vorliegenden Hausarbeit erläutert.

1.2. Aufbau der Hausarbeit

Nach der Einleitung in Kapitel 1 mit der Erläuterung der Zielsetzung dieser Hausarbeit und der hier vorgenommenen Vorstellung des Aufbaus der Hausarbeit, erfolgt in Kapitel 2 die Beschreibung von Efficient Consumer Response als Teilstrategie des Supply Chain Management. In weiteren Unterkapiteln wird neben der Beschreibung des Supply Chain

Management auf die Charakteristika des Efficient Consumer Response und die Basisstrategien eingegangen.

In Kapitel 3 erfolgt die Vorstellung des Unternehmens McDonald's, gefolgt von weiteren Unterkapiteln zur Umsetzung von Efficient Consumer Response in diesem Unternehmen.

Abbildung 1.1 zeigt den Aufbau dieser Hausarbeit.



Abbildung 1.1: Aufbau der Hausarbeit

Ein Fazit schließt diese Hausarbeit ab.

2. Efficient Consumer Response als Teilstrategie des Supply Chain Management

ECR ist eine Teilstrategie des SCM, was in den nachfolgenden Unterkapiteln deutlich wird. Zunächst erfolgt die Betrachtung des Begriffs SCM.

2.1. Supply Chain Management

Supply Chain Management bietet die Möglichkeit der nachhaltigen Wandlung der industriellen Wertschöpfung, der Logistik sowie des Bestandsmanagements in nahezu allen Betrieben über nahezu alle Branchen hinweg. (Kuhn & Hellgrath 2002, S.9-10)

Eine umfassende Definition von SCM geben Bowersox et.al. (1999):

„Supply Chain Management can be defined as a collaborative-based strategy to link interorganizational business operations to achieve a shared market opportunity. Supply Chain Management... is ... a concept concerned with activities to plan, implement and control the efficient and effective sourcing, manufacturing and delivery process for products, services and related information from the point of material origin to the point of ultimate consumption for the purpose of conforming to end-customer requirements.“

Im nachfolgenden Unterkapitel wird auf Ziele und Aufgaben des SCM eingegangen.

2.1.1. Ziele und Aufgaben des Supply Chain Management

Die Ziele des SCM sind die klassischen logistischen Ziele wie Reduzierung der Durchlaufzeit, Minimierung der Lagerbestände und Erhöhung der Liefertreue. Zusammengefasst stellen diese Ziele die

Erhöhung des Serviceniveaus für Endverbraucher und die Kostensenkung entlang aller Wertschöpfungsstufen der Supply Chain dar. Bei allen Zielen geht es um die Maximierung der Differenz zwischen dem Wert des Endproduktes für den Endkunden und den Gesamtkosten für die Herstellung des jeweiligen Produktes entlang der Supply Chain. Letztere Kosten sollen also möglichst niedrig gehalten werden. Erreicht werden kann dies u.a. durch Investitionen in neue Technologien, Erschließung neuer Märkte und flexibler Preisanpassung. Die somit anvisierte Stärkung der Position gegen Wettbewerb kann als Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit bezeichnet werden und ist das übergeordnete Ziel des SCM. (Herrmann 2010, S.35 f.)

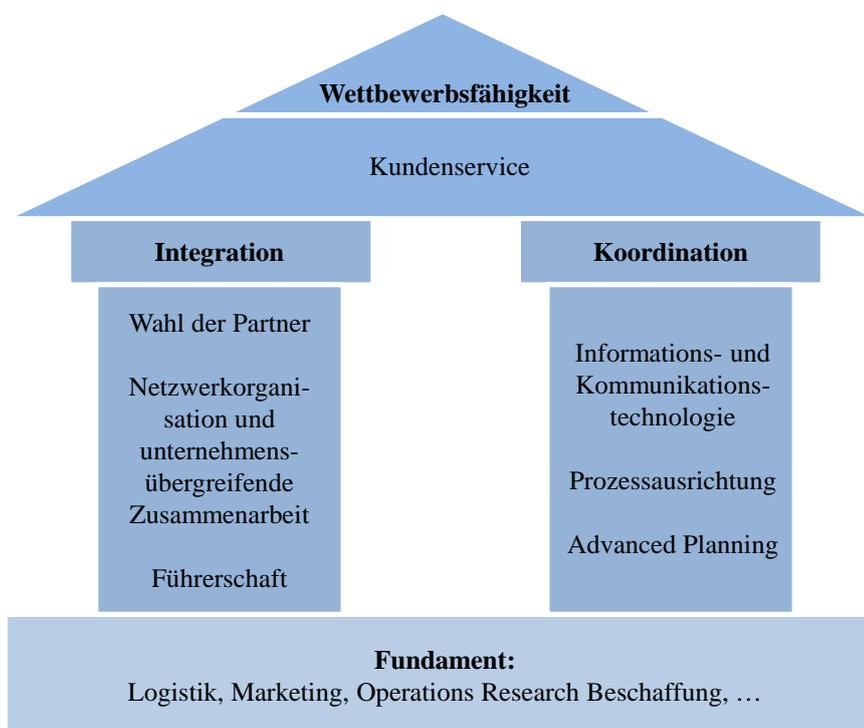


Abbildung 2.1: House of Supply Chain Management (in Anlehnung an Stadler & Kilger 2007, S.12)

Abbildung 2.1 zeigt das House of Supply Chain Management. Dabei symbolisiert das Dach das übergeordnete Ziel der Wettbewerbsfähigkeit,

welches auf zwei Säulen ruht. Während die Säule der Integration die Gestaltung der Supply Chain beinhaltet, stellt die zweite Säule die Koordination der Geld-, Güter- und Informationsflüsse dar. Die Basis des Hauses, das Fundament bilden die verschiedenen Einheiten des Unternehmens. (Herrmann 2010, S.36)

Auf eine tiefergehende Betrachtung des House of Supply Chain Management, also der Aufgaben des SCM wird an dieser Stelle aufgrund des geringen Umfangs der Hausarbeit verzichtet. Man bediene sich der Literatur von z.B. Stadler & Kilger (2007) für weitere Informationen.

In Kapitel 2.2 wird nachfolgend das Konzept des Efficient Consumer Response vorgestellt.

2.2. Efficient Consumer Response

Übersetzt aus dem Englischen bedeutet Efficient Consumer Response (ECR) die effiziente Reaktion auf die Kundennachfrage. Dabei ist ECR ein Konzept, das sich aus bestehenden Methoden und Prinzipien zusammensetzt. ECR soll zu einer kooperativen Optimierung der Wertschöpfungskette zwischen Hersteller, Logistikdienstleister und Handel führen. Auf der einen Seite sollen Rationalisierungspotenziale erkannt und ausgeschöpft werden. Auf der anderen Seite sollen Umsätze und Erträge gesteigert werden. Beispielhaft seien hier die Eliminierung von teuren Zwischenlagern, Überbevorratung, Out-of-Stock-Situationen sowie die Schätzung von Produktionsmengen genannt. Erreicht werden kann dies durch eine unternehmensübergreifende Analyse und Reorganisation der Prozesskette. (Georg 2006, S.57)

Seifert (2006) definiert ECR wie folgt:

„Efficient Consumer Response (ECR) ist ein umfassendes Managementkonzept auf der Basis der vertikalen Kooperation

von Industrie und Handel mit dem Ziel einer effizienteren Befriedigung von Konsumentenbedürfnissen. Die Instrumente von ECR sind das Supply Chain Management (Kooperationsfeld Logistik) und das Category Management (Kooperationsfeld Marketing).“

Beim Category Management (CM) handelt es sich um eine kooperative Sortimentssteuerung, also um einen gemeinsamen Prozess von Hersteller und Händler, bei dem Produkt- und Servicekategorien strategische Geschäftseinheiten bilden. Hierdurch soll der Kundennutzen maximiert werden und mit ihm die Ergebnisverbesserung auf allen Ebenen der Wertschöpfungskette erreicht werden. (Hertel 2005, S.177)

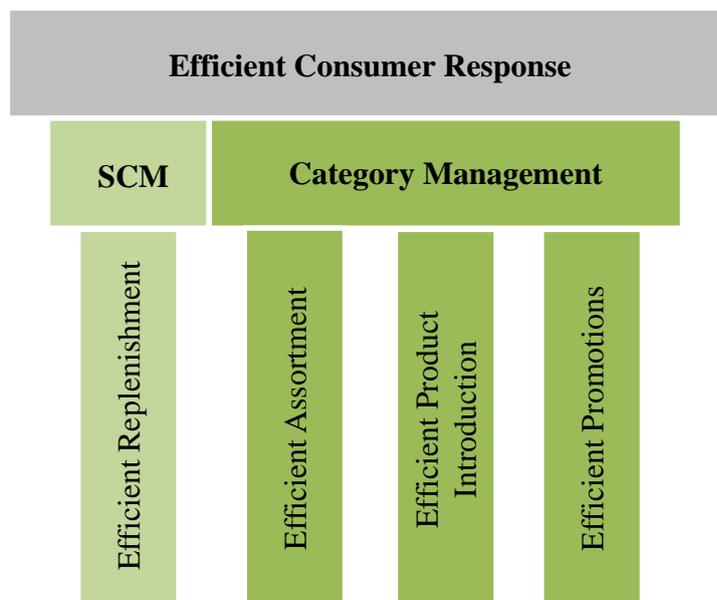


Abbildung 2.2: Zusammenhang zwischen SCM, CM und den Basisstrategien von ECR (in Anlehnung an Lingenfelder & Kreipl 2007, S.895)

Abbildung 2.2 veranschaulicht den Zusammenhang zwischen SCM, Category Management und den Basisstrategien von ECR. Dabei können vier Basisstrategien unterschieden werden, die zusammengenommen zu den o.g. Zielen führen sollen. Das SCM liefert die Basisstrategie des

Efficient Replenishment, während dem Category Management die Basisstrategien Efficient Assortment, Efficient Product Introduction und Efficient Promotions zugeschrieben werden können. Diese letzten drei Basisstrategien werden oftmals der Nachfrageseite bzw. dem Marketing zugeordnet. (Fassnacht & Hardwig 2004)

Nachfolgend werden die einzelnen Basisstrategien detaillierter vorgestellt und durch weitere Strategien ergänzt. Zunächst wird mit der Basisstrategie des Efficient Replenishment begonnen.

2.2.1. Basisstrategie Efficient Replenishment

Bei Efficient Replenishment handelt es sich um eine Strategie der effizienten Warenversorgung. Entlang der Versorgungskette wird die Umsetzung von Optimierungspotenzialen der Informations-, Waren- und Zahlungsflüsse durch die Nutzung von Kostensenkungspotenzialen in der Nachschubversorgung, der Logistik und der Administration vorangetrieben. Als Ergebnis erhält man verbesserte interne Lagerabläufe, eine bessere Auslastung der Ressourcen, den Abbau von Beständen und schließlich geringere Kapitalbindung und Bestandskosten. (Lingenfelder & Kreipl 2007, S.896)

Zum Erreichen dieses effizienten Warennachschubs tritt ein abgestimmter Prozess anstelle des herkömmlichen Belieferungssystems, der sich neben der händlerseitigen zudem an der herstellerseitigen Nachfrage der Konsumenten orientiert. Hier sind die Konzepte des Vendor Managed Inventory, Cross Docking, Computer-Assisted Ordering und Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment geeignet und genügen den o.g. Anforderungen. Diese Begriffe werden nun kurz definiert:

-
- Bei Vendor Managed Inventory übernimmt der Lieferant die Bewirtschaftung des Lagers seines Kunden und ist damit für den Warenversorgungsprozess verantwortlich. (Alicke 2005, S.173)
 - Cross Docking ist ein Belieferungskonzept, das meist eine mehrstufige Belieferungsstruktur aufweist. Es erfolgt keine Zwischenlagerung, sondern die Ware wird an einem Umschlagpunkt filialspezifisch zusammengestellt und dann direkt an eine Filiale geliefert. (Placzek 2007, S.136)
 - Beim Computer-Assisted Ordering, also dem computergestützten Bestellen, wird basierend auf Scannerdaten automatisch eine Neubestellung angestoßen, wenn z.B. der Mindestbestand unterschritten wird. (ten Hompel & Heidenblut 2008, S.49)
 - Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR) bedeutet kooperatives Prognostizieren, Planen und Managen von Beständen und Warenströmen. CPFR ist eine sehr intensive Art des Efficient Consumer Response. (ten Hompel & Heidenblut 2008, S.48)

Ergänzend muss der Händler an der Verkaufsstätte Scanner-Technologien im Einsatz haben, um die Informationsversorgung des Herstellers gewährleisten zu können, der ohne diese Informationen nicht in der Lage ist, Efficient Replenishment zu betreiben. (Lietke 2009, S.18 f.)

Weiterhin ist Efficient Replenishment gekennzeichnet durch eine enge, investitionsbedingte Verbindung der Partner, also zwischen Hersteller und Händler, die langfristig ausgerichtet sein muss. Eine (einseitige) Beendigung der Beziehung an einem zu frühen Zeitpunkt geht mit negativen Folgen einher, denn die Investitionen sind i.d.R. individuell auf die Beziehung ausgerichtet. Folglich sind Efficient Replenishment

Partner auf eine Fortführung der Vertragsbeziehung angewiesen. (Lietke 2009, S.19)

Nach Lingenfelder und Kreipl (2007) lassen sich durch Efficient Replenishment beispielsweise die Bestandshöhen um 40% bis 100% und die Prozesszeiten um 50% bis 80% reduzieren, während sich die Produktverfügbarkeit am POS um 2% bis 5% steigern lässt.

Die Basisstrategie des Efficient Assortment wird im nächsten Unterkapitel vorgestellt.

2.2.2. Basisstrategie Efficient Assortment

Ziel der Strategie der effizienten Sortimentsgestaltung und Warenpräsentation ist die von Handel und Hersteller gemeinsam getragene Sortimentsgestaltung mit dem Ergebnis, zum einen übersichtliche Sortimente zu schaffen und zum anderen den am Point Of Sale (POS) zu Verfügung stehenden Platz und die Einkaufsstättenbindung, also den Kundennutzen, zu optimieren. Damit einhergehend ist eine nachhaltige Eliminierung von aus Kundensicht redundanten Artikeln. Erreicht werden kann dies z.B. durch die Einführung von Category Management, was auch hier eine enge Zusammenarbeit von Hersteller und Händler voraussetzt. Der Händler wählt einen Lieferanten als Category Captain aus, der für die ihm zugewiesene Kategorie ein Sortiment erarbeitet und dem Händler unterbreitet. Der Category Captain übernimmt dabei große Teile der Sortimentsgestaltung. Ohne Efficient Consumer Response würde dies eine autonome Entscheidung des Händlers bedeuten. Aufgrund der vermehrten Abstimmung mit den Produktmanagern und den Category Managern der Hersteller, erhöht sich für das Handelsunternehmen der Koordinationsaufwand. Da die Sortimentsgestaltung zumindest teilweise durch den Hersteller erfolgt, geht der Einsatz von Efficient Assortment

einher mit einem gewissen Macht- und Informationsvorsprungverlust des Händlers. Es sei betont, dass auch an dieser Stelle den Käufer- und Verwenderdaten eine zentrale Bedeutung zukommt. (Lingenfelder & Kreipl 2007, S.897 / Lietke 2009, S.17 f.)

Procter & Gamble hat beispielsweise über alle Projekte, mit verschiedenen Handelsunternehmen bezüglich der Warengruppe Haarpflege, hinweg die Anzahl der Produkte zwischen 13% und 50% gesenkt und konnte eine Warengruppenumsatzsteigerung von ca. 8% verzeichnen. (Corsten & Pötzl 2000, S.85)

Efficient Product Introduction ist die nächste Basisstrategie, die nachfolgend behandelt wird.

2.2.3. Basisstrategie Efficient Product Introduction

Im Rahmen des Efficient Product Introduction arbeiten Handel und Hersteller eng zusammen, um neue Produkte zu entwickeln und einzuführen. Für die Kunden soll in kurzer Zeit eine große Anzahl von kundengerechten Produkten in den Markt eingeführt werden können. Gleichzeitig soll die Fehlplanungsrate, also diejenigen Produkte mit schlechten Absatzzahlen eliminiert werden, was sowohl auf Hersteller- wie auch auf Händlerseite zu Kostensenkungen führt. Weitere Folgen aus dem erfolgreichen Einsatz von Efficient Product Introduction sind Wahrenumschlags-, Umsatz- und Imagevorteile. Hinsichtlich der Intensität der Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Händler können drei Strategiebereiche unterschieden werden: Einführung neuer Produkte, Entwicklung neuer Produkte sowie Entwicklung und Produktion von Handelsmarken. In der genannten Reihenfolge steigt die Kooperationsintensität, wobei insbesondere die Entwicklung und Produktion von Handelsmarken eine sehr intensive Zusammenarbeit bedingt. Im Extremfall kann der Hersteller dabei seine wirtschaftliche

Autonomie verlieren, während sich der Händler bei einer vollständigen Zusammenarbeit in der Efficient Product Introduction voll und ganz an den jeweiligen Hersteller bindet und von ihm abhängig ist. Aus diesem Grund und aufgrund der notwendigen Weitergabe von extrem sensiblen Informationen ist der Einsatz von Efficient Product Introduction tendenziell in Industrie und Handel eher selten zu beobachten. (Lingenfelder & Kreipl 2007, S.898 / Lietke 2009, S.15 f.)

Nach empirischen Studien konnte eine sogenannte Flopquote bei einer Produktneueinführung von rund 44% innerhalb des ersten Jahres dokumentiert werden. Es ist also ausreichend Reduzierungspotenzial vorhanden. Bei Sainsbury's (England) wurden z.B. im Rahmen der Efficient Product Introduction die Anzahl der Snackartikel um 17% gesenkt, wobei der Umsatz um 10% stieg. (Lingenfelder & Kreipl 2007, S.898)

Als letzte Basisstrategie liegt der Fokus des nachfolgenden Unterkapitels auf Efficient Promotions.

2.2.4. Basisstrategie Efficient Promotions

Die Basisstrategie Efficient Promotions soll eine Steigerung der Abverkaufsmenge und zugleich sinkende Kosten für Werbeaktivitäten und Verkaufsförderungsmaßnahmen gewährleisten. Herstellerseitige Einzelaktionen werden durch kooperative Co-Marketing-Aktionen ersetzt. Folglich muss der Hersteller seine Werbeaktivitäten mit dem Händler abstimmen (z.B. auf dessen Handelsformat). Zugleich sollen handelsseitige Sonderpreiseaktionen reduziert werden. Um ein nachhaltiges Efficient Promotion zu gewährleisten, muss der Handelspartner seine Preis- und Aktionspolitik zusammen mit dem Hersteller abstimmen. Gleichzeitig hat der Hersteller seine Aktionen am POS stärker auf den Handelspartner auszurichten. Tendenziell wird diese

Basisstrategie aufgrund der hohen Komplexität und der hohen Abhängigkeiten nicht immer implementiert. (Lingenfelder & Kreipl 2007, S.897 f. / Lietke 2009, S.16 f.)

Nach Corsten (2000) kann erst eine aufeinander abgestimmte Maßnahmenkombination zum Erfolg führen. So wurde festgestellt, dass in der Warengruppe Toilettenpapier zwar 95% der Aktionen einzelne Artikel unterstützten, aber 50% der Aktionen negativen Einfluss auf die Gesamtleistung der Warengruppe ausmachte.

Zusätzlich zu den vier genannten Basisstrategien werden vier weitere Strategien unterschieden, die sogenannten Ergänzungsstrategien.

2.2.5. Ergänzungsstrategien

Im Rahmen dieser Hausarbeit werden die Ergänzungsstrategien nicht näher definiert, sondern nachfolgend benannt: (Lietke 2009, S.20 ff.)

- Efficient Operating Standards: Definition und Einsatz von branchenweiten Standards in der Logistik
- Efficient Administration and Systems: Optimierung aller administrativen Prozesse an den Schnittstellen zwischen den Kooperationspartnern
- Efficient Sourcing: Integration vorgelagerter Rohstoff und Verpackungslieferanten in die Efficient Consumer Response Kooperation
- Efficient Controlling: Optimierung der Rechnungslegungs- und Prognosesysteme

Nachdem nun das Supply Chain Management und Efficient Consumer Response mit seinen Strategien betrachtet wurden, erfolgt in Kapitel 3

die Betrachtung der Umsetzung von Efficient Consumer Response im Fastfood-Unternehmen McDonald's Deutschland Inc.

3. Efficient Consumer Response bei McDonald's Deutschland Inc.

McDonald's Deutschland Inc. hat Efficient Consumer Response bereits in zahlreichen Bereichen umgesetzt. In den nachfolgenden Unterkapiteln wird zunächst das Unternehmen vorgestellt und zudem die Umsetzungen im Bereich des ECR vorgestellt.

3.1. McDonald's Deutschland Inc. – Unternehmensvorstellung

Nachfolgend wird der Fokus auf McDonald's Deutschland Inc. gerichtet. McDonald's ist ein weltweit operierendes Fastfood-Unternehmen. In Deutschland besitzt McDonald's rund 1.386 Restaurants, davon sind 737 Restaurants mit einem McCafé und 971 Restaurants mit McDrives ausgestattet. Bei McDrives handelt es sich um einen Bedienschalter, an dem ein Kunde sein Essen bestellen und entgegennehmen kann, ohne sein Fahrzeug zu verlassen. Unter den 1.386 deutschlandweiten Restaurants sind ca. 80% Franchise-Nehmer (durchschnittlich unterhält ein Franchise-Nehmer vier Restaurants). Desweiteren arbeiten deutschlandweit rund 62.000 Mitarbeiter, davon knapp 2.100 Auszubildende und 170 Studenten. Das Einkaufsvolumen beläuft sich auf etwa 801 Millionen Euro, wobei ein Großteil der Produkte aus Deutschland bzw. aus der EU stammt. Der Nettoumsatz der McDonald's Deutschland Inc. betrug 2010 knapp drei Milliarden Euro, die durch die Bedienung von rund 981 Millionen Gäste erwirtschaftet wurden. (McDonald's 2010)

Im folgenden Kapitel 3.2 werden Aspekte der Umsetzung des Efficient Consumer Response bei McDonald's Deutschland Inc. aufgezeigt.¹

3.2. Umsetzung des Efficient Consumer Response

Ein wichtiges erfolgsbringendes Instrument von McDonald's liegt in einem umfassenden und durchdachten Supply Chain Management mit den zentralen Ausrichtungen: (Schneider 2007, S.115 f.)

- durchgängige Optimierung aller Güter- und Informationsflüsse vom Rohstoff bis zum Endkunden (zwischen Lieferant, McDonald's und den Restaurants),
- simultane Betrachtung der unternehmensinternen und übergreifenden Versorgungsprozesse bei den Systempartnern und
- strategisch-langfristige Perspektive.

Dabei sind die Rollen der Teilnehmer innerhalb der Supply Chain klar definiert. Während McDonald's den Produktionsablauf, Corporate Identity, Menüplanung, Markenstrategie und Marketing regelt, beliefern regionale Lieferanten die Franchise-Nehmer, die das Geschäft vor Ort betreiben. Dieses System bezeichnet man als dreibeinigen Stuhl, einen Begriff, den der Gründer von McDonald's in den USA entwickelte. Nach dem Prinzip Kooperation statt Konfrontation verfolgt McDonald's die Ziele des Abbaus von Ineffizienzen entlang der Wertschöpfungskette und der Erschließung von Umsatzpotenzial. Alle Teilnehmer dieser Supply Chain sind der Überzeugung, dass durch Kooperation die gemeinsamen Ziele besser erreicht werden können und ein Nutzen aus der Zusammenarbeit gezogen werden kann. Das übergeordnete Ziel von

¹ Aus Gründen der Vereinfachung wird die McDonald's Deutschland Inc. nachfolgend mit McDonald's bezeichnet.

McDonald's lautet: Erreichung von 100% Total Customer Service. (Schachner 2006, S.8 / Schneider 2007, S.115 f.)

Im nächsten Unterkapitel wird beschrieben, wie McDonald's die Kooperation mit Lieferanten realisiert hat.

3.2.1. Grundlage: Kooperation mit Lieferanten

Eine grundlegende Voraussetzung zur Umsetzung von ECR ist in der besagten engen Kooperation mit den Lieferanten gegeben. (Nachfolgend Schneider 2007, S.116 ff.) Dabei gehen beide Seiten nicht unerhebliche Gefahren ein, denn auf Seite des Lieferanten muss eine fast ausschließliche Ausrichtung auf den Kunden, hier McDonald's erfolgen. Diese Spezialisierung von Maschinen und Fahrzeugen hat zur Folge, dass ein Einsatz dieser Ressourcen zur Befriedigung anderer Auftraggeber aufgrund von Inkompatibilität meist nicht in Frage kommt. Der Lieferant begibt sich also in eine enorme Abhängigkeit, was zugleich das Beschäftigungs- und Investitionsrisiko steigert. McDonald's auf der anderen Seite geht die Gefahr ein, plötzlich ohne Lieferanten dazustehen, wenn der Lieferant kurzfristig abspringt. Möglich wird dies durch sogenannte „Handshake Agreements“. Es werden also nicht in jedem Fall Rahmenverträge abgeschlossen, sondern Absprachen auf Vertrauensbasis vorgenommen, insbesondere bei Ergänzungen zu bestehenden Verträgen. Zudem betreibt McDonald's in 75% der Fälle Single-Sourcing, lediglich 25% Prozent der Lieferanten werden auf Basis des Dual- bzw. Multiple-Sourcing ausgewählt.

Diese Kooperation auf Vertrauensbasis bewirkt zudem langfristige Geschäftsbeziehungen mit ca. 30% der deutschen Lieferanten, welche seit mehr als 20 Jahren zusammenarbeiten. Daraus resultieren für beide Seiten Vorteile wie gegenseitiges Vertrauen, die Nutzung von Synergien, ein stetiges Wachstum und, was vor allem für McDonald's essentiell ist,

die Einhaltung von strengen Qualitätsstandards. (Schachner 2006, S.8 / Schneider 2007, S.116)

Da rund 89% des Beschaffungsvolumens von deutschen Zulieferern stammt und 99,7% der eingekauften Waren aus der EU bezogen werden, ergeben sich weitere Vorteile. Zum einen sind dies logistische Aspekte wie z.B. kurze Wege und somit kurze Reaktionszeiten. Zum anderen ist dies förderlich für das Image, denn McDonald's möchte sich als deutsches Unternehmen aufstellen und nicht weiter als amerikanische Burgerverkaufskette wahrgenommen werden.

Die Effektivität von Neuproduktentwicklungen wird nachfolgend behandelt.

3.2.2. Effektivität von Neuproduktentwicklungen

Im Rahmen von Efficient Product Introduction machen sich solch enge und auf Vertrauensbasis ausgerichtete Kooperationen bezahlt. Wenn es darum geht, einen neuen Burger einzuführen, muss der Lieferant kurzfristig z.B. spezielle Brötchen liefern, die etwa wie ein Fußball aussehen. Hierdurch entstehen vor allem dem Lieferanten nicht unerhebliche Entwicklungskosten, die er aber aufgrund der guten Kooperation mit McDonald's ohne große Verhandlungen in Kauf nehmen wird. Ebenso verhält es sich mit Neuentwicklungen von anderen Produkten. (Schneider 2007, S. 117)

Durch die unkomplizierte Einführung von neuen Produkten kann sich McDonald's einen Wettbewerbsvorteil gegenüber einschlägiger Konkurrenten wie z.B. Burger King verschaffen, da schnell auf Marktveränderungen und spezielle Kundenwünsche eingegangen werden kann. Zudem kann McDonald's sein Image als modernes Unternehmen, das sich aktueller Themenstellungen, wie z.B. einer Fußballweltmeisterschaft annimmt, festigen bzw. verbessern. Durch die

zu erwarteten hohen Umsatzzahlen profitieren auch die Lieferanten von den Neuentwicklungen.

In Kapitel 3.2.3 wird aufgezeigt, dass Logistikdienstleister in die Supply Chain eingebunden werden.

3.2.3. Einbindung von Logistikdienstleistern

Um ein leistungsstarkes Logistiksystem gewährleisten zu können, verfolgt McDonald's zwei Ziele. Zum einen sollen die Restaurants, also die Franchise-Nehmer von sämtlichen administrativen Logistikaufgaben entlastet werden. Dabei führt McDonald's selbst die Lieferantensuche, Preisverhandlungen und den Abschluss von Rahmenverträgen durch. Alle anderen operativen und taktischen Aufgaben werden outgesourct. Dazu gehören u.a. der Einkauf beim Lieferanten, der Customer Service und das Demand- and Supply-Planning. Zum anderen sollen das Bestellwesen wie auch die Warenströme gebündelt werden, sodass ein Restaurant alles aus einer Hand erhält. Damit ist gemeint, dass ein Franchise-Nehmer einen Bestellkatalog erhält, aus dem er bei einer Instanz seine Bestellung aufgibt. Im Hintergrund erfolgen dann alle weiteren Schritte bis hin zur Zusammenstellung der Lieferungen an das bestellende Restaurant. (Schneider 2007, S. 121 f.)

Hierzu setzt McDonald's die folgenden Instrumente ein und integriert hiermit den jeweiligen Logistikdienstleister in das McDonald's System: (Schneider 2007, S. 122 f.)

- Electronic Data Interchange (elektronischer Datenaustausch)
- Cross-Docking (Konsolidierung der Sendungen unterschiedlicher Hersteller zu einer individualisierten Lieferung für ein Restaurant)
- Vendor Managed Inventory (vom Lieferanten geführte Bestände)

Desweiteren können die folgenden Nutzenpotenziale aus dieser Umsetzung des eben dargestellten Efficient Replenishment abgeleitet werden: (Schneider 2007, S. 122)

- Reduzierung der Aufwände z.B. hinsichtlich Bestellwesen, Anlieferungsunterstützung, Rechnungslegung und Buchhaltung auf Seiten der Franchise-Nehmer.
- Abbau hoher Lagerbestände beim Hersteller, in den Distributionszentren (siehe unten) und den Restaurants.
- Reduzierte Überproduktion von Mindesthaltbarkeitsware.
- Optimale Nutzung der Transportkapazitäten.
- Reduzierung von Prozesszeiten und Aufwand.
- Erhöhung der Produktverfügbarkeit am POS.
- Effektive Neuprodukteinführung.

Nachfolgend wird der Fokus auf den Einsatz von Distributionszentren gelegt.

3.2.4. Einsatz von Distributionszentren

Sämtliche McDonald's Restaurants werden weltweit von 150 Distributionszentren aus beliefert, in Europa sind dies 50. Jedes Distributionszentrum versorgt dabei rund 200 Restaurants, die ein- bis dreimal pro Woche beliefert werden. Bei den Lieferungen handelt es sich um das gesamte Produktspektrum, also sowohl im Food- als auch im Non-Food-Bereich. Im Rahmen von sogenannten Food-Towns produzieren Hersteller direkt neben einem Distributionszentrum und lagern z.B. produziertes Fleisch automatisch in ein Kühlager des Lieferanten ein, der die Produkte anschließend per Cross-Docking mit

den anderen Produkten zu restaurantreinen Sendungen auf die LKW verladen kann. (Schneider 2007, S. 124 f.)

Somit können etwa Kosteneinsparungen durch optimierte Transporte, der Nutzung von gemeinsamen Flächen und generell eine Produktivitätssteigerung verbucht werden.

Wie ein Notfallmanagement bei McDonald´s arbeitet, wird in Kapitel 3.2.5 betrachtet.

3.2.5. Notfallmanagement

Durch den Einsatz von Distributionszentren lassen sich auch große Ausfälle von Engpässen auf Herstellerseite ausgleichen. Hierzu hat McDonald´s ein Notfallmanagement entwickelt, das sich 2005 bei einem Großbrand in Großbritannien bereits bewährt hat. Hier fielen rund 50% der Bäckereikapazitäten aus und zudem eines von drei Distributionszentren in England. Aufgrund von standardisierten Handlungsanweisungen für unterschiedliche Vorfälle, konnten die beiden anderen Distributionszentren das Ausgefallene ersetzen und auf Herstellerseite war es sehr kurzfristig und unkompliziert möglich, die Produktion auf Nachtschichten auszuweiten, sodass der Endkunde von dem Ausfall nichts bemerkte und die Warenverfügbarkeit sichergestellt werden konnte. (Schachner 2006, S.9) Hier zeigt sich erneut die Vorteilhaftigkeit von engen und hervorragenden Kooperationen entlang der Supply Chain. Nun wird das Konzept des Demand-and-Supply-Planning dargestellt.

3.2.6. Demand-and-Supply-Planning

Wie bereits geschildert, sind die Logistikdienstleister, die die Distributionszentren betreiben ebenfalls für die Beschaffung der Ware

zuständig. Zur effizienten und effektiven Beschaffung wurde mit dem Ziel, den zukünftigen Bedarf am POS die gesamte Supply Chain zu steuern ein Demand-and-Supply-Planning-Konzept eingeführt. Abbildung 3.1 verdeutlicht den Aufbau bzw. den Ablauf dieses Konzepts.

Durch die Ablösung des herkömmlichen Belieferungssystems durch dieses Konzept werden sowohl der Informations- als auch der Warenfluss optimiert. Es gelingt Out-of-Stock-Situationen nahezu auszuschließen. Zudem wird ein zuverlässiger Informationsfluss entlang der gesamten Supply Chain und damit verbunden eine effiziente Steuerung des Warenflusses gewährleistet. Die eingangs erwähnte wichtige Informationsbasis zwischen allen Teilnehmern der Supply Chain ist somit gesichert. Hieraus folgen wiederum die Gewährleistung von geringen Lagerbeständen, hoher Transporteffizienz und sicherer Versorgung entlang der Supply Chain. (Schneider 2007, S.128 f.)



Abbildung 3.1: Ablauf des Demand-and-Supply-Planning-Konzepts (in Anlehnung an Schneider 2007, S.128)

Abschließend wird die Umsetzung der Vernetzung des Efficient Promotion mit dem Efficient Replenishment betrachtet.

3.2.7. Vernetzung des Efficient Promotion mit dem Efficient Replenishment

Wenn auch McDonald's in Deutschland diesen Schritt noch nicht umgesetzt hat, so sei dennoch erwähnt, was in den Vereinigten Staaten von Amerika bereits umgesetzt wurde. Denn hier wurden Efficient Promotion und Efficient Replenishment miteinander verknüpft. Hierdurch ist es gelungen, Promotionsaktionen, Produkteinkauf und Bestandmanagement in allen Restaurants hinsichtlich der Planung und Durchführung zu optimieren. Dies kann am Beispiel einer Promotionsaktion bezüglich Kinderspielzeuge verdeutlicht werden. Etwa 90% der Restaurants können über die aktuell beworbenen Spielzeuge voll verfügen. Der automatische Bestellvorgang und die Nachschubversorgung der Spielzeuge erfolgt genauso wie bei der Beschaffung von den üblichen Produkten über die Forecastfunktion. Nach Durchlaufen der einzelnen Stufen des Demand-and-Supply-Planning-Konzepts bewegen sich die Lieferanten auf einer höheren Serviceebene. Auch hier können sowohl Out-of-Stock-Situationen als auch Überproduktionen vermieden werden. Das letztendliche Ziel dieser Vernetzung ist die Beseitigung von Ineffizienzen bei Promotions durch die gemeinschaftliche Gestaltung der Verkaufsfördermaßnahmen. (Schneider 2007, S.131)

Den Abschluss dieser Hausarbeit bildet nach nachfolgende Fazit.

Fazit

Wie aus den zurückliegenden Ausführungen erkenntlich wird, hat McDonald's einen großen Teil der Potenziale, die sich aus dem Einsatz von Efficient Consumer Response ergeben, bereits umgesetzt und abgeschöpft. Die Ziele des ECR wurden erreicht und können nachhaltig aufrechterhalten werden. Zudem profitieren die Vertragspartner wie auch die Endkunden in hohem Maße davon.

Gerade in der heutigen Zeit sind Kooperationen auf Vertrauensbasis, bzw. nicht vertraglich festgehaltene Nebenabredungen sowie die Konzentration auf regionale und einige sehr wenige Lieferanten und Hersteller kaum denkbar und dürften von vielen Managern belächelt werden. Dieser Auffassung zum Trotz hält McDonald's an diesem Konzept fest und ist damit sehr erfolgreich.

Es ist nun an McDonald's, die Qualitätsstandards und die guten Beziehungen entlang der Supply Chain aufrechtzuerhalten und weiter auszubauen. Einer Studie zur Folge haben Unternehmen mit ECR-Erfahrungen es leichter, RFID einzuführen und zu nutzen (Logistik Heute 2006). Und genau hier liegt ein weiteres Optimierungspotenzial für McDonald's. Denn durch den Einsatz von RFID lassen sich weitere Erleichterungen und zeitliche Einsparungen, gerade im Tiefkühltransport- und der -lagerung erzielen.

Literaturverzeichnis

Alicke, K. (2005) *Planung und Betrieb von Logistiknetzwerken - Unternehmensübergreifendes Supply Chain Management*. 2. Auflage. Berlin: Springer-Verlag

Bowersox, D. J.; Closs, D. J.; Stank, T. P. (1999) *21st Century Logistics – Making Supply Chain Integration A Reality*. Oak Brook (IL)

Corsten, D.; Pötzl, J. (2000) *ECR – Efficient Consumer Response – Integration von Logistikketten*. München: Hanser Fachbuch

Fassnach, M.; Hardwig, S. (2004) Efficient Consumer Response: eine empirische Untersuchung aus Hersteller-Sicht. Erschienen in *Strategien und Trends im Handelsmanagement*. München: Verlag-Vahlen. S.273-292

Georg, B. (2006) *CPFR und Elektronische Marktplätze – Neuausrichtung der kooperativen Beschaffung*. 1. Auflage. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

GS1 Germany (2005) *ECR-Trendstudie 2005 – Erfolge, Hindernisse und Potenziale – wie geht es weiter?* Köln: GS1 Germany GmbH, Accebture, Lebensmittelzeitung

Herrmann, J. (2010) *Supply Chain Scheduling*. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag

Hertel, J; Zentes, J.; Schramm-Klein, H. (2005) *Supply-Chain-Management und Warenwirtschaftssysteme im Handel*. Berlin: Springer-Verlag

Lietke, B. (2009) *Efficient Consumer Response – Eine agency-theoretische Analyse der Probleme und Lösungsansätze*. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag

Lingenfelder, M; Kreipl, C. (2007) Efficient Consumer Response. Erschienen in *Handbuch Produktmanagement*. 3. Auflage. Wiesbaden: Gabler-Verlag. S.887-914

Logistik Heute (2006) Leichter Weg zu RFID. *Logistik Heute*. Stand: 19.07.2006

<http://www.logistik-heute.de/Logistik-News-Logistik-Nachrichten/Markt-News/2461/Studie-bescheinigt-Unternehmen-mit-ECR-Erfahrung-Vorteile-bei-der-Einfuehrung>
(zuletzt besucht am 07.09.2011)

McDonald's (2010) McDonald's in Zahlen und Fakten. McDonald's Deutschland Inc. Stand 31.12.2010
http://www.McDonald'sonalds.de/unternehmen/ueber_McDonald'sonalds/zahlen_und_fakten.html
(zuletzt besucht am 07.09.2011)

Obersojer, T. (2009) *Efficient Consumer Response – Supply Chain Management für die Ernährungswirtschaft*. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag

Placzek, T.S. (2007) *Optimal Shelf Availability – Analyse und Gestaltung integrativer Logistikkonzepte in Konsumgüter-Supply Chains*. 1. Auflage. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH

Schachner, T. (2006) McDonald's Dreibein. Logistics Special, *Cash Das Handelsmagazin*. Heft: November 2006. S.8-9

Schneider, W. (2007) *McMarketing – Einblicke in die Marketing-Strategie von McDonald's*. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler-Verlag

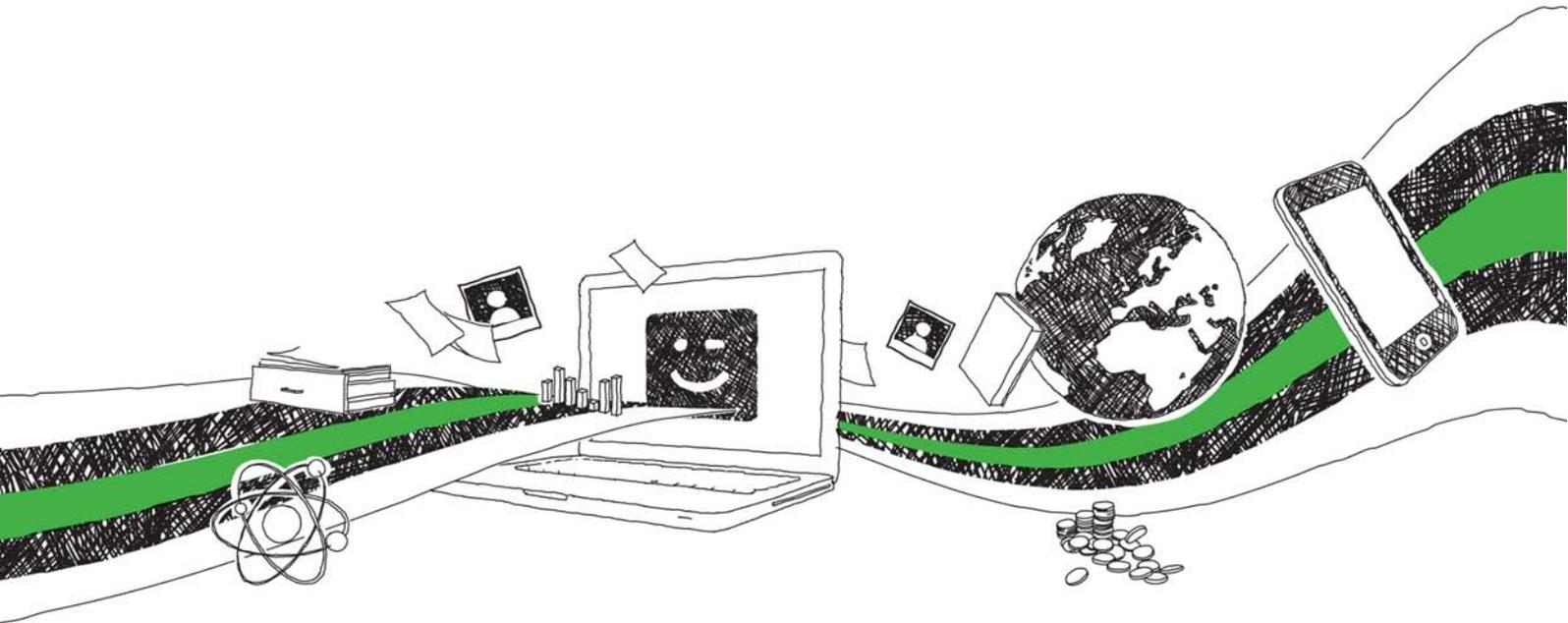
Seifert, D. (2006) *Efficient Consumer Response – Supply-Chain-Management (SCM), Category-Management (CM) und Radiofrequenz-Identifikation (RFID) als neue Strategieansätze*. 4. Auflage. München: Hampp-Verlag

Stadtler, H.; Kilger, C. (2007) *Supply Chain Management and Advanced Planning: Concepts, Models, Software and Case Studies*. 4. Auflage. Berlin: Springer-Verlag

Strebinger, A.(2010) *Markenarchitektur – Strategien zwischen Einzel- und Dachmarke sowie lokaler und globaler Marke*. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler-Verlag

ten Hompel, M.; Heidenblut, V. (2008) *Taschenlexikon Logistik – Abkürzungen, Definitionen und Erläuterungen der wichtigsten Begriffe aus Materialfluss und Logistik*. 2. Auflage. Berlin: Springer-Verlag

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

