

DIPLOMARBEIT

Collaborative Planning Forecasting and Replenishment

ausgeführt am

Institut für Informationsverarbeitung und -wirtschaft
Abteilung für Informationswirtschaft
der Wirtschaftsuniversität Wien

Begutachter: o. Univ. Prof. Dkfm. Dr. Wolfgang Janko
Betreuer: Dr. Michael Hahsler

eingereicht von

Danijela Mitrovic
9852058

Wien, Oktober 2004

Collaborative Planning Forecasting and Replenishment

Zusammenfassung

Das Konzept Collaborative Planning Forecasting and Replenishment beschreibt die Möglichkeit unternehmensübergreifender Zusammenarbeit zwischen Geschäftspartnern, welche aufgrund gemeinsamer Interessen innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette die gleiche Strategie verfolgen. Durch intensiven Informationsaustausch, effektive Planung, Prognose und Bevorratung sollen die Kosten reduziert werden, die Effektivität und Kundenzufriedenheit entlang der gesamten Wertschöpfungskette gesteigert werden.

Abstract

The concept Collaborative Planning Forecasting and Replenishment describes the way of cooperation between business partners, who follow the same strategy. The goal is to reduce costs, improve efficiency, reduce inventory while satisfying consumer needs. The partners try to achieve this benefits by information sharing, effectively planning, forecasting and replenishing customer needs through the total supply chain.

Einleitung

Mit der Entdeckung des Internets für die Nutzung für wirtschaftliche und kommerzielle Zwecke begann ein neues Kapitel in der ökonomischen Geschichte. Zahlreiche neue Möglichkeiten wurden den Unternehmen geboten. Die Überwindung von Raum- und Zeitbarrieren lieferte enormes Potential, welches in dieser Form bisher nicht bekannt war. Die weltweite Vernetzung und das steigende Bewusstsein der Unternehmen auf dem Gebiet der Informationsverarbeitung, sowie die technischen Neuerungen entwickelten Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung und Kostensenkung in allen Bereichen der Wirtschaft. Diese virtuelle abstrakte Welt erweiterte die Handlungsmöglichkeiten der Wirtschaftstreibenden. Egal ob nun Unternehmen weltweit zu eigenen Geschäftspartnern zählen oder betriebsinterne Prozesse optimiert werden, informationstechnologische Instrumente sind für diese Veränderungen verantwortlich.

Verschiedene Möglichkeiten werden Unternehmen geboten, um Verbesserungspotentiale aufzudecken und durch entsprechende Maßnahmen langfristige Vorteile zu erzielen. Eine solche Möglichkeit liefert das Konzept CPFR – Collaborative Planning Forecasting and Replenishment. Die gezielte Zusammenarbeit aller an einer Wertkette beteiligten Unternehmen steht bei diesem Modell im Vordergrund. Durch die Intensivierung der gemeinsamen Planung und Prognostizierung zukünftiger Ereignisse werden frühzeitig Abweichungen in der Materialwirtschaft und Logistik erkannt und rechtzeitiges Reagieren auf unerwartete Entwicklungen ermöglicht. Synchronisation der Betriebsprozesse und die Anpassung der Abläufe gewähren optimale Lagerbestände und verhelfen zur Reduktion der Kapitalbindung. Basierend auf eine genaue Analyse der Kundenwünsche erfolgt die Gestaltung des entsprechenden Angebots. Die Steigerung des Wohlbefindens wird als Mittel zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit am Markt genutzt.

Informationstechnologische Instrumente lassen uns an einer virtuellen Welt teilnehmen, doch herrschen in dieser noch die gleiche traditionellen Werte, die Regeln an denen Menschen gemessen werden?

Die Aufgabe dieser Arbeit ist zu beurteilen, ob das Vertrauen in partnerschaftlichen Beziehungen eine tragende Rolle spielt und informationstechnologische Medien ganz neue, andere Perspektiven in Geschäftsbeziehungen entwickeln. Einen anderen Aspekt bilden die Abhängigkeits- und Machtverhältnisse in Geschäftsbeziehungen. Ungewiss ist wie sich diese Verhältnisse in Beziehungen verändern, welche auf intensive Zusammenarbeit und gegenseitige Anpassung beruhen.

Daraus ableitend ergibt sich folgende Fragestellung dieser Arbeit:

„Spielt das Vertrauen bei der Wahl der Partner in CPFR eine essentielle Rolle und wie erfolgt die Aufteilung der Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse unter den Partnern?“

Inhaltsverzeichnis

INHALTSVERZEICHNIS	4
1. BEGRÜNDUNG KOLLABORATIVER ZUSAMMENARBEIT	6
2. MERKMALE KOLLABORATIVER ZUSAMMENARBEIT	9
2.1 DIE WERTKETTE.....	10
2.2 WIN-WIN-BEZIEHUNG.....	11
2.3 DER PEITSCHENEFFEKT	12
3. ARTEN DER KOLLABORATIVEN ZUSAMMENARBEIT	14
3.1 VERTIKALE ZUSAMMENARBEIT	14
3.2 HORIZONTALE ZUSAMMENARBEIT	14
3.3 ENTERPRISE RESOURCE PLANNING - ERP	15
3.4 ADVANCED PLANNING AND SCHEDULING - APS.....	15
3.5 EFFICIENT CONSUMER RESPONSE - ECR.....	16
3.5.1 <i>Supply Chain Management - SCM</i>	17
3.5.2 <i>Category Management - CM</i>	18
3.6 JUST IN TIME - JIT	18
3.7 VENDOR MANAGED INVENTORY - VMI	18
4. COLLABORATIVE PLANNING FORECASTING REPLENISHMENT - CPFR....	19
4.1 BEGRIFFSDEFINITION	19
4.2 DIE IMPLEMENTIERUNG.....	20
4.2.1 <i>VICS Referenzmodell</i>	20
4.2.2 <i>Das drei Säulen Modell</i>	23
4.2.3 <i>Die Bedeutung einheitlicher Strategie</i>	25
4.2.4 <i>Herausforderung an die Planung</i>	26
4.3 BEWEGGRÜNDE FÜR BETEILIGTE.....	27
4.4 AUFGABENVERTEILUNG DER PARTNER	30
4.5 VORTEILE VON CPFR.....	32
4.6 VERGLEICH TRADITIONELLER GESCHÄFTSBEZIEHUNGEN UND CPFR.....	33
4.7 SCHWIERIGKEITEN UND PROBLEME BEI CPFR	34
4.8 RISIKOFAKTOR MENSCH.....	35
4.8.1 <i>Die Rolle des Menschen im eigenen Unternehmen</i>	36
4.8.2 <i>Die Rolle des Menschen im Partnerunternehmen</i>	36
5. PARTNERSCHAFTEN – „DRUM PRÜFE WER SICH (EWIG) BINDET“	37
5.1 AUF DIE RICHTIGE WAHL KOMMT ES AN.....	38
5.2 ÜBEREINSTIMMUNG UND ERGÄNZUNG KOOPERIERENDER PARTNER	39
5.2.1 <i>Übereinstimmung Strategie - Die Kompatibilitätsanalyse</i>	39
5.2.2 <i>Übereinstimmung Qualifikationen - Die Komplementaritätsanalyse</i>	40
5.3 VERTRAUEN - DAS BINDEGLIED DER PARTNERSCHAFTEN.....	40

5.3.1 Ausprägungen von Vertrauensbeziehungen.....	41
5.3.2 Die Rolle der Verträge.....	42
5.4 IST ES WIRKLICH VERTRAUEN?.....	43
5.4.1 Der Homo oeconomicus in Beziehungen.....	43
5.5 ANREIZ-BEITRAGS-THEORIE.....	48
5.6 KRITERIEN BEI DER PARTNERWAHL.....	49
5.6.1 Kooperationsbereitschaft – „Das Dürfen“.....	50
5.6.2 Kooperationsbewusstsein – „Das Erkennen“.....	50
5.6.3 Kooperationsfähigkeit – „Das Können“.....	51
5.6.4 Partnerwahl nach „FIT“.....	54
5.7 IDEALTYPISCHE PARTNERSCHAFTEN.....	54
5.7.1 Geschäftsmodelle des Handels.....	55
5.7.2 Geschäftsmodelle der Hersteller.....	56
5.7.3 „Wer passt zu wem?“ - Erfolgreiche Kombinationen.....	57
5.8 DIE MACHTVERTEILUNG ZWISCHEN DEN PARTNERN.....	59
5.9 ABHÄNGIGKEIT IN BEZIEHUNGEN.....	61
5.9.1 Die Wichtigkeit und Bedeutung der Ressourcen.....	62
5.9.2 Die Verfügbarkeit von Alternativen.....	62
5.9.3 Die relative Abhängigkeit.....	62
5.9.4 Bewertungsmöglichkeiten.....	63
5.9.5 Der Verlust der Eigenständigkeit.....	63
6. DIE UNTERSUCHUNG.....	63
6.1 PARTNERSCHAFTEN IN BEZIEHUNGEN – BEFRAGUNG VON CPFR ANWENDERN.....	64
6.1.1 Fallstudie 1: Handelsunternehmen „dm – Drogeriemarkt“.....	64
6.1.2 Fallstudie 2: Herstellerunternehmen.....	66
6.1.3 Zusammenfassende Analyse.....	67
6.2 SYSTEME IM EINSATZ – UNTERSUCHUNG VON SOFTWAREANBIETERN.....	68
6.2.1 Anbieter: JDA Software Group, Inc.....	69
6.2.2 Anbieter: Syncra Systems Inc.....	72
6.2.3 Anbieter: SAP.....	76
6.4. RESÜMEE.....	81
LITERATURLISTE.....	83
ANHANG I.....	89

1. Begründung kollaborativer Zusammenarbeit

Wirft man einen genauen Blick auf die wirtschaftliche Entwicklung der letzten Jahre und untersucht man die Aktivitäten der Unternehmen, so zeichnet sich ein deutlicher Trend in Richtung Zusammenarbeit und Kooperation zwischen den Unternehmen ab.

Vor allem große Unternehmen setzen immer häufiger diesen Schritt und entschließen sich zur Kollaboration. Sie entscheiden sich zur intensiven Zusammenarbeit und bilden Kooperationsgemeinschaften, mit dem Ziel die gewünschten Ergebnisse nun besser und effizienter zu erzielen. Die traditionellen Brücken werden abgebrochen und neue Wege in Richtung Kooperation, intensive Kommunikation, Datenaustausch, Mitarbeit und Zusammenarbeit werden eingeschlagen. Die neue Entwicklung bringt eine genaue gegenseitige Absprache der Unternehmen und eine Anpassung und Synchronisation ihrer Prozesse mit sich.

Doch welche Motive treiben die Unternehmen dazu, die eigenen Prozesse und Systeme neu zu organisieren und den enormen Kostenaufwand zu akzeptieren? Warum sind die Unternehmen nun bereit, ehemalige Konkurrenten Partner zu nennen und mit diesen die zukünftigen Schritte zu planen? Warum stört es sie nicht, dass sie einen Teil ihrer Eigenständigkeit aufgeben um bei ihren Strategien nun auf andere Rücksicht zu nehmen?

Die Antworten auf diese Fragen und die Beweggründe für kollaborative Zusammenarbeit werden auf verschiedene Entwicklungen zurückgeführt, die in weiterer Folge näher beschrieben werden.

a) Die Globalisierung

Das Wirtschaftsgeschehen der letzten Jahre lässt sich durch ständige, sehr rasante Veränderungen kennzeichnen. Die Märkte spielen verrückt, einmal ist eine Explosion und kurz darauf ein Zerfall von Aktienkursen zu beobachten. Die Unternehmen der „New Economy“ entwickeln sich zu wahren Wundern, um kurz darauf wie Seifenblasen zu zerplatzen. Die konjunkturelle Entwicklung folgt einer Berg- und Talfahrt und die Unternehmenslagen wechseln mit schneller Geschwindigkeit von astronomischen Gewinnen zu dramatischen Verlusten [KuHe02, 1]. Die Tätigkeiten der Unternehmen lassen sich nicht durch nationale oder geographische Grenzen beschränken. Vielmehr sind Unternehmen global tätig. Die Produktion findet an einem Teil der Weltkugel statt, die Produkte werden auf der ganzen Welt vermarktet, während sich der Hauptsitz der Firma am andren Teil des Globus befindet.

Dieses Bild wird immer typischer für heutige Unternehmen. Je nach Kosten werden Unternehmensbereiche in andere Teile der Welt verlagert, um so die Ressourcen und Vorteile billigerer Produktionsstätten und Arbeitskräfte besser und schneller als die Konkurrenz zu nutzen.

b) Die Informations- und Kommunikationstechnologien

Vor allem die technischen Errungenschaften der letzten Jahrzehnte, unter anderem auch im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie unterstützen diesen Umbruch. Durch die rasante Entwicklung und den schnellen Fortschritt ist die Technologie zu erschwinglichen Preisen verfügbar und wird in allen Bereichen der Wirtschaft eingesetzt. Durch ihren Einsatz verkürzen sich die Arbeitsprozesse, die Arbeitsschritte werden erleichtert und die Transaktionskosten gesenkt. Doch auch im Privatleben jedes einzelnen spielen sie eine wesentliche Bedeutung. Die Abwicklung der Kommunikation erfolgt viel schneller und einfacher. Durch das Internet wird die Möglichkeit des beinahe lückenlosen Vergleichs geboten. Der Konsument kann bewerten und aussuchen. Er bestellt, konsumiert, verhandelt und bezahlt elektronisch. Diese Stellung gibt ihm Macht, da er fast über vollkommene Information verfügt und alle Angebote vergleichen kann [KuHe02, 2-6].

c) Die Machtstellung des Kunden

Für Unternehmen führt der Einsatz von elektronischen Hilfsinstrumenten zwar zur Reduktion von Kosten und zur Vereinfachung der Arbeitsprozesse, aber auch zum Umdenken und zur Neugestaltung betrieblicher Prozesse. Der Kunde bestimmt nun was, wann und wie er das gewünschte Produkt oder die Dienstleistung haben möchte. Er kann vergleichen, analysieren und auswählen. Die Informations- und Kommunikationstechnologien, insbesondere das Internet ermöglichen dem Konsumenten diesen Überblick. Er wartet nicht darauf, dass ihm etwas vorgesetzt wird, sondern entscheidet selbständig. Man spricht von Käufermärkten. Da die Kontrolle an den Kunden übergegangen ist, entscheidet auch er über den Ablauf [KuHe02, 1-6]. Solche Märkte sind durch das so genannte „Pull-Prinzip“ gekennzeichnet, wie in Abbildung 1 nach [Seif02] grafisch dargestellt. Hier werden die Versorgung und die Produktion des Betriebs durch die Nachfrage gesteuert. Konsumentennachfrage und –verhalten, sowie zukünftige Entwicklungen werden genau analysiert und prognostiziert. Entsprechend diesen Erkenntnissen werden die Produktion und das Betriebsgeschehen gestaltet.

Anders hingegen funktioniert das traditionelle „Push-Prinzip“. Man beachtete hier vielmehr die Kostenseite, statt die tatsächlichen Abverkaufszahlen. Bei der Beschaffung beispielsweise

wurden größere Mengen bestellt um bestimmte Konditionen zu nutzen, dadurch erhöht sich in weiterer Folge die Produktion und die Kosten für die Lagerhaltung, sollten die produzierten Stücke nicht abgesetzt werden und deshalb im Lager verbleiben.

Aus solchen und ähnlichen Situationen ergibt sich ein wachsender Druck auf den Verkauf, das produzierte Volumen auf den Markt, zu den Kunden „zu drücken“. Sehr oft ist das mit Preissenkungen, Sonderangeboten, Abverkäufen u.ä. verbunden [Seif02, 32; Rein02, 170].

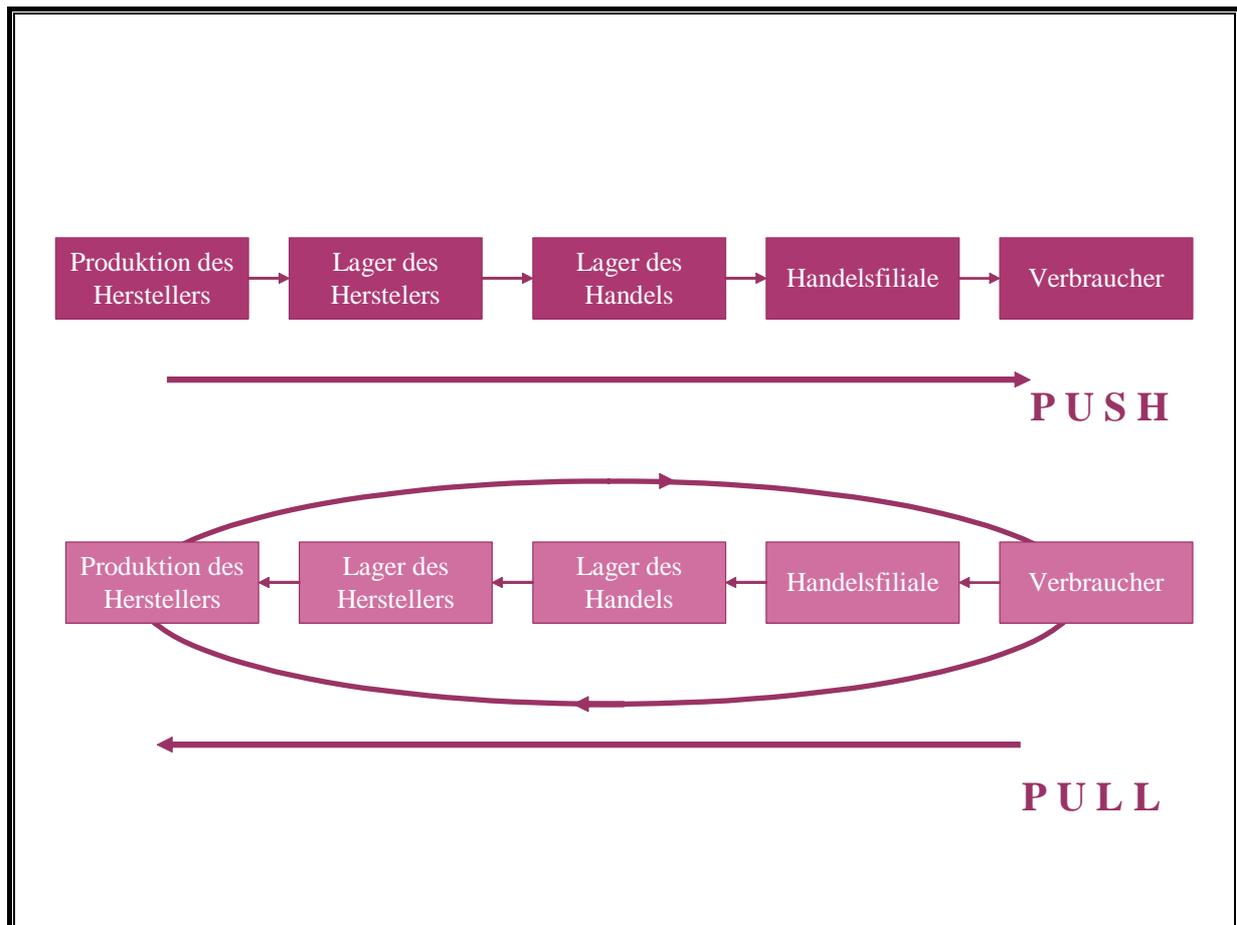


Abbildung 1 Push- und Pull- Prinzip

Quelle: (nach [Seif02, 32])

d) Die Dynamik des Umfeldes

Ein weiterer wesentlicher Faktor nach Kuhn und Hellingrath [KuHe02, 1-6], welcher unser Wirtschaftsleben stark beeinflusst, ist die Geschwindigkeit, in der interagiert wird. Sie hat sich um ein Vielfaches erhöht. Alles funktioniert schneller, besser und rasanter. Die Informations- und Kommunikationstechnologien haben diesen Trend unterstützt. Die Abnehmer sind nicht gewillt, Wochen und Tage auf ihre Bestellung zu warten. Da sie wiederum ihre eigenen Bedürfnisse oder die ihrer Kunden sehr rasch und mit besonderer Zuversicht erfüllen müssen.

Es ist ein starker Druck der auf den Schultern der Unternehmen lastet. Sie sind ständig bemüht die eigene Position am Markt zu erhalten und zu verbessern, die vorhandenen Kunden nicht zu verlieren und neue zu gewinnen, wettbewerbsfähig zu bleiben, eine starke Verhandlungsmacht gegenüber Lieferanten aufzubauen, die Wünsche der Kunden zu erfüllen und ihre Zufriedenheit zu steigern. Diese Herausforderungen müssen Unternehmen tagtäglich bewältigen, um die gewünschten Erfolge und Ergebnisse zu erreichen.

Hinzu kommt die Dynamik, mit der sich diese Prozesse abwickeln. Betriebe sind in ständiger Bereitschaft, auf unerwartete Entwicklungen und unvorhersehbare Ereignisse korrekt zu reagieren.

Um allen diesen Anforderungen gerecht zu werden, müssen sich Wirtschaftstreibende einen effizienten Weg und effektiven Einsatz, der zur Verfügung stehender Mittel überlegen.

Die Notwendigkeit der Umgestaltung unternehmerischer Prozesse, mit dem Zweck effizienter Erfüllung der Arbeitsabläufe im Sinne der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, Reduktion der Kosten und Steigerung des Unternehmenswertes erkannten die Unternehmen rasch. Veränderungen und Verbesserungen zur Reduktion der Transaktionskosten, bessere Auslastung der Kapazitäten, effiziente Gestaltung des Produktionsablaufes, sowie Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit brachten zwar Verbesserungen, doch die Unternehmen stießen bald an ihre Grenzen, denn die erhofften Verbesserungen wurden nicht in dem gewünschten Ausmaß erreicht. Die internen reorganisationellen Möglichkeiten waren begrenzt.

Doch der Druck auf die Unternehmen wurde immer größer und etwas Neues musste her, um das Scheitern der Verbesserungsmaßnahmen zu verhindern. Es entstand die Idee nicht nur intern in den Unternehmen die Prozesse zu verändern, sondern die effiziente Gestaltung dieser auszudehnen, die Lieferanten und andere Partnerunternehmen einzubeziehen [KuHe02, 1-6]. Ein neues Kapitel der unternehmerischen Tätigkeit wurde begonnen.

2. Merkmale kollaborativer Zusammenarbeit

Nun begannen Betriebe, nicht gegeneinander, sondern miteinander zu arbeiten, so Voegerle und Zeuch [VoZe02, 34]. Es entstanden Kooperationen, welche durch intensive Zusammenarbeit und gegenseitigen Austausch von Information, Waren und finanziellen Mitteln gekennzeichnet sind. Diese Art der Zusammenarbeit war früher nicht bekannt. Die Verfolgung gemeinsamer Interessen schweißt die Unternehmen zu einer Einheit zusammen, welche auf gegenseitiges Vertrauen, gegenseitige Anpassung und intensive Mitarbeit zur

Erzielung gemeinsamer Interessen basiert. Der Fokus der Betrachtung dehnt sich über den Produzenten aus, über den Rohstofflieferanten, hin zum Händler und Konsumenten.

2.1 Die Wertkette

Der Begriff der Wertkette wird auf Porter zurückgeführt [ThAc01, 811]. Dieser beschrieb die Wertkette als alle diejenigen Prozesse, die notwendig sind, um in einem Unternehmen ein Produkt oder eine Dienstleistung herzustellen, also die Beschaffung, Produktion, Fertigung, Absatz, Marketing, usw. mit der Unterstützung vom Finanz- und Rechnungswesen, der Personal- und Rechtsabteilung, usw. Porter spricht von Verknüpfungen zwischen zwei Wertaktivitäten, wenn eine Entscheidung einer Wertaktivität das Entscheidungsfeld einer zweiten Wertaktivität beeinflusst.

Die Zusammenarbeit und Kooperation von verschiedenen Wirtschaftseinheiten dehnt aber diesen Begriff aus. Die Grenzen der Wertschöpfungskette beziehen sich nicht auf ein Unternehmen, sondern schließen alle Betriebe mit ein, die an der Herstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung im weitesten Sinne beteiligt sind.

Diese „erweiterte Wertschöpfungskette“ [ScRu02, 20] beschränkt sich nicht nur auf betriebsinterne Schritte, sondern umfasst alle Wirtschaftsstufen, die ein Produkt während seines Produktionsprozesses durchläuft. Die einzelnen Wirtschaftsstufen bilden die Hersteller, Händler, Lieferanten, Sublieferanten, Produzenten, Lagerhalter, Spediteure, bis hin zum Konsumenten.

Wie bereits erwähnt, stammen die Mitglieder einer solchen Kette einerseits aus dem eigenen Unternehmen, resultieren aber auch aus externen Beziehungen zu anderen Unternehmen.

Innerhalb der Wertschöpfungskette bewegen sich Waren-, Informations- und Zahlungsströme in beide Richtungen. Von den Industrieunternehmen zu den Handelsbetrieben, hin zu den Konsumenten und ebenfalls in die andere Richtung zurück [ThAc01, 811; ScRu02, 20].

Im Abbildung 2 nach [ThAc01, 811; Wann02, 4] ist die betriebsinterne und -externe Wertschöpfungskette grafisch dargestellt.

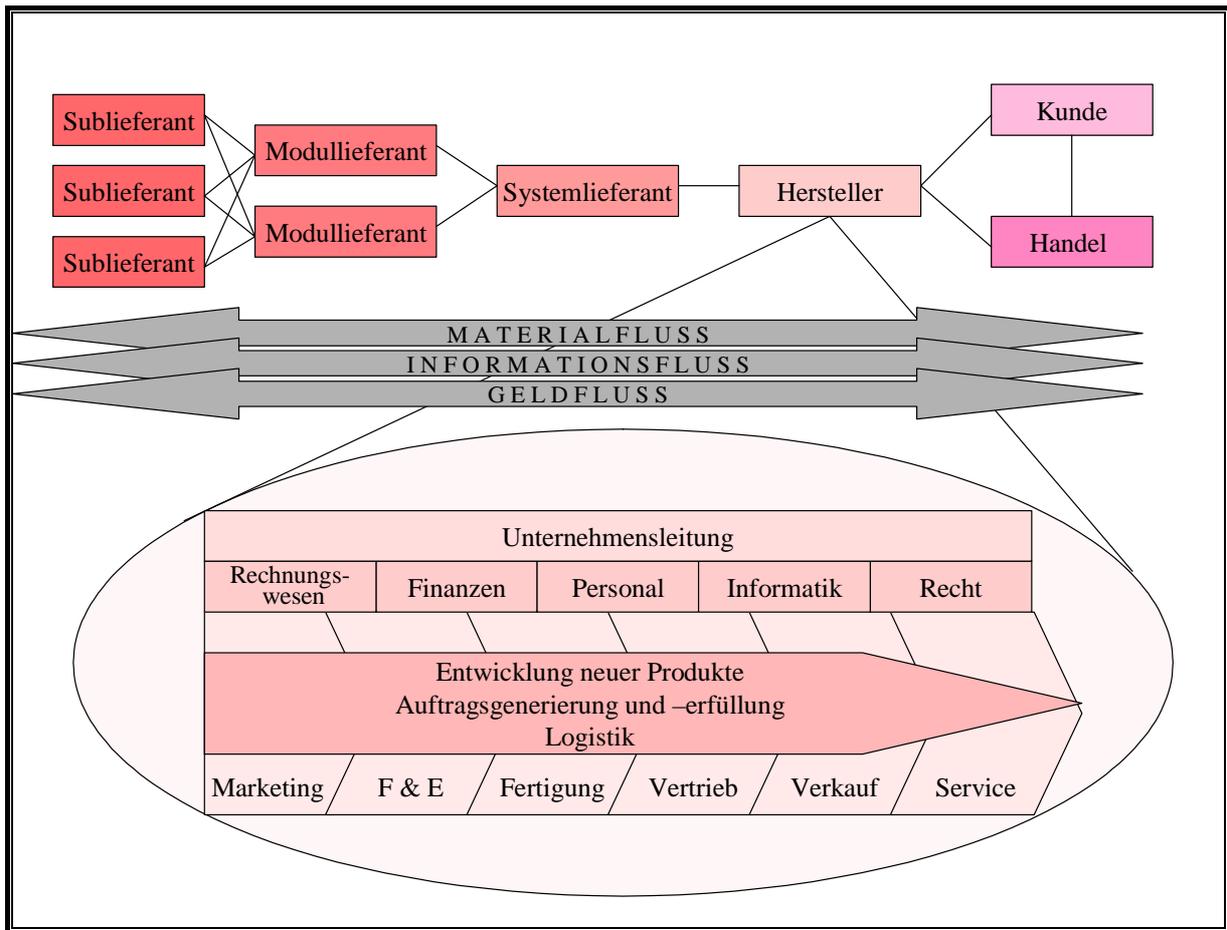


Abbildung 2 Wertschöpfungskette, betriebsintern und- extern
Quelle: (nach [ThAc01, 811; Wann02, 4])

Der Austausch von Informationen und der beidseitige Fluss in alle Richtungen ist die Basis für diese Art der Kooperationen von Unternehmen. Erst dadurch wird es möglich, gemeinsame Pläne und Strategien zu entwickeln. Alle Partner eines solchen Kooperationsnetzwerkes verfolgen ein gemeinsames Ziel. Durch konsequentes Zusammenspiel lassen sich die Umsätze steigern, die Kosten senken und die Kapitalbindung vermindern [VoZe02, 34].

2.2 Win-Win-Beziehung

Grundsätzlich ist anzumerken, dass jegliche Art der betrieblichen Kooperationen, welche in dieser Arbeit vorgestellt werden, das gemeinsame Ziel verfolgen, eine Situation zu schaffen, in der alle beteiligten Unternehmen profitieren. Die integrierten Betriebe sollen in einer „win-win-Beziehung“ zueinander stehen. Alle Beteiligten sollen einen Nutzen und Verbesserungen für sich durch die Kollaboration erzielen.

Durch den Einsatz gemeinsamer Fähigkeiten wird die Wettbewerbssituation verbessert. Die Effizienz der Logistikkette wird durch genaue Abstimmung der Lieferungen und Bestände

erzielt. Die Kosten und die Durchlaufzeiten werden gesenkt. Dies resultiert in einer Steigerung der Rendite und der Kundenzufriedenheit auf allen Stufen der Lieferanten-Kunden-Beziehung. Für jeden ergibt sich ein Mehrwert. Jede Stufe der Wertschöpfungskette schöpft einen höheren Wert für sich, so Wannowetsch [Wann02, 3-5].

2.3 Der Peitscheneffekt

Ein weiteres Ziel der Kooperation ist die Vermeidung des „Peitscheneffekts“, auch „Bull-Whip-Effekt“ genannt. Aufgrund von mangelnder Information im Bezug auf die Entwicklung der Nachfrage kann diese negative Entwicklung zu einer hohen Kapitalbindung im Unternehmen führen, so Seifert [Seif02, 29]. Traditionelle Geschäftsbeziehungen verfügen nicht über ausreichende Daten, die Auskunft über zukünftige Nachfrageentwicklung mit großer Genauigkeit geben können. Bestenfalls wird der Bedarf der vor- und nachgelagerter Stufe gekannt, weshalb mit Schätzwerten gearbeitet werden muss. Da Fehlbestände sehr kostenintensiv ausfallen können, wird meistens zur Pufferung ein Sicherheitsbestand gehalten. In der Abbildung 3 nach [Rein02, 182] wird ersichtlich, wie sich die Bedarfsschwankungen aufgrund von Prognoseungenauigkeit entwickeln können.

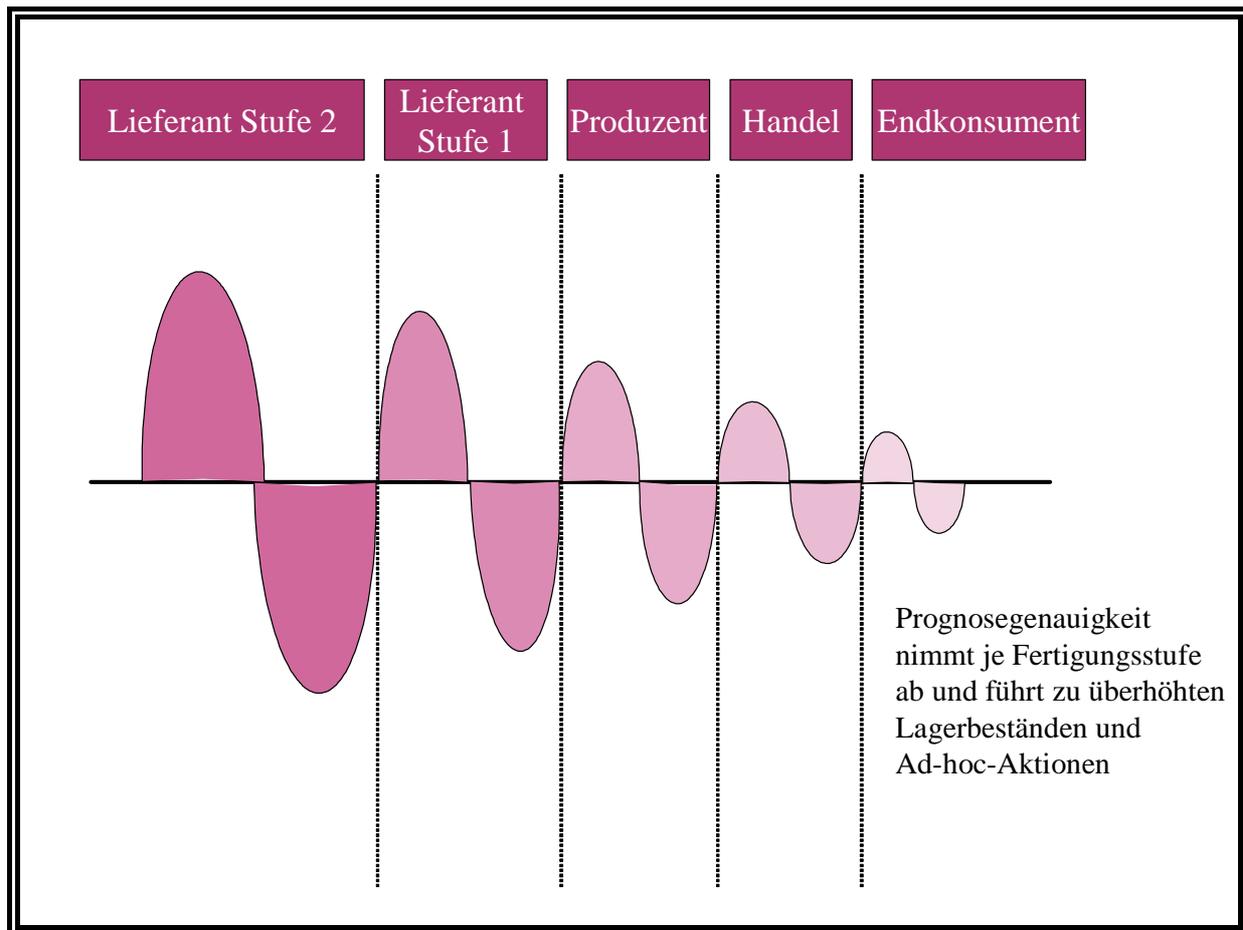


Abbildung 3 Peitscheneffekt
 Quelle: (nach [Rein02, 186])

So führt eine kleine Abweichung vom Bedarf des Endkunden zu einer hohen Abweichung bei vorgelagerten Stufen in der Logistikkette. Diese Bedarfsverläufe entwickeln sich flussabwärts wie ein Peitschenhieb, worauf der Name zurückzuführen ist. Ein zu großer Vorrat kann aufgrund der hohen Kapitalbindung für einen Betrieb sehr teuer werden. Im Gegensatz dazu, können ebenfalls geringe Bestände, bei mangelnder Planung und falscher Logistikkentscheidungen, für das Unternehmen von Nachteil sein, da eine verspätete Lieferung gravierende Folgen mit sich bringen kann.

Nach Wannowitsch [Wann02, 1-2] wird durch die Ausdehnung des Informationsaustausches dieser negative Effekt vermieden. Bei der kollaborativer Zusammenarbeit wird deshalb besonderes Augenmerk auf die gemeinsame und detaillierte Planung, sowie die Synchronisation von Arbeitsprozessen und damit die Anpassung der betrieblichen Abläufe gelegt.

3. Arten der kollaborativen Zusammenarbeit

Grundsätzlich unterteilt man Unternehmenskooperation nach Kooperationen, welche auf der vertikalen Ebene und jenen, welche auf der horizontalen Ebene zusammenarbeiten. Die Unterscheidung orientiert sich an den integrierten Wertschöpfungsstufen.

3.1 Vertikale Zusammenarbeit

Bei vertikalen Kooperationen sind vor- und/oder nachgelagerte Wertschöpfungsstufen in die Zusammenarbeit einbezogen. Es kann zwischen Kooperationen unterschieden werden, die verstärkt auf die Lieferanten oder auf die Kunden fokussiert sind.

Die Lieferantenkooperationen lassen sich durch eine intensive Zusammenarbeit mit den Zulieferern beschreiben, wobei diesen vom Hersteller mehr Verantwortung übertragen wird. Gleichzeitig bedeutet dies eine Auslastung für den Hersteller, da Aufgaben an die Lieferanten delegiert werden. Für den Lieferanten bedeutet dieser Mehraufwand zwar einen größeren Arbeitseinsatz, gleichzeitig ermöglicht dies größere Flexibilität bei der Planung und bessere Auslastung der eigenen Kapazitäten.

Der Fokus auf der Kundenseite bedeutet eine verstärkte Konzentration auf die Nachfrage, die Kundenwünsche und ihre Vorstellungen. Ziel ist es, die ausgesprochenen und nicht ausgesprochenen Anforderungen der Kunden, sowie ihre Erwartungen frühzeitig zu erkennen und bevor sie geäußert werden zu erfüllen [Wern02, 64-71].

3.2 Horizontale Zusammenarbeit

Nach Werner [Wern02, 64-71] inkludiert die horizontale Kooperation Unternehmen der gleichen Wertschöpfungsebene. Ehemalige Konkurrenten bilden strategische Allianzen um ihre Position am Markt zu stärken und sich Vorteile gegenüber dem Wettbewerb zu verschaffen. In Verbindung zur horizontalen Kooperation fällt häufig der Begriff „Coopetition“. Darunter versteht man die Zusammenarbeit, englisch „cooperation“, mit dem Wettbewerb, englisch „competition“.

Aus diesen beiden grundsätzlichen Möglichkeiten der Zusammenarbeit haben sich viele verschiedene Modelle und Konzepte herauskristallisiert, die jeweils andere Schwerpunkte setzen, jedoch immer die gleichen Ziele verfolgen.

In weiterer Folge widmen wir uns verschiedenen Ausführungen der kollaborativen Zusammenarbeit.

3.3 Enterprise Resource Planning - ERP

Das Konzept Enterprise Resource Planning (ERP) entstand in den 90er Jahren und führte vor allem zur Reorganisation der Großbetriebe.

Obwohl bei diesem Modell keine kollaborative Zusammenarbeit mit Partnerunternehmen betrieben wird, soll ERP trotzdem in dieser Arbeit Erwähnung finden, da damit die ersten notwendigen Maßnahmen für kollaborative Kooperationen gesetzt werden. ERP konzentriert sich auf betriebsinterne Prozesse, so White [Whit99]. Bei der Implementierung verfolgen Unternehmen das Ziel, den Informationsfluss betriebsintern zu optimieren. Vielfach kämpfen Unternehmen davor mit den verschiedensten unkompatiblen Systemen, ohne sie zu einem funktionierenden Ganzen zusammenführen zu können. Mit ERP wird Abhilfe geschaffen. Durch die Implementierung von internen Systemplattformen, durch die Verwendung gleicher Software in allen Abteilungen, usw. gewährleistet man reibungslose Kommunikation und Informationsaustausch.

Die Implementierung von ERP führte zu einer enormen Verkürzung von Arbeitsschritten, sowohl in den einzelnen Abteilungen, als auch im gesamten Betrieb. Die Ineffizienz wurde abgebaut, die interne Kommunikation verbessert, der Informationsfluss optimiert und die Geschäftsabwicklung erleichtert.

ERP bot den Unternehmen Potentiale zur Kostendeckung auf und sie konnten trotz hoher Anschaffungskosten größere Gewinne erzielen [Hort99, 10-13].

Die Kritik am Konzept ERP bezieht sich vor allem auf die Nichtbeachtung betriebsexterner Kommunikationswege und Informationsflüsse.

3.4 Advanced Planning and Scheduling - APS

Die internen Verbesserungen führen zwar zu Kosteneinsparungen, aber ein wesentlicher Teil der Kommunikation findet doch außerhalb der Betriebswände statt. Auf dem Weg zum Abbau von Ineffizienz mussten die Unternehmen diesen Punkt ebenfalls beachten.

Unter dem Begriff der Advanced Planning and Scheduling (APS) wird zusätzlich auch die Berücksichtigung der Kommunikation mit externen Geschäftspartnern verstanden.

Im Gegensatz zu ERP, konzentrieren sich APS Werkzeuge mehr auf die Planungskomponente, beispielsweise im Bezug auf notwendige Ressourcen zur Auftragserfüllung, beschreibt White [Whit99]. Weiters umfasst APS auch demand forecasting, d. h. die Erforschung der Nachfrage, zukünftige Entwicklungen und Prognosen. Hingegen stehen bei ERP die internen, ausführenden Aspekte im Vordergrund.

Zusammenfassend könnte man sagen, dass mittels APS Bemühungen gesetzt werden, die richtigen Dinge zu tun, d.h. die Effektivität zu erhöhen. Hingegen wird mit ERP versucht mit möglichst geringem Aufwand das gegebene Ziel zu erreichen, somit die Effizienz zu steigern.

3.5 Efficient Consumer Response - ECR

Die rasante Entwicklung des Internets wurde von einer wachsenden Bedeutung des Mediums für die Geschäftswelt begleitet. Sehr schnell wurde diese Technologie akzeptiert, in den beruflichen Alltag involviert und mit positiven Effekten für Geschäftsabläufe genutzt.

Von ganz besonderer Bedeutung ist das Internet im Bezug auf Supply Chain Management (SCM) oder Value Chain Management (VCM) [Whit99].

Der Oberbegriff für dieses Managementkonzept lautet Efficient Consumer Response (ECR) und wird als „effiziente Reaktion auf Kundennachfrage“ übersetzt [Seif02, 27].

Teilt man den Namen auf, so wird sofort eindeutig klar, was mit diesem Konzept gemeint ist: Consumer steht für die Orientierung an den Bedürfnissen der Konsumenten und Efficient Response als prozessorientierte und wirtschaftsstufenübergreifende Optimierung der Wertschöpfungskette, also Konsumentenorientierung einerseits und Wertschöpfungsorientierung andererseits, beschreibt Seifert [Seif02, 27-28].

Anfang der 90er Jahre bildeten in den USA Unternehmen aus Industrie und Handel, die Mitglieder der gleichen Wertschöpfungskette waren und sich zur Kooperation und Zusammenarbeit erklärten, Partnerschaften. Innerhalb der Wertschöpfungskette sollte rational und effizient gehandelt und an den Bedürfnissen der Verbraucher orientiert werden. Die Neuigkeit daran war der Übergang zur Orientierung an zwischenbetrieblichen Prozessen.

Ein Teil des Efficient Consumer Response betrachtet das Feld der Logistik und wird als Supply Chain Management (SCM) bezeichnet. Ziel ist eine effiziente Gestaltung der Versorgung des Unternehmens durch die Kooperation von Herstellern und Händlern im Bezug auf die Abstimmung von Lieferungen, Abbau unnötiger Sicherheitsbestände, etc.

Nach Seifert [Seif02, 29] beschäftigt sich das Category Management (CM) mit dem Aufgabengebiet Marketing. Durch einen intensiven Informationsaustausch mit den Kunden wird der optimale Marketingmix für alle beteiligten Partner gefunden. Die Erfüllung der Kundenwünsche kann durch optimales Preisniveau, Verbesserung der Qualität, kundenorientierte Sortimente, Reduzierung von Bestandslücken erfolgen und durch den Austausch von Kundendaten zwischen den Partnern gefördert werden.

Aus der Beziehung Hersteller-Händler-Konsument erzielt jedes Mitglied einen Mehrwert und somit wird eine win-win-Situation geschaffen.

Der Konsument profitiert durch ein optimiertes Preis-Leistungs-Verhältnis. Durch gleichmäßige Warenbewegung können Dauerniedrigpreise gesetzt werden, Bestandslücken werden abgebaut und die Sortimente werden noch mehr an die Wünsche des Kunden angepasst.

Hersteller und der Handel erzielen durch die Kooperation Umsatz- und Gewinnsteigerungen, einerseits durch die Senkung der Kosten in der Prozesskette und andererseits durch bessere Vermarktungskonzepte.

3.5.1 Supply Chain Management - SCM

Das Supply Chain Management greift das Konzept des Pull-Prinzips auf, welches im 1. Kapitel dargestellt wurde, und leitet darauf basierend die Handlungsweisen ab.

Reindl [Rein02, 167] definiert Supply Chain Management als die

- Planung, Steuerung und Kontrolle
- des gesamten Material- und Dienstleistungsflusses, einschließlich der damit verbundenen Informations- und Geldflüsse
- innerhalb eines Netzwerks von Unternehmungen und deren Bereichen,
- die im Rahmen von aneinander folgenden Stufen der Wertschöpfungskette an der Entwicklung, Erstellung und Verwertung von Sachgütern und/oder Dienstleistungen partnerschaftlich zusammenarbeiten,
- um Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen zu erreichen.

Als besondere Herausforderung wird die Abstimmung der Informations- und Warenflüsse entlang der Wertkette gesehen und ist von besonderer Bedeutung für global operierende Konzerne und regional stark verteilte Unternehmensnetzwerke.

Das Supply Chain Management bietet den Unternehmen Hilfe bei der Gestaltung ihrer Logistiklösungen. Durch die jeweilige Anpassung der Teilnehmer aneinander wird eine Optimierung der Prozesse in der Wertschöpfungskette erreicht. Die Betrachtung der Partnerunternehmen endet nicht bei der vor- und nachgelagerten Wirtschaftsstufe, sondern bezieht sich auf alle Wertschöpfungskettenteilnehmer, beschreibt Wannowetsch [Wann02, 3-5].

Das Supply Chain Management wird durch den Einsatz von EDV ermöglicht. Unternehmen setzen Warenwirtschaftssysteme ein, durch welche ein besserer Überblick gewonnen wird und Verbesserungen entlang der gesamten Prozesskette unternommen werden können.

3.5.2 Category Management - CM

Während sich Supply Chain Management mit Lieferanten, Herstellern und dem gesamten Bereichsfeld der Logistik beschäftigt, konzentriert sich das Category Management auf die Kunden, das Marketing und die Absatzseite, so Seifert [Seif02, 38].

Der Schwerpunkt liegt auf der Sortimentsgestaltung, bei der die Hersteller und die Händler zusammenarbeiten. Die Steigerung der Kundenzufriedenheit, sowie marktpositionsbezogene und ergebnisbezogene Ziele sollen erfüllt werden.

3.6 Just in Time - JIT

Zur vollständigen Darstellung soll hier kurz noch auf das schon etwas länger bekannte Konzept der Just in Time Produktion eingegangen werden.

Ziel ist es, die Lagerhaltung soweit zu reduzieren bzw. ganz zu streichen und somit weitgehend auf Kapitalbindung zu verzichten. Die Bedarfsmengen werden genauestens ermittelt und müssen zum gewünschten Termin pünktlich von den Lieferanten bereitgestellt werden. Ohne Zwischenlagerung kommen sie in die Produktion und werden sofort verarbeitet.

Nach Thommen und Achleitner [ThAc01, 342] bedeutet Just in Time Produktion das Produzieren auf Abruf. Der oberste Grundsatz lautet zu jeder Zeit, auf allen Stufen der Beschaffung, der Fertigung und der Distribution nur gerade soviel zu produzieren und zu verteilen, wie unbedingt nötig.

Die Synchronisation, also die genaue Abstimmung der Lieferungen, Beschaffung, Produktion und des Absatzes ist der Grundstein für eine solche Produktionsweise. Zwischen den einzelnen Betriebskomponenten muss eine Harmonisierung erreicht werden, damit Just in Time überhaupt realisierbar wird.

Wichtig ist ebenfalls die Verlässlichkeit und die Zuversicht der Lieferanten, denn falls es zu Verspätungen kommt, steht die Produktion still, Aufträge können nicht bearbeitet werden, die Auslieferung der bestellten Produkte erfolgt verspätet und die Kunden sind unzufrieden. Eine ganze Reihe negativer Folgen bewirkt nur eine verspätete Lieferung. Dieses Risiko wird von vielen Betrieben jedoch auf sich genommen, um die Kosten des Lagers zu vermindern und finanzielle Mittel nicht in der Lagerung zu binden. [Dave02].

3.7 Vendor Managed Inventory - VMI

Dieses Logistikkonzept zeichnet sich dadurch aus, dass die Verwaltung des Lagers des Kunden vom Lieferanten durchgeführt wird, d.h. die Bestandshoheit des Lagers trägt der

Lieferant. Er trägt die Verantwortung für die Auffüllung des Lagers, hat aber die volle Kontrolle über die Bestands- und Bedarfsmengen, sowie Lagerbewegungen.

Der Unterschied zur traditionellen Beziehungen zwischen Kunden und Lieferanten ist, dass bei Vendor Managed Inventory keine Aufträge vom Kunden erfolgen, sondern der Lieferant voll eigenverantwortlich handelt und aufgrund ihm vorliegender Daten für Nachschub sorgt.

Um dieses Konzept überhaupt zu ermöglichen und in weiterer Folge dem Lieferanten die Möglichkeit einzuräumen, seine Aufgaben kostengünstig und effizient für beide Partner zu erfüllen, muss der Informationsfluss verändert und durch Einsatz technologischer Mittel unterstützt werden. Doch der wichtigste Faktor ist die partnerschaftliche, gemeinsame Zusammenarbeit und gegenseitiges Vertrauen [Rein02, 195-197].

4. Collaborative Planning Forecasting Replenishment - CPFR

4.1 Begriffsdefinition

Um den wesentlichen Teil dieser Arbeit einzuleiten, waren diese kurzen Beschreibungen der wesentlichen Merkmale der verschiedenen Konzepte, wie ERP, ECR aber auch das Prinzip der Just in Time Produktion notwendig.

In der Literatur ist man sich über eine einheitliche Definition von CPFR noch nicht einig. Deshalb werde ich hier versuchen durch die Zusammenfassung unterschiedlicher Aussagen, auf diesem Gebiet bedeutender Wissenschaftler und Autoren [ScRu02, Seif02, Rein02, Wann02, ThAc01, Hort99, Dave02, VoZe02, Whit99], die Darstellung des Konzepts vorzunehmen.

Collaborative Planning Forecasting and Replenishment (CPFR) kann als eine Weiterentwicklung im jeglichen Sinne bezeichnet werden. Es baut sowohl auf dem Konzept des ERP auf, denn man ist auch hier darauf bedacht die interne Kommunikation und die internen Informationsflüsse so zu gestalten, dass sie so einfach und kostengünstig wie nur möglich sind. Andererseits umfasst CPFR auch die Elemente von SCM und CM. Mit CPFR entsteht die Vernetzung von miteinander in direkter und indirekter Beziehung stehender Betriebe mit dem gemeinsamen Motiv, durch entsprechende Kommunikation, Austausch und gezielter Zusammenarbeit die zukünftigen Entwicklungen besser abzuschätzen, zu prognostizieren und gemeinsam zu bewältigen.

Die herkömmlichen Grenzen zwischen den Geschäftspartnern werden aufgehoben und durch eine Synchronisation der Produktionsprozesse ersetzt. Diese Harmonisierung der betriebsinternen Prozesse und der externen Geschäftsprozesse zwischen den Partnern hat große Ähnlichkeit mit der Funktionsweise der Just in Time Produktion.

Durch die Einsicht in die eigenen und fremden Lagerbestände, Verbrauchs- und Produktionsdaten lässt sich die Nachfrage schon sehr früh feststellen und dementsprechend kann sich der einzelne mit seiner Produktion anpassen. Gemeinsam wird der Markt untersucht, der Endkonsument analysiert und relevante politische und gesellschaftliche Entscheidungen berücksichtigt.

Die Verantwortung für die Organisation der Lagerbestände, die Beschaffung und die Bestellungen der Waren kann auf den Lieferanten übergeben werden. Damit kann die Funktionsweise des Konzepts VMI mit dem Konzept CPFR in Verbindung gebracht werden. Diese Möglichkeit ist vorteilhaft, da die engen Beziehungen zu den Kooperationspartnern eine solche Arbeitsmethode begünstigen.

Die Beziehung Käufer–Verkäufer im ursprünglichen Sinn gibt es beim Modell CPFR nicht mehr. Kundenaufträge werden durch kollaborative Prognosen ersetzt.

Jedes Unternehmen erzielt für sich Wettbewerbsvorteile, Möglichkeiten zur Kostensenkung, Effizienzsteigerung durch Synchronisation und einen besseren Überblick über interne und externe Einflussfaktoren.

4.2 Die Implementierung

Nach Reindl [Rein02,191] steht im Mittelpunkt des CPFR Konzepts die gemeinschaftliche (Collaborative) Planung (Planning), Erzeugung von Absatz- und Auftragsprognosen auf Basis gemeinsam definierter und standardisierter Geschäftsprozesse (Forecasting), sowie eine automatisierte Bevorratung basierend auf modernen Informations- und Kommunikationstechnologien (Replenishment).

Zusammenfassend versteht man unter CPFR die Bereitschaft von Geschäftspartnern einen anderen Weg der Zusammenarbeit zu gehen, zwecks Verfolgung gemeinsam entwickelter Ziele und Strategien, der durch Kooperation, Erstellung von Analysen, gemeinsamer Prognosen, Synchronisation der Prozesse, Transparenz und Vertrauen geebnet wird.

4.2.1 VICS Referenzmodell

Die Voluntary Interindustry Commerce Standard (VICS) ist eine Organisation, die seit 1986 besteht und weltweit Tausende größere und kleinere Unternehmen zu ihren Mitgliedern zählt.

Ziel der Organisation ist die Optimierung und Abbau von Ineffizienz innerhalb der Versorgungsketten zwischen den Unternehmen [Vics98].

Im Jahre 1998 wurde von VICS ein Referenzmodell zum Einsatz von CPFR veröffentlicht. Es umfasst neun Prozessschritte und soll die Implementierung und Anwendung von CPFR erleichtern. Die unverbindliche Empfehlung nach [ScZe03, 51-52; Rein02, 191-192] für die Vorgangsweise lautet:

1. Schritt: Grundsätzliche Rahmenvereinbarungen (Planning):

Zwischen den Geschäftspartnern werden Kooperationsvereinbarungen erarbeitet. Unter Berücksichtigung von Erwartungen, Zielsetzungen, Anforderungen, Aufgaben, betriebswirtschaftlicher Ressourcen und deren Einsatz werden Richtlinien und Regeln festgelegt.

2. Schritt: Entwicklung eines gemeinsamen Geschäftsplans (Planning):

Die Geschäftspartner stellen ihre Unternehmensstrategien und Geschäftspläne vor. Auf dieser Basis wird ein gemeinsamer Geschäftsplan festgelegt, der die Rahmenbedingungen, wie minimale und maximale Bestellmengen, Durchlaufzeiten, Anlieferintervalle, etc. enthält.

3. Schritt: Entwicklung einer Bedarfsprognose (Forecasting):

Durch geplante Kundenaufträge und aufgrund der Vergangenheitswerte der Bestands- und Entnahmemengen wird eine Absatzprognose erstellt. Zumeist erfolgt das durch den Kunden selbst, der die Prognose an andere Partner weiterleitet.

4. Schritt: Erkennen von Abweichungen in der Bedarfsprognose (Forecasting):

Innerhalb der Absatzprognose werden Grenzwerte festgelegt und eventuelle Problembereiche lokalisiert.

5. Schritt: Aktualisierung der gemeinsamen Bedarfsprognose (Forecasting):

Durch gemeinsame Ab- und Übereinstimmung werden Lösungen für die Abweichungen ermittelt und entsprechende Reaktionen eingeleitet. Darauf aufbauend ist eine neue Bedarfsprognose zu erstellen.

6. Schritt: Erstellung einer Bestellprognose (Forecasting):

Auf die Absatzprognose, den Geschäftsplan, den Auftrags- und Verbrauchsdaten basierend, wird die Auftragsprognose erstellt. Sie kann die kurzfristige oder mittelfristige Vorhersage zum Inhalt haben und hilft dem Lieferanten bei der Planung der Kapazitäten.

7. Schritt: Erkennen von Abweichungen in der Bestellprognose (Forecasting):

Analog zum 4. Punkt erfolgt auch hier die Problemfindung im Bereich der Auftragsprognose. Unterschiede können sich im Bezug auf die Reaktionszeit, Detaillierungsgrad, sowie Umfang und Genauigkeit der Einflussfaktoren ergeben.

8. Schritt: Aktualisierung der gemeinsamen Bestellprognose (Forecasting):

Es folgt wie beim 5. Schritt die Lösungsfindung für diagnostizierte Schwierigkeiten.

9. Schritt: Bestellung/Auftrag (Replenishment):

Auf Basis des kurzfristigen Vorhersagezeitraums werden die Bestellungen erzeugt. Dieser Schritt kann vom Kunden vollzogen oder auch vom Lieferanten durchgeführt werden, was man als „Vendor Managed Inventory“ bezeichnen würde.

Die positiven Effekte, die CPFR verspricht entwickeln sich rasch, bedürfen aber aufwendiger interner Umstellungen und unterliegen sukzessiven Verbesserungsprozessen. In der Abbildung 4 nach [ScZe03] sind die Effekte in Abhängigkeit der Einsatzdauer dargestellt.

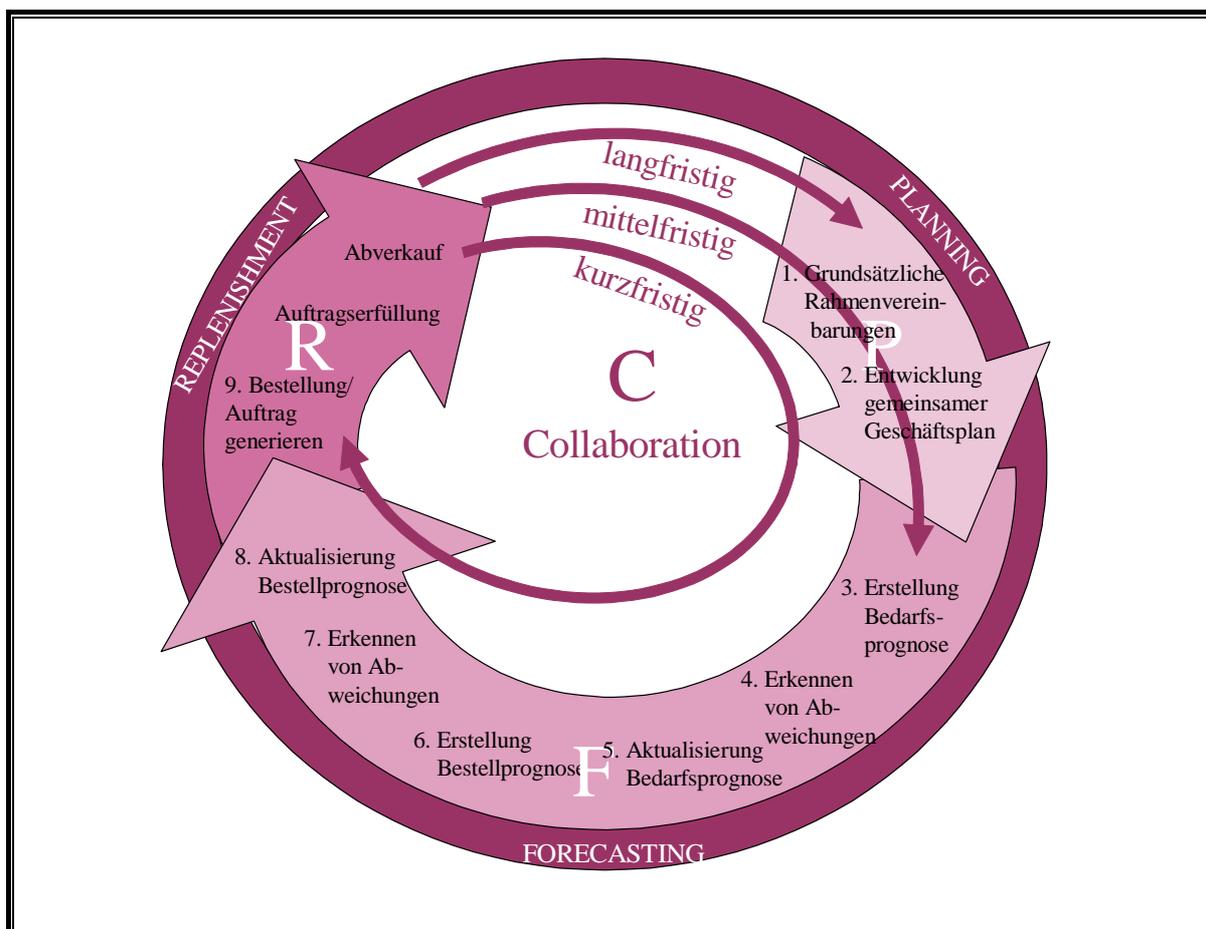


Abbildung 4 Kurz-, Mittel- und Langfristeffekte des CPFR-Prozesszyklus
Quelle: (nach [ScZe03,53])

Der Nutzen beim kurzfristigen Einsatz bezieht sich auf zeitnahes Erkennen von Überbeständen bzw. Out of stocks und ermöglicht den rechtzeitigen Einsatz geeigneter Replenishment - Maßnahmen.

Beim mittelfristigen Einsatz werden durch erzielte Lerneffekte bereits Verbesserungen erreicht, welche schon bei der Bestellung von Bedarfsprognosen angesetzt werden.

Durch den langfristigen Einsatz verhelfen die Lerneffekte CPFR sehr gewissenhaft durchzuführen und alle Vorteile und Potentiale, die dieses Konzept bietet zu nutzen [ScZe03, 53-54].

4.2.2 Das drei Säulen Modell

Kuhn und Hellingrath [KuHe02, 23-31] beschreiben betriebliche Kooperationen basierend auf einem Drei-Säulen-Modell. Dieses ist in der Abbildung 5 [KuHe02; VoZe02] dargestellt. Die drei Säulen der Zusammenarbeit vereinigen die wesentlichen Merkmale einer Kooperation. Diese sind die Planung und die Steuerung der Logistikkette, eine integrierte Bearbeitung aller Aktivitäten, die Prognose der Kundenbedürfnisse, die Auftragsverteilung, logistische Warenversorgung und die Produktion.

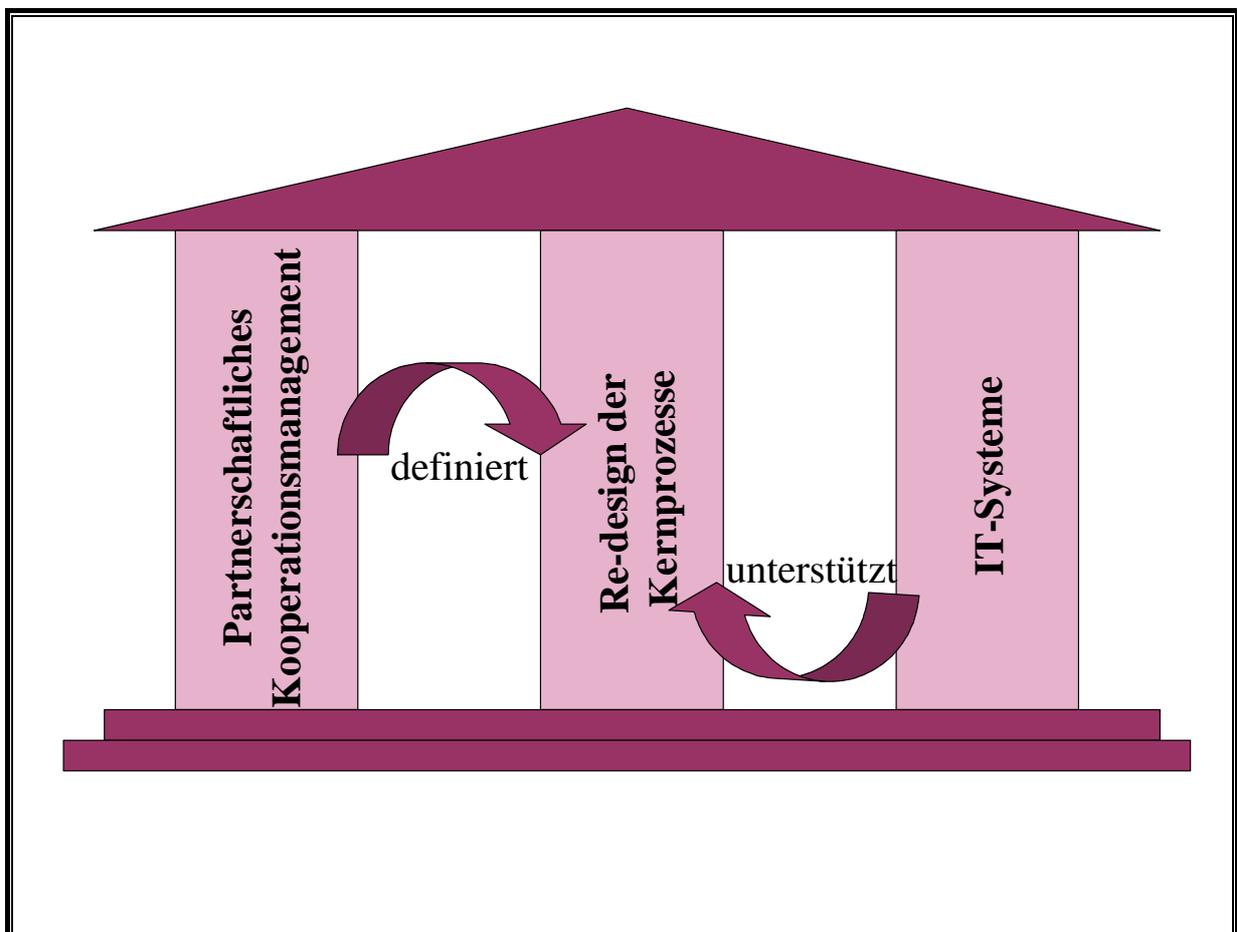


Abbildung 5 Drei Säulen Modell

Quelle: (nach [KuHe02,23;VoZe02,35])

Die erste Säule beschäftigt sich mit der Integration aller Partner der Wertschöpfungskette. Dafür ist ein prozessorientiertes Kooperationsmanagement notwendig. Dieses soll unterstützend im Bezug auf die Wahl der richtigen Partner sein. Da für viele Unternehmen eine Kooperation im Ausmaß von CPFR auch Ungewissheit und Scheue bedeutet, muss die Funktionsweise kooperierender Beziehungen deutlich gemacht werden. Dieses Verständnis hilft das Vertrauen in die Kooperationen zu stärken.

Weiters umfasst dieses Gebiet auch die gemeinsame Zielbildung, sowie die Festlegung der gemeinsamen Strategie, an welcher sich das zukünftige Zusammenarbeiten richten wird. Die Vorgaben dieser Säule stellen die Basis für notwendige Veränderungen in der internen Organisation der beteiligten Unternehmen. Mit der Vorbereitung und rechtzeitigen Umstellung können eventuelle Schwierigkeiten in der Einstiegsphase leichter koordiniert werden.

Bei der zweiten Säule geht es um das Re-Design von Kernprozessen. Hier wird der Fokus auf die Gestaltung und Steuerung der Informations-, Material- und Geldflüsse gelegt. Wie bereits erwähnt ist ein rechtzeitiges Agieren vorteilhaft für alle Beteiligten. Die Kooperationspartner müssen sich über die neue Verteilung der Aufgaben und Zuständigkeiten einigen. Weiters wird die Art und Weise der Ausführung dieser bestimmt. Über die Häufigkeit und die Intensität der Berichterstattung der kooperierenden Partner muss Einigkeit herrschen. Da dies große Veränderungen in den traditionellen Strukturen hervorruft, wird in diesem Fall vom Re-Design gesprochen. Doch mit gemeinsamen Kräften und gegenseitiger Unterstützung, sowie dem Austausch von Erfahrungen und Best Practice Angaben lassen sich diese Aufgaben bewältigen.

Die dritte Säule beschäftigt sich mit dem Einsatz von IT-Systemen. Diese dienen zur Unterstützung der ersten beiden Säulen. Sie sollen die Koordination und die Kommunikation im Unternehmen selbst und zu den Geschäftspartnern ermöglichen und erleichtern. Sie bilden einen wesentlichen Bestandteil zur Realisierung kollaborativer Zusammenarbeit, da es ohne die notwendige Technologie gar nicht möglich wäre, eine so intensive Form von Zusammenarbeit, wie im Falle von CPFR, zu betreiben. Bei der Vereinbarung der gemeinsamen Strategie und Ziele sollten sich die Partner über die Anschaffung einheitlicher IT-Systeme einigen. Der Grund dafür ist einerseits die Kompatibilität der austauschenden Daten und andererseits die hohen Kosten, welche durch die Anschaffung anfallen und sehr schwer zu revidieren sind.

4.2.3 Die Bedeutung einheitlicher Strategie

Die Grundlage für die Gestaltung gemeinsamer Prozesse und Aktivitäten ist eine gemeinsame Strategie. Diese stellt das Erscheinungsbild der Kollaboration nach außen dar. Wesentlich ist, dass sich alle Beteiligten mit der einheitlichen Strategie identifizieren können.

Wie bereits beim VICS Modell erwähnt, erarbeiten die Partner, sobald sie sich zur Kooperation entschlossen haben, gemeinsame Ziele. Nachdem jeder Partner seine Kernpunkte und seine Anliegen präsentiert hat, wird mit gemeinsamer Arbeit versucht, einen gemeinsamen Nenner zu finden. Die Gesamtheit von Zielvorhaben kann nur erfüllt werden, wenn eine Organisation und Koordination der Ziele vorhanden ist.

An erster Stelle müssen die Partner eine Antwort auf die Frage „Wo wollen wir hin?“ finden und mit gemeinsamen Kräften den Weg dorthin beschreiten. Der optimale Weg setzt sich aus Kompromissen zwischen den verschiedenen Vorstellungen der einzelnen Partner zusammen. Da jedes Unternehmen, welches seine Bereitschaft zur Kooperation erklärt, auch Opfer bringen muss, damit die Kooperation erfolgreich funktioniert, sollte jedenfalls von den einzelnen Partnern überprüft werden, ob die einzelnen Kooperationsabsichten im ausreichenden Maß berücksichtigt werden.. Andernfalls besteht die Gefahr, dass Unzufriedenheiten aufkommen und in Konflikten münden [OdSW02, 111-114; KuHe02, 79]. Die Festlegung der Kooperationsstrategie, so [KuHe02, 79-80] kann in fünf Schritten vorgenommen werden:

1. Schritt: Die Partner legen den Kooperationsgegenstand fest und ermitteln in weiterer Folge die notwendigen Prozesse für die Erreichung dieses Vorhabens.
2. Schritt: In weiterer Folge erfolgt die Konkretisierung des vorformulierten Zieles. Diese umfasst eine Detaillierung des Gegenstandes der Zielbetrachtung, der Zieleigenschaften, sowie des zeitlichen Bezugs.
3. Schritt: Eine weitere Präzisierung der Ziele, bis auf die Prozessebene verursacht eine große Zielvielfalt, welche zu Konfliktsituationen zwischen den Partnern führen kann. Als Hilfsmaßnahme empfiehlt sich eine Gewichtung der Zielvorgaben.
4. Schritt: Da die Partnerunternehmen auch ihre individuellen Ziele haben, die nur teilweise oder gar nichts mit der Kooperation zu tun haben, ist es eine besondere Aufgabe, diese Ziele mit dem Vorhaben der Kooperation abzustimmen und zu vereinbaren. Es soll sichergestellt werden, dass die eigenen Vorstellungen der Partner in das Kooperationsgeschehen einfließen.
5. Schritt: Die Beteiligung an einer Kooperation erfordert, dass Ressourcen zur Verfügung gestellt werden, die aber dem eigenen Unternehmen dann nur beschränkt

zur Verfügung stehen. Diese Einflussnahme auf die eigenen, internen Ziele und Prozesse der Unternehmen darf bei der Gestaltung der Kooperationsstrategie nicht unberücksichtigt bleiben.

Ziele stellen Sollwertvorgaben dar und das oberste Gebot ist die Erreichung dieser. Als unterstützende Maßnahme dieses Vorhabens sollen die Ziele einfach, eindeutig, konkret, handlungsleitend und operativ formuliert werden. Die Überprüfung soll beispielsweise durch Kennzahlen gewährleistet werden.

Weitere Anforderungen an die Ziele nach [KuHe02, 80-81] sind:

- Ziele sollen prozessorientiert sein und sich in den Organisationen weiterentwickeln können. Die Zielbetrachtung darf nicht statisch sein, vielmehr soll die Zielarbeit als zyklisch und permanent verstanden werden.
- Ziele müssen kontextbezogen sein. Eine enge Verknüpfung der Ziele mit der Organisation ist erforderlich und wird durch Anbindung aller Ziele an übergeordnete Ziele erreicht.
- Ziele stellen Sollwertvorgaben dar und die Erfüllung soll messbar und überprüfbar sein.
- Ziele müssen realistisch und mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit auch erreichbar sein.
- Ziele besitzen eine Steuerungsfunktion für das Handeln und sind gleichzeitig Vorgaben für die verschiedenen, abgestimmten Zielsetzungen.

Die Bedeutung der einheitlichen Strategie und einheitlicher Ziele darf nicht unterschätzt werden. Sie liefern die Basis für eine Kooperation und durch gemeinsamen Einsatz der Kräfte können die erwarteten Vorteile erzielt werden.

4.2.4 Herausforderung an die Planung

Da sie als Konfliktbereiche bekannt sind, können sich die folgenden Gebiete als eine große Herausforderung für die Planung von CPFR herausstellen:

- konkurrierende Zielsetzungen
- Datenverteilung
- Vielzahl von Alternativen und Einflussfaktoren
- Unsicherheiten

Unter konkurrierenden Zielsetzungen werden die verschiedenen Zielvorgaben verstanden, die sich nicht oder nur schwer miteinander vereinbaren lassen. Da sowohl eine hohe Liefertreue, als auch niedrige Lagerbestände als Zielvorgaben gewünscht werden, besteht in diesem Bereich Konfliktpotential, da eine hohe Lieferbereitschaft durch hohe Lagerbestände beim Zulieferer zur Abpufferung von Unsicherheiten erreicht wird. Diese und ähnlich konkurrierende Ziele treten unternehmensintern, aber auch unternehmensübergreifend im Rahmen von CPFRR auf und bedürfen einer gezielten Bearbeitung, Organisation und Kooperation von Prozessen.

Ebenfalls können die benötigten Daten für die Planung einige Hürden mit sich bringen, da sie sehr oft auf verschiedenen organisatorische Entitäten verteilt sind und für die gemeinsame Planung gesammelt und aufbereitet werden müssen. Da sie aus verschiedenen Systemen stammen, ist die Aufbereitung umso schwieriger, da die verschiedenen Applikationen aufeinander abgestimmt werden müssen.

Nach [Rein02, 182-186] gibt es eine Vielzahl von Einflussfaktoren und daraus resultierend ergeben sich zahlreiche Alternativen, welche bei der Durchführung von CPFRR angewendet werden können. Zum einen hängen zahlreiche Faktoren und Zielsetzungen direkt voneinander ab und Änderungen an diesen Größen bewirken wiederum Änderungen an den abhängigen Größen. Beispielsweise hat die mengenmäßige Erhöhung eines Fertigungsauftrags Einfluss auf Lagerbestände und Kapazitätsauslastung, sowie auf den Servicegrad.

Auf der anderen Seite gibt es zahlreiche Alternativen, ohne dass direkte mengenmäßige und terminliche Veränderungen vorgenommen werden. Diese beruhen auf der großen Anzahl verschiedener Einflussfaktoren.

Da alle Prognosen und Vorhersagen in der Praxis schwer möglich sind, bärgt die Planung einen gewissen Unsicherheitsfaktor. Sowohl allgemeine Marktentwicklungen, als auch internes Unternehmensgeschehen sind nur bedingt absehbar und können nur unter Vorbehalt prognostiziert werden. Die Vorhersagefehler und Ungenauigkeiten werden durch Erfahrungswerte minimiert und bei der Planung berücksichtigt.

4.3 Beweggründe für Beteiligte

Die beteiligten Unternehmen entschließen sich zur Kooperation aus diversen Gründen. Die größte Motivation stellt sicherlich der Anreiz zur Reduktion der Gesamtkosten, Verkürzung der Durchlaufzeiten, Bestandsoptimierung, Verbesserung der Kundenzufriedenheit, bessere Nutzung der Stärken und Ressourcen, Minimierung der Risiken und Verbesserung der Wettbewerbsvorteile, so [VoZe02, 146-147].

Kooperationen bieten für die beteiligten Unternehmen viele Potentiale, welche in Verbindung mit dem vereinbarten Zielsystem betrachtet werden sollen.

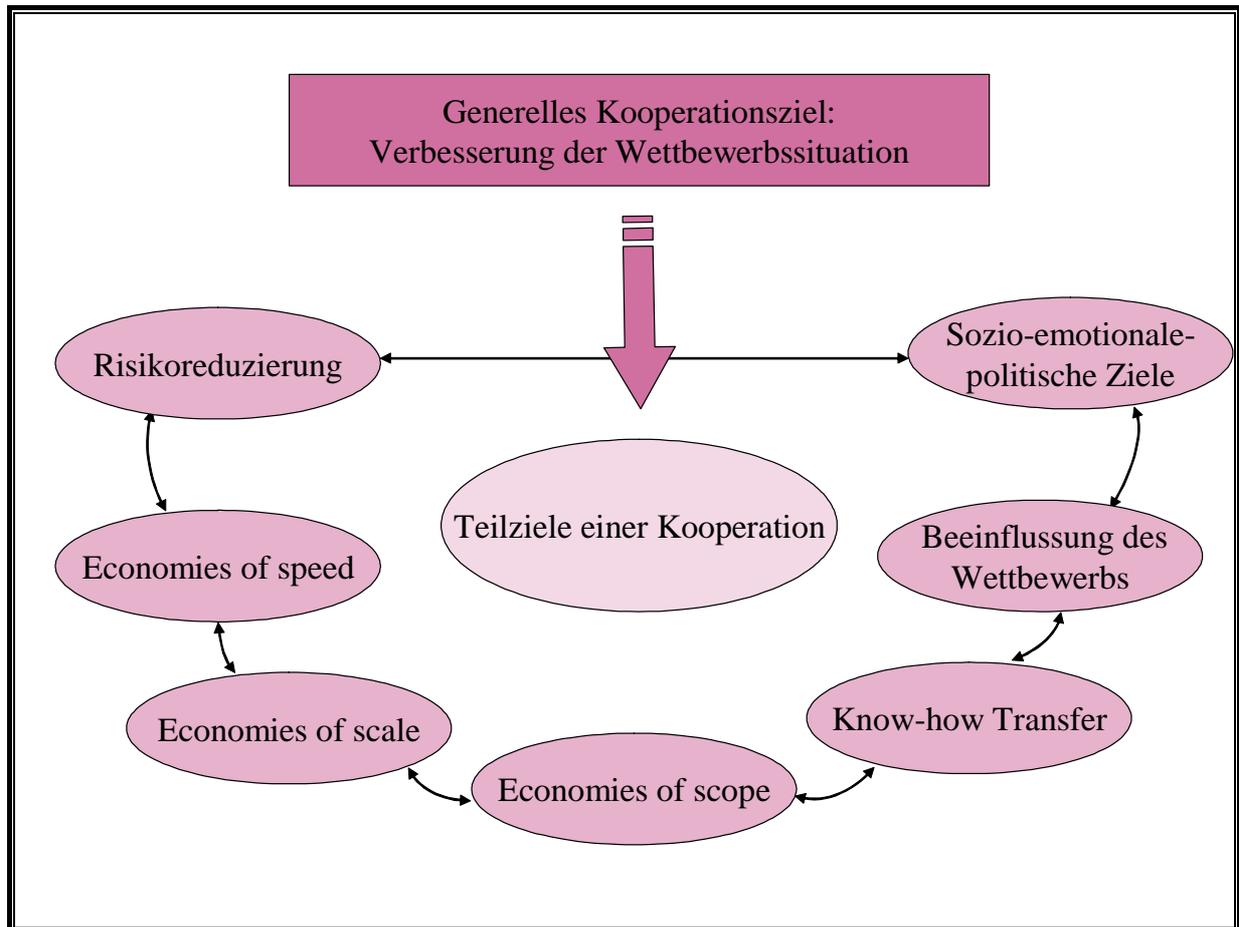


Abbildung 6: Zielsystem unternehmensübergreifender Kooperation
Quelle: (nach [KuHe02,41])

Wie in der Abbildung 6 nach [KuHe02] ersichtlich, liegt der Schwerpunkt einer Kooperationsbeziehung in der Verbesserung der Wettbewerbssituation, welche sich aus den erreichten Teilzielen ergibt. Kuhn und Hellingrath [KuHe02, 41-43] fassen diese zusammen:

Risikoreduzierung: Die Risikoreduzierung bezieht sich einerseits auf die Marktseite und andererseits auf die Investitionsseite. Die Verbindung der Kooperationspartner verhilft den Unternehmen in der Produktionsplanung und gewährleistet somit den Absatz der erzeugten Produkte bzw. Dienstleistungen. Auf die Schwankungen der Nachfrage kann durch frühzeitiges Erkennen rasch reagiert werden und die Gefahr von Fehlinvestitionen wird dadurch gesenkt.

Economies of speed - Schaffung von Zeitvorteilen: Eine ständige Präsenz am Markt mit zeitgemäßen Leistungen ist für den Erfolg eines Unternehmens von immenser Bedeutung. Dies erfordert jedoch aufwendige Forschungs- und Entwicklungsprozesse. Der gemeinsame

Einsatz von personellen, technologischen und finanziellen Ressourcen in Kooperationen ermöglicht die parallele Bearbeitung der Aufgaben und führt zu einer schnelleren Reaktionsgeschwindigkeit und besserer Anpassung an die Markterfordernisse.

Economies of scale - Erzielung von Größendegressionseffekten: Kooperationen ermöglichen Ressourcen zu verknüpfen und somit größere Einheiten zu bilden. Dies ermöglicht wiederum größere Stückzahlen zu produzieren und bessere Maschinenauslastungen zu erreichen. Durch Vereinbarungen mit Lieferanten über Mengenrabatte und Spezialisierung der Partner auf ihre Kernkompetenzen sind Größendegressionseffekte möglich.

Economies of scope - Erzielen von Verbundeffekten: Durch Synchronisation der Produktionsprozesse können Kapazitätsüberschüsse reduziert werden. Die Ergänzung der Produkt- und Dienstleistungsangebote und Vermeidung von redundanten Marketing- und Vertriebsaktivitäten hilft Kosten zu sparen. Andererseits kann ein größeres Angebot Kundenzufriedenheit steigern und neue Kunden begeistern.

Know-how Transfer: Der Austausch immaterieller Faktoren, wie technologisches, führungs- und marktbezogenes Know-how bringt für alle Kooperationsmitglieder große Vorteile. Partner, die beispielsweise in bestimmte Märkte über besondere Erfahrungen verfügen oder spezielle Kenntnisse in bestimmten Gebieten haben, bringen diese Fähigkeiten in die Kooperation ein und verkürzen damit langwierige und kostenaufwendige Marktrecherchen. Die Wissensgrundlage erweitert sich und Risiken des unternehmerischen Handelns bzw. die Wahrscheinlichkeiten von Fehlentscheidungen werden reduziert. Der Wissensaustausch vermeidet ebenfalls Doppelarbeiten und führt zu Zeitgewinnen, die für andere Aufgaben eingesetzt werden können. Wenn sich die Kooperationspartner in ihren Kenntnissen und Fähigkeiten gut ergänzen, kann auf Zukauf von externem Wissen weitgehend verzichtet werden.

Beeinflussung des Wettbewerbs: Durch die Verbindung der Partnerunternehmen in eine Kooperation wird ihre Position am Markt verstärkt. Durch die kollaborative Zusammenarbeit können sie ihre Wettbewerbsposition verstärken. Die dadurch erzielbaren Kosten- und Größenvorteile ermöglichen der Kooperation auf die Konkurrenten Druck auszuüben. Da Abnahmeschwankungen ausgeglichen werden und Informationen in alle Richtungen fließen, werden Kosten- und Zeitvorteile erreicht.

Sozio-emotionale-politische Ziele: Dies umfasst die individuellen Vorteile der einzelnen Beteiligten, die sie aus der Kooperation schöpfen, im Bezug auf die Bereicherung ihrer

Erfahrungen und Kenntnisse durch eine enge Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen. Auf der anderen Seite wachsen auch die Machtposition und das Ansehen in der Gesellschaft durch erfolgreiche Kooperationen, die sich aufgrund ihrer Größe, guter Zusammenarbeit und ausgezeichneter Ergebnisse präsentieren können.

4.4 Aufgabenverteilung der Partner

Der Zweck kollaborativer Tätigkeiten ist es, durch den Einsatz gemeinsamer Kräfte gemeinsame Ziele zu verwirklichen. Es ist vor allem notwendig, dass sich die Partner über den Ablauf der zukünftigen Tätigkeiten einig sind. Da die zu erledigende Arbeit nun aufgeteilt wird, muss jeder Partner über die ihm zugeteilten Aufgaben bescheid wissen, um diese gewissenhaft erfüllen zu können.

Abbildung 7 nach [CoGö01] zeigt eine mögliche Aufteilung der Aufgaben für Hersteller und Handel.

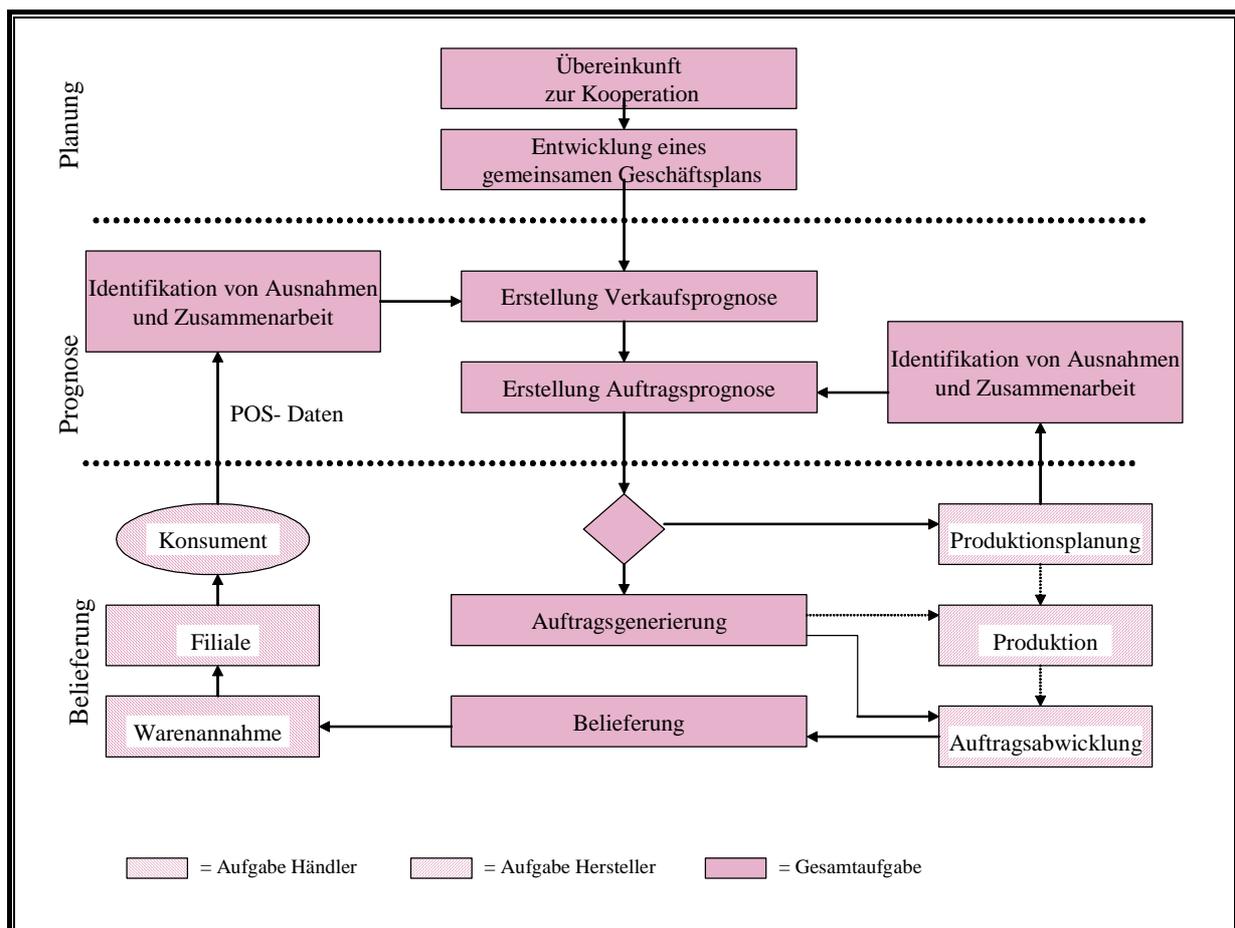


Abbildung 7 CPFR Aufgabenverteilung
Quelle: (nach [CoGö01, 122])

Corsten und Gössinger [CoGö01, 120-122] beschreiben die Aufteilung der gemeinsamen Aufgaben zwischen den Partnern. Der erste Teil der gemeinsamen Arbeit ist die Planung.

Dieser erste Schritt der muss natürlich gemeinsam erfolgen, da bei diesem die Partner ihren Entschluss in einer Kooperation tätig sein zu wollen, bekannt geben. Nach erfolgter Übereinstimmung über diesen Punkt, entwickeln die Partner einen gemeinsamen Geschäftsplan, bei dem die Strategie festgelegt wird, die in der nächsten Periode verfolgt wird. An diese Stelle soll nochmals die Bedeutung dieser betont werden. Alle Partner sollen sich über das gemeinsame Ziel einig sein und versuchen, es durch gegenseitige partnerschaftliche Zusammenarbeit zu erreichen. Dies setzt eine Identifikation der Beteiligten mit der gemeinsamen Strategie voraus. Nur so wird diese von allen angestrebt werden und hat Aussichten auf Erfolg. In der Planungsphase sollen alle Missverständnisse geklärt werden und eventuelle Unzufriedenheiten beseitigt werden. Dies hilft mögliche spätere Konflikte zu beseitigen.

Ein anderer Bereich der gemeinsamen Tätigkeit ist die Prognose. Für diese werden immer aktuelle Daten benötigt, um sie richtig und vollständig auszuführen. Die Informationen, welche für die Verkaufsprognosen benötigt werden, liefern die Händler. Diese befinden sich am Punkt des Geschehens und haben Einsicht über die verkaufte Anzahl, die verfügbaren Mengen in den Filialen und die Nachfrage der Konsumenten.

Für das Prognostizieren von Aufträgen sind Daten von den Herstellern notwendig. Diese verfügen über vollständige Information im Bereich der Produktion, freier Kapazitäten und Auslastung der Produktionsstätten.

Alle diese Daten fließen zusammen und ermöglichen eine effiziente Erstellung der Verkaufsprognosen und in weiterer Folge Prognosen zu zukünftigen Aufträgen. Dadurch wird es im Bereich der Bestellungen möglich, eine vollständige gegenseitige Anpassung zu erzielen. Dies hat zur Folge, dass die Hersteller ihre Produktionsabläufe anpassen können und so Engpässe bzw. mangelnde Auslastung vermeiden. Im Falle von Nachfrageschwankungen oder Änderungen im Kundenverhalten berichten die Händler an die Hersteller und ermöglichen diesen rechtzeitig ihre Produktionen anzupassen. So funktioniert es ebenfalls umgekehrt. Falls Hersteller Termine nicht einhalten können oder mit anderen Schwierigkeiten zu kämpfen haben, erfolgt die Berichterstattung in die andere Richtung.

Dieser Informationsfluss, der in beide Richtungen, zu allen beteiligten Partnern fließt, ist der wesentliche Bestandteil kollaborativer Zusammenarbeit. Dadurch wird die Zusammenarbeit möglich. Wichtig ist ebenfalls die Schnelligkeit, mit welcher die Informationen ausgetauscht werden. Die beteiligten Partner können richtig agieren, nur unter der Bedingung, dass die Informationen, die sie erhalten rechtzeitig eintreffen und korrekt sind.

4.5 Vorteile von CPFR

In den bisherigen Ausführungen wurden die wesentlichen Merkmale von CPFR dargestellt. Es bietet für alle Beteiligten wesentliche Vorteile. Das Konzept hilft Kosten zu sparen und Umsätze zu steigern. Durch genaue Abstimmung führt es zur Verkürzung der internen Betriebsprozesse. Bisher unbekannte Potentiale können nun genutzt werden.

Durch gemeinsame Aktivitäten und durch die intensive Bindung der Unternehmen wird deren Position gestärkt und die Wettbewerbsfähigkeit wird gesteigert.

In den verschiedenen Bereichen eines kooperierenden Unternehmens wirkt sich die Kooperation anders aus. Die erzielbaren Vorteile werden in der Tabelle 1 nach [Seif02] dargestellt und nach Geschäftsfeldern gelistet.

Geschäftsfeld	Vorteile durch CPFR
Verkauf	<ul style="list-style-type: none"> • Steigerung der Verkäufe durch bessere Verfügbarkeit der Waren • Gemeinsame Planung mit Geschäftspartnern ermöglichen höhere Prognosegenauigkeit • Frühzeitiges Erkennen von Problemen, bevor sie Einfluss auf die Geschäftsergebnisse nehmen • Aktives Management von Ausnahmen verbessert die Servicebereitschaft für den Kunden
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeinsame, effektive Promotionsplanung, Vermeidung von Promotions-Überschneidungen • Höhere Transparenz über Kosten und –Effektivität von Promotionen • Verbesserte Koordination der Marketing Aktivitäten • Tiefere Einblick in die Vorteile von Mikro-Marketing
Produktion	<ul style="list-style-type: none"> • Weniger ungeplanter Produktionswechsel • Höhere Transparenz über Produkteinführung, Timing und Volumina • Verbesserte Kapazitätenplanung und effiziente Auslastung der Anlagen • Reduktion von ungeplanten Produktionszyklen führt zur Reduzierung von Überstunden • Transparente Auftragsprognose für die Produktionsplanung • Effiziente Beschaffung von Rohstoffen und Verpackung
Vertrieb und Logistik	<ul style="list-style-type: none"> • Niedrigere Lagerhaltung • Effiziente Lagerbewegungen und wirkungsvolles Lager-Management • Flexible Arbeitszeitplanung • Verbesserte Auslastung der Anlagen und Koordination mit Dritten • Sinkende Express-Versände • Höhere Transport- und Auslieferungseffizienz

Tabelle 1 Vorteile die sich durch CPFR ergeben, nach Geschäftsfeldern
Quelle: (nach [Seif02, 223])

4.6 Vergleich traditioneller Geschäftsbeziehungen und CPFR

Um nochmals die Unterschiede zwischen traditionellen Geschäftsbeziehungen und Kooperationen herauszustreichen, sollen die wesentlichen Punkte nochmals dargestellt werden und die folgende Graphik wird diese Unterschiede verdeutlichen.

Die Vorzüge, die CPFR bietet sind überwältigend. Ein kurzer Vergleich der traditionellen Beziehungen zwischen Geschäftspartnern zur neuen, kollaborativen Weise der Zusammenarbeit soll nochmals die Unterschiede und die Möglichkeiten betonen. In Abbildung 8 nach [BaBK01] sind graphisch die wesentlichen Schwerpunkte herausgestrichen.

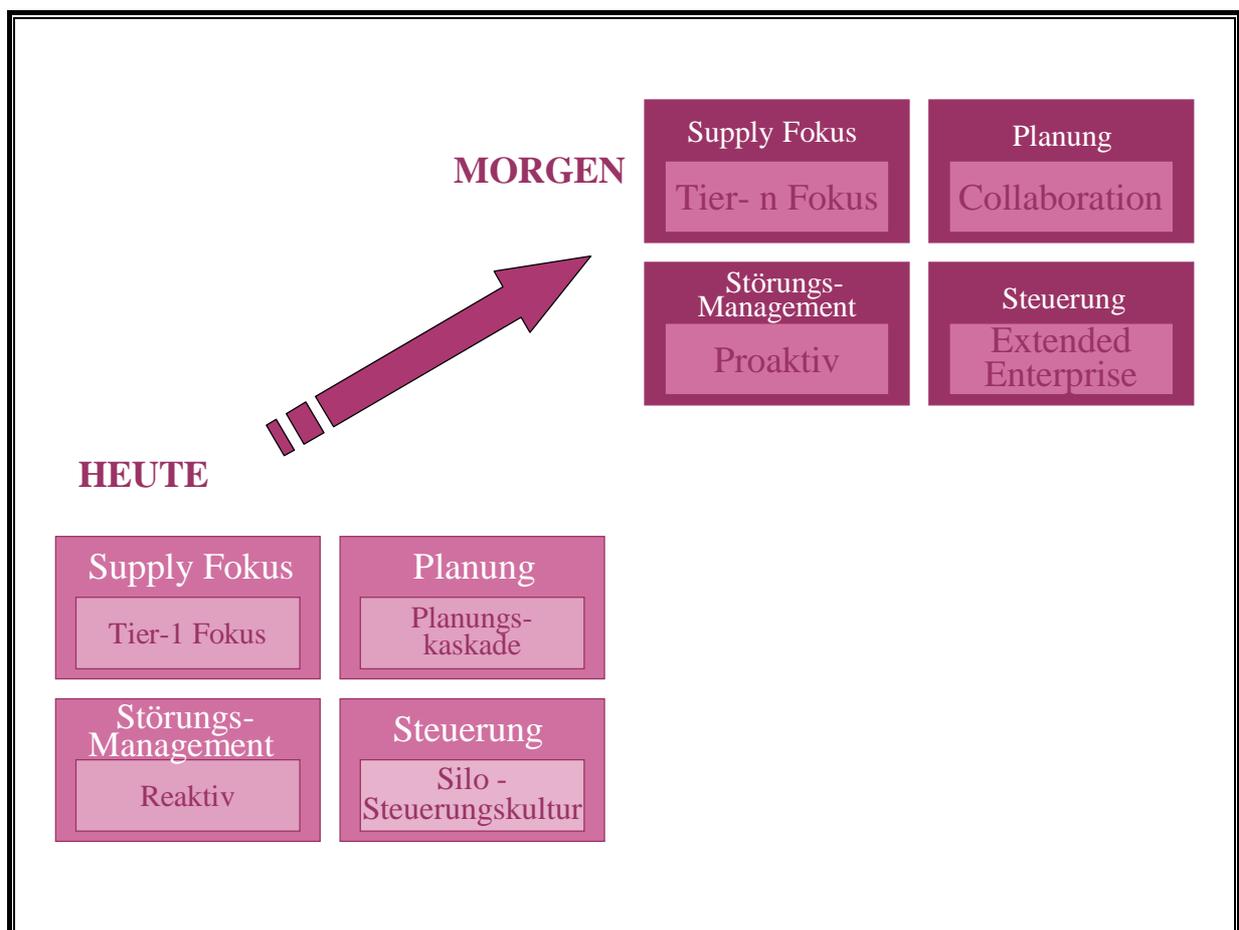


Abbildung 8 Vergleich traditioneller und kollaborativer Geschäftsbeziehungen
Quelle: (nach [BaBK01])

Im Bereich der Belieferung erweitert sich der Horizont. In den traditionellen Lieferantenbeziehungen beschränkte sich der Blickwinkel zumeist auf die nächste Lieferantenstufe. Der Lieferant bekam seinen Auftrag, stellte die Waren zu und wurde dafür entlohnt. Durch kollaborative Zusammenarbeit soll der Betrachtungsraum über den Tier-1 Lieferanten hinausgehen. Notwendig dafür ist die Kenntnis des Lieferantennetzwerks. Die Kommunikation dehnt sich auf die gesamte Wertschöpfungskette aus. So erhalten

beispielsweise der Lieferant, Sublieferant, usw. vom Hersteller frühzeitig, die für sie relevanten Informationen im Bezug auf zukünftige Verringerung/Steigerung der Liefermenge aufgrund möglicher Änderung der Nachfrage.

Dieser Informationsaustausch ermöglicht eine gemeinsame Planung. Die Partner der Wertschöpfungskette können ihre Betriebsprozesse aufeinander anpassen. Sie sind durch die Absprachen und gemeinsames Erstellen von Prognosen gegen unerwartete Risiken und Marktentwicklungen gesichert. Bisher konnte das Management in den meisten Fällen nur reaktiv eingreifen, d. h. erst mit Eintritt von Veränderungen auf diese reagieren. Dies kostete viele Unternehmen viel Geld, Zeit und Arbeit.

Bahns, Beck, und Köhler [BaBK01] sehen in Kollaboration die Möglichkeit zum proaktiven Management, d.h. das auf Störungen und Veränderungen sich das Unternehmen rechtzeitig einstellen kann. Unerwartete Entwicklungen werden durch aktiven Informations- und Datenaustausch vermieden. Das Management kann so die Steuerung der internen Abläufe ohne große Gefahren und Risiken erledigen. Die Gefahr von unerwünschten Überraschungen kann nahezu gänzlich ausgeschlossen werden.

4.7 Schwierigkeiten und Probleme bei CPFR

Ohne Zweifel bietet CPFR wünschenswerte Möglichkeiten zur Veränderung bisheriger, im Vergleich schlechterer Situationen. Man möchte sich vorstellen, dass sofort jeder Unternehmer in seinem Betrieb begeistert die notwendigen Schritte zur Umstellung vornimmt, um Hand-in-Hand mit seinen Lieferanten und Geschäftspartnern die versprochenen Vorteile zu nutzen.

Doch die Implementierung ist leider nicht so einfach wie sich das die Unternehmer und das Management wünschen würden.

Strommel und Zadak [StZa02] betonen, dass Unternehmen auf viele Schwierigkeiten bereits vor der Einführungsphase stoßen. Im eigenen Betrieb gilt es vorerst die Mitarbeiter für Veränderungen zu motivieren. Es ist aber nicht immer sehr leicht, die eigene Belegschaft für Veränderungen zu begeistern. Häufig stoßen Veränderungen auf Ablehnung, da sie oft mit Reduktion von Arbeitsplätzen gleichgesetzt werden. Oft fehlt es an der Bereitschaft der Mitarbeiter etwas Neues zu lernen und bereitet dadurch große Schwierigkeiten bei der Implementierung des Konzepts. Das Management muss sich auf die schwierige Aufgabe einlassen, die Bereitschaft der Mitarbeiter zu wecken, Aufklärungsarbeit zu tätigen und die Angst vor Veränderungen und Arbeitsplatzverlust zu nehmen.

Als weiteres internes Problem können die anfangs verursachten Kosten für die Umstellung, Schulungen, technische Infrastruktur, etc. gesehen werden. Jedoch wird dieser Teil sehr rasch durch die bald erzielbaren Vorteile und damit verbundene Kostenersparnis überdeckt.

Ein externes Problemfeld stellen die Lieferanten und Geschäftspartner dar. Vor der Implementierung muss erstmals festgelegt werden mit welchen Partnern die intensive Zusammenarbeit in der Testphase erfolgen soll und auf welche sie sich in Zukunft erstrecken soll. Erstmals muss die Bereitschaft, sowie die technischen und sonstigen Voraussetzungen gegeben sein.

Mit der Implementierung bekommen die Unternehmen mehr Informationen und Daten über deren Partner. Dies erhöht die Sicherheit und bindet die Partner mehr aneinander. Das Unternehmen selbst muss aber auch, mehr als bisher über sich den Partnern mitteilen und Einsicht in Bereiche geben, die bisher verschlossen waren. Die verstärkte Bindung verkleinert zwar das Risiko, verringert aber auch die Flexibilität und erschwert den Wechsel der Lieferanten.

Weitere Schwierigkeiten ergeben sich aus den Kosten, so Wannewetsch [Wann02, 193-194]. Da sich die Partner weitgehend aufeinander anpassen, müssen sie auch die Mittel für die technischen Voraussetzungen aufbringen, die erstmals den Kommunikations- und Informationsfluss und weiters die Synchronisation der Prozesse ermöglichen.

Da die Unternehmen hierfür unterschiedliche Aufwendungen tätigen müssen und am Anfang, als auch im Laufe der Kollaboration die Nutzen anders ausfallen, können sich Differenzen und Unzufriedenheiten innerhalb der Kette ergeben. Da bei einer so engen Zusammenarbeit auch Verständnis für ein gutes Gelingen Voraussetzung ist, sollten die Partner vor der Einführung eventuelle Kostenaufteilung vereinbaren.

Es muss auch die Frage geregelt werden, wer die Steuerung übernimmt und in strittigen Situationen schlichtend eingreift. Um chaotische Situationen zu vermeiden, sollte diese Frage vor Kooperationsbeginn geregelt werden. Es wäre nicht unklug, der Partei, die den größten Anteil an der Wertschöpfungskette hat, diese Position einzuräumen. Da sie schon aufgrund der Optimierung des Eigennutzens stets bedacht sein wird, Konflikte und Streitigkeiten zu vermeiden und für einen reibungslosen Ablauf sorgen wird [StZa02; Wann02, 193-194]

4.8 Risikofaktor Mensch

Der Mensch bedarf besonderer Beachtung, da er als einziges Element im Rahmen von CPFR zu Emotionen neigt und gern Gefühlen folgt. Konfigurationen und Installationen können in diesem Fall nicht zu erfolgreicher Funktionsfähigkeit von CPFR beisteuern. Die Mittel, die

beim Menschen eingesetzt werden, sind viel komplexer aufgebaut und bedürfen eingehender Vorbereitung und Analyse, damit sie nicht kontraproduktiv wirken, so Strommel und Zadak [StZa02]. Die Hürden, die sich bei der Zusammenarbeit mit Menschen ergeben, befinden sich auf der mentalen und psychologischen Betrachtungsweise.

Soll eine Kooperation erfolgreich betrieben werden, ist eine Betrachtung des Menschen im eigenen Unternehmen, sowie im Partnerunternehmen erforderlich.

4.8.1 Die Rolle des Menschen im eigenen Unternehmen

Entscheidet sich ein Unternehmen in eine Kooperation einzusteigen, so muss es seine Mitarbeiter gründlich auf das bevorstehende Vorhaben vorbereiten.

Der wichtigste Punkt dabei ist es, den Mitarbeitern die Notwendigkeit des Vorhabens deutlich zu machen. Sie müssen die Bedeutung des Vorhabens verstehen und sich bewusst werden, dass diese Veränderungen notwendig und zielführend sind. Die neue Strategie und Philosophie des Unternehmens muss den mitarbeitenden Menschen publiziert werden. Die Transparenz der neuen Ausrichtung ist ausschlaggebend für die Akzeptanz aller Veränderungen, welche große Mühen von den Mitarbeitern abverlangen [StZa02].

Wenn sich Mitarbeiter mit den Neuerungen im Unternehmen identifizieren können, so sind sie gern bereit und motiviert sich dieser Herausforderung zu stellen. Die teuren und intensiven Einschulungen scheinen nur unter der Bedingung sinnvoll, wenn die Mitarbeiter auch bereit sind die Veränderungen tatsächlich zu „leben“. Dies bedeutet, dass beispielsweise die Bereitschaft zur Weitergabe bisher vertrauter Informationen tatsächlich gegeben ist. Mitarbeiter müssen gelehrt werden, nicht nur die neuen IT-Systeme gut zu beherrschen, sondern die Partner der Kooperation tatsächlich als Partner zu betrachten. Auf diese Weise wird Vertrauen erzeugt und die Bindung wird stärker. Die Hürden in den Köpfen und das traditionelle Denken, welches die Partner noch als Konkurrenten betrachtet, müssen verschwinden.

Das Management eines kooperierenden Unternehmens muss sich eingehend den eigenen Mitarbeitern widmen, um die Bereitschaft dieser zur Kooperation zu steigern und so den Weg für die kollaborative Zusammenarbeit ebnen.

4.8.2 Die Rolle des Menschen im Partnerunternehmen

Auf der gegenüberliegenden Seite muss natürlich das Management der Partnerfirmen die gleichen Aufgaben übernehmen und die eigenen Mitarbeiter ebenso auf die Kollaboration vorbereiten und einschulen. Je eher und intensiver dies geschieht, desto erfolgreicher

funktioniert das Zusammenarbeiten und desto rascher können gemeinsame Erfolge verzeichnet werden.

Doch die Herausforderung stellt eben diese Suche nach geeigneten Partnerunternehmen, die die geforderten Qualifikationen aufweisen, zur Zusammenarbeit bereit sind und willig durch gemeinsame Kräfte Potentiale aufzudecken und von diesen zu profitieren, betonen Strommel und Zadak [StZa02].

In einer Kooperationsbeziehung spielt das Vertrauen eine wesentliche Rolle. Bei der Partnersuche muss dieser Faktor besonders beachtet werden. In einer Beziehung Vertrauen aufzubauen ist ein mühevoller und langwieriger Prozess. Menschen betrachten die Preisgabe von wichtigen Informationen oft misstrauisch und haben dadurch häufig Angst vor der Offenheit und Enttäuschungen, was sich negativ auf die Kooperation auswirken kann.

Ängste, Gefühle und Befürchtungen machen den Menschen zu einem schweren und herausfordernden Element der Kollaboration, welchem man sich mit besonderer Beachtung widmen sollte [StZa02].

In jedem Kooperationsunternehmen tragen die Mitarbeiter wesentlich zum Erfolg der Zusammenarbeit bei. Sie repräsentieren das Unternehmen und ihre Bereitschaft und Motivation zeichnet den Erfolg des Unternehmens aus. Sie erbringen die Leistungen und bilden somit das Fundament für erfolgreiche Kooperationen.

5. Partnerschaften – „drum prüfe wer sich (ewig) bindet“

Um Vorhaben durchzuführen, in deren Mittelpunkt die Zusammenarbeit steht, wodurch es erst möglich wird, gemeinsame Ziele zu entwickeln und zu verfolgen, ist es essentiell, dass Harmonie zwischen den beteiligten Partnern herrscht. Nur auf diese Weise kann ein Funktionieren der Kooperation, im Sinne CPFR gewährleistet werden.

Der Entschluss eine Kooperation mit bestimmten Partnern einzugehen bedarf gründlicher Überlegung. Die Verbindung ist langfristig ausgerichtet und soll über den Zeitraum der Zusammenarbeit fair und korrekt ausgeführt werden.

Die Einführung von CPFR wird von aufwendigen und intensiven Betriebsprozessen begleitet, behaupten Kuhn und Hellingrath. [KuHe02, 25]. Die Veränderungen im betrieblichen, sozialen, personellen und nicht zuletzt technischen Umfeld führen zu hohen Kosten und benötigen beträchtliche Investitionen. Spätere Änderungen oder Rückentwicklungen führen zu zusätzlichen Ausgaben und Aufwendungen. Deshalb sollen Partner mit gleichen Ideen und Vorstellungen in einer Kooperation zusammenarbeiten. Die Wahl des richtigen Partners, mit

dem man intensive Bindungen eingehen möchte, soll nach reichlicher Überlegung und detaillierter Untersuchung folgen. Diese Entscheidung kann, aufgrund der Intensität, der langfristigen Ausrichtung und der Bedeutung des Vertrauens mit jener Entscheidung der Menschen im Bezug auf langfristige Beziehungen, wie beispielsweise der Ehe, verglichen werden. Die Ähnlichkeit lässt sich nicht zuletzt dadurch feststellen, dass mit dem Entschluss zur Kooperation, auch die Bereitschaft mit dem Partner durch „dick und dünn“ zu gehen, vorhanden sein muss.

Sowohl die „harten“, als auch die „weichen“ Faktoren müssen in die Entscheidung hineinfließen. Grundsätzlich muss die Bereitschaft der Partner zur Kollaboration gegeben sein. Dies bedeutet auch, dass die zukünftigen Partner bereit sind, für diese neue Verbindung hart an sich zu arbeiten und Kompromisse einzugehen. Partnerschaften sind Verbindungen von verschiedenen Unternehmen, die ihre Tätigkeiten zu beidseitigem Nutzen ausrichten. Sie verfolgen gleiche Ziele und handeln nach gemeinsamen Interessen, die an der Strategie der Kooperation ausgerichtet werden [KuHe02, 25-27].

Daraus lässt sich die Notwendigkeit komplementärer Ziele und Einigkeit über gemeinsame zukünftige Entwicklungen ableiten. Die Verwirklichung erfolgreicher Kooperationen erscheint nur dann möglich, wenn die beteiligten Partner ihre Qualifikationen und Ressourcen im Interesse der Kooperation und in Teamarbeit zur Verfolgung der Kooperationsstrategie einsetzen.

Da Menschen diese Kooperationsbeziehungen eingehen und für den Erfolg der Kooperation verantwortlich sind, müssen in den Prozess der Partnersuche und –selektion zusätzlich die so genannten „weichen Faktoren“, wie das Vertrauen und das Arbeitsklima zwischen den zusammenarbeitenden Mitarbeitern einbezogen werden. Die so genannte „Chemie“ zwischen den Partnern muss stimmen [KuHe02, 71-73].

5.1 Auf die richtige Wahl kommt es an

Die Partnersuche und –selektion für ein CPFR-Vorhaben kann entscheidend den Erfolg oder Misserfolg einer Kooperation bestimmen, erklären Schmickler und Rudolph [ScRu03, 115-116]. Wichtig ist es, eine detaillierte Analyse des eigenen Unternehmens, sowie der Geschäftspartner vorzunehmen. Bei dieser müssen vor allem zwei Kriterien beachtet werden, einerseits die Ressourcenverteilung in der potentiellen Kooperation und andererseits die konstruktiven Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit.

Die Auswahl der Partner stellt einen komplexen Entscheidungsprozess dar, weil:

- die Auswahlentscheidung einmalig und nur schwer revidierbar ist, nicht zuletzt aufgrund der hohen Kosten;
- die Auswahl oft auf unvollständigen und teilweise diffusen Informationen über die Partner basiert;
- bei einer „falschen“ Wahl die Gefahr des Abflusses von Wettbewerbskompetenz besteht.

5.2 Übereinstimmung und Ergänzung kooperierender Partner

In Kooperationen sind Partner bestrebt die gemeinsamen Ressourcen effizient einzusetzen und durch Vereinigung dieser möglichst viele Vorteile zu erzielen. Kooperierende Partner decken durch die Zusammenarbeit Potentiale auf, für die sie als einzelne Unternehmen nicht im Stande wären. Doch nicht alle Unternehmen können zusammenarbeiten und davon profitieren. Ihre Wünsche und Vorstellungen dürfen sich nicht widersprechen. Über den zukünftigen, gemeinsamen Weg muss Einigkeit herrschen. Es ist wünschenswert, dass sich die Qualifikationen der Einzelnen ergänzen und so ein komplettes Ganzes bilden. Als Hilfestellung für die Überprüfung und Übereinstimmung der angestrebten Strategien, sowie der vorhandenen Ressourcen und Qualifikationen, bieten sich nach Linné [Linn93, 185] die Komplementaritätsanalyse und die Kompatibilitätsanalyse an.

5.2.1 Übereinstimmung Strategie - Die Kompatibilitätsanalyse

Die Kompatibilitätsanalyse bezieht sich auf die Strukturen, Strategien und Kulturen der potentiellen Geschäftspartner. Die Partnerkompatibilität ist von besonderer Bedeutung für das Vertrauen zwischen den Partnern, welches durch kompatible Ziele und Strategien, ähnliche Wertvorstellungen und Strukturen gefördert wird. Nur bei Übereinstimmung der Strategien ist eine Zusammenarbeit sinnvoll und kann langfristig bestehen. Dadurch wird auch die Möglichkeit potentieller Konfliktsituationen reduziert, wobei angemerkt werden soll, dass Konflikte sich nicht immer negativ auf den Kooperationserfolg auswirken müssen.

Einer genauen Analyse sollen die Ziele, innerhalb und außerhalb der Kooperation, unterzogen werden. Die kooperationsinterne Übereinstimmung der Ziele ist notwendig und Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Die Ziele und Strategien, welche die Partner außerhalb der Kooperation befolgen, müssen sich nicht decken, jedoch sollen sich die Partner nicht gegenseitig dadurch beeinträchtigen.

Für kooperative Aktivitäten ist eine Zielharmonisierung notwendig. Bei dieser können die Partner ihre Ziele und Strategien vorstellen. Danach erfolgt eine Strukturierung dieser und

wird auf gegenseitige Verträglichkeit überprüft. Sind die Hauptziele der Partner stark konfliktär, so kommt eine Zusammenarbeit nicht in Frage, bzw. bedürfen die Zielvorstellungen einer detaillierten Überarbeitung. Verhalten sich die Ziele hingegen kompatibel, so eignen sich diese Partner zu einer gemeinsamen Kooperation.

5.2.2 Übereinstimmung Qualifikationen - Die Komplementaritätsanalyse

Die Komplementaritätsanalyse basiert auf der Stärken- und Schwächenanalyse des eigenen Unternehmens. Die identifizierten Bereiche, die Ressourcenlücken und Potentialdefizite aufweisen, bilden gleichzeitig die Grundlage für die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern. Aufgrund festgestellter Lücken werden für Partner Such- und Bewertungskriterien entwickelt, wonach sie bewertet werden. Die Eigenschaften und Ressourcen der potentiellen Partner sollen sich weitgehend mit den Lücken des eigenen Unternehmens decken. Für die zukünftige Kooperation werden Ressourcen- und Kompetenzkombinationen gebildet, welche die angestrebten Ziele aller beteiligten Partner erfüllen und den vereinbarten Strategien folgen. Ergänzen sich die Eigenschaften und Vorstellungen der Partner und erfüllen sie die geforderten Kriterien, so bilden sie die Basis einer erfolgreichen Unternehmenszusammenarbeit.

Beide Analysen, sowohl die Komplementaritätsanalyse, als auch die Kompatibilitätsanalyse dienen dem Zweck, die geeigneten Partner für die kollaborative Zusammenarbeit zu finden. Bereits in der Entstehungsphase sollen die potentiellen Reibungspunkte und Konflikte aufgedeckt werden. Sind diese vor dem Beginn der Zusammenarbeit bekannt, so können spätere Missverständnisse und Schwierigkeiten vorgebeugt werden.

Die weitgehende Komplementarität der verfügbaren Ressourcen und Potentiale, sowie die Kompatibilität der verfolgten Strategien und Ziele der Geschäftspartner ist für die Funktionalität einer Kooperation, im Sinne CPFR notwendig [ScRu02, 116-117; Linn93, 185-192].

5.3 Vertrauen - Das Bindeglied der Partnerschaften

Mit der Erkenntnis der Wichtigkeit und dem Entschluss zur Zusammenarbeit mit Wertschöpfungspartnern signalisieren Betriebe den Wunsch nach harmonischen, langfristig ausgerichteten Kooperation. Wie bereits erwähnt, wird durch die Zusammenarbeit eine win-win-Situation für alle Beteiligten erzielt. Es kommt zum Einsatz gemeinsamer Ressourcen, Synchronisation und Anpassung der betrieblichen und der Produktionsprozesse, wobei jeder Betrieb dadurch profitiert. Dennoch bestehen Risiken und Gefahren. Häufig befinden sich

Betriebe, trotz langer geschäftlicher Bekanntschaft, nicht in Vertrauensbeziehungen. Lieferketten sind Machtkämpfen ausgesetzt. Die Beteiligten agieren nach dem Motto „Ich gewinne - du verlierst!“. Von Partnerschaft ist keine Spur zu erkennen [KuHe02, 25].

Die Unternehmen, die jedoch erkannt haben, dass diese Art der Geschäftsbeziehungen nicht zum Ziel führt, die das Bewusstsein erlangen, dass einzig die Verbindung zwischen Unternehmen, die zum beidseitigen Nutzen führt, die zukünftige Art der Geschäftsbeziehungen charakterisieren wird, sind reif und bereit zum gegenseitigen Vertrauensaustausch [KuHe02, 22-27].

Es stellt sich die Frage wie Vertrauen eine Geschäftsbeziehung verändert, entwickelt sich daraus eine Art Freundschaftsbeziehung oder gibt es verschiedene Varianten von Vertrauensbeziehungen.

5.3.1 Ausprägungen von Vertrauensbeziehungen

5.3.1.1 Familiarity - Die Vertrautheit

Die Voraussetzung für Vertrauen bildet die Vertrautheit, so Apelt [Apel99, 11-12]. Sie ist die Basis von Verwandtschafts- und Freundschaftsbeziehungen. Den Begriff kann man durch die Übersetzung in die englische Sprache besser abgrenzen. Vertrauen in diesem Sinne bezeichnet man im Englischen als „familiarity“, was mit Vertrautheit gleichgesetzt werden kann. Vertrautheit steht in enger Verbindung mit Geborgenheit. Ein neugeborenes Kind verspürt Geborgenheit und Vertrautheit in den Armen der Mutter, daraus lässt sich eine Vertrauensbeziehung zwischen Kind und Mutter ableiten. Vertrauen und Vertrautheit bedingen sich gegenseitig.

5.3.1.2 Confidence - Das Systemvertrauen

Eine andere Art des Vertrauens ist das Systemvertrauen. Darunter versteht man die alltägliche Sicherheit des einzelnen in einer immer komplexer werdenden Umwelt. Es handelt sich nicht tatsächlich um eine Vertrauensbeziehung wie im oberen Fall. Es besteht keine Intimität und Gegenseitigkeit. Ein Autofahrer muss nicht wissen, wie der Motor seines Wagens funktioniert, er weiß, wer weiß, wie der Motor funktioniert. Tatsächlich muss er den Mechaniker nicht kennen. Er kann aber darauf vertrauen, dass es Menschen gibt, die die Funktionsweise von Kraftfahrzeugmotoren beherrschen [Apel99, 12-13].

Es handelt sich hier um ein Glauben an die Beständigkeit, an das Funktionieren uns bekannter oder auch unbekannter Systeme. Um wieder die Deutlichkeit durch die englische Übersetzung zu demonstrieren, diese Art des Vertrauens fällt unter den Begriff „confidence“.

Confidence ist grundlegend für das alltägliche Handeln. Es ist das „Zutrauen“ oder „Sich-Verlassen“ auf Systeme und hat eine zentrale Bedeutung für den Modernisierungsprozess. Das Gegenteil von confidence wäre Furcht oder Angst.

5.3.1.3 Trust – Das Vertrauen in Beziehungen

Dort wo nicht ungefragt vertraut werden kann, entsteht der Raum für Entscheidungen. Es wird bewusst entschieden, ob vertraut wird, oder nicht. Diese Art des Vertrauens wird im Englischen als „trust“ bezeichnet. Es ist ein Entscheidungsprozess, bei dem Erfahrungen, das eigene Wissen und die Risiken unsicherer Situationen, das Nichtwissen gegeneinander abgewogen werden. Das Gegenteil von trust ist das Misstrauen. Diese Art des Vertrauens kann in zwischenbetrieblichen Beziehungen, in Netzwerken aufgebaut werden. Die Beteiligten gehen soziale Tauschbeziehungen ein, weil sie sich dadurch größere Gewinne versprechen. Gleichzeitig wird aber von den Akteuren verlangt, ein Systemvertrauen aufzubauen. Es soll ein „Zutrauen“, ein Gefühl des „Sich-Verlassen“ können, auf die anderen Partner entstehen. Das Systemvertrauen wird vorausgesetzt, um Vertrauensbeziehungen einzugehen, die mit trust Entscheidungen beschlossen werden. Systemvertrauen wird aber durch Kontakte, durch Kommunikation, persönliche Anschauung, durch Vertrautheit gerechtfertigt [Apel99, 11-16].

5.3.2 Die Rolle der Verträge

Nun kommt das Argument auf, dass Verträge an Stelle des Vertrauens treten können und somit auch die korrekte Erfüllung der Geschäftsbeziehungen gewährleistet wird. Ein Vertrag ist nach ABGB ein verbindliches Rechtsgeschäft, welches aus zwei übereinstimmenden, mit Bezug aufeinander abgegebenen Willenserklärungen besteht [Dora00, 96-105].

Wenn Lieferanten vertraglich gebunden sind, ist jeder verpflichtet, seinen Teil der Aufgaben zu erfüllen. Einige bedeutende und erfolgreiche Köpfe können sich jedoch für Verträge nicht begeistern, da sie der Meinung sind, dass Verträge schon die erste Form einer Misstrauenserklärung darstellen. Sie sehen Verträge nicht als Garantien an, die kollaborative Zusammenarbeit gewährleistet und sichert. Der US-amerikanische Unternehmer Getty formulierte es so: „Wenn Sie jemanden vertrauen, brauchen Sie keinen Vertrag. Wenn Sie jemanden nicht vertrauen, nützt auch kein Vertrag der Welt etwas!“[KuHe02, 25]

Jedoch wird in der Literatur nicht empfohlen gänzlich auf Verträge zu verzichten. Vielmehr werden knapp gehaltene Absichtserklärungen, von den Kooperierenden verfasst, empfohlen, statt lange, unverständliche Vertragstexte [KuHe02, 25-27].

5.4 Ist es wirklich Vertrauen?

„Vertrauen bedeutet zu glauben, dass der Partner immer zu unserem Vorteil oder zumindest nicht zu unserem Nachteil handelt.“, so Bronder [Bron95, 124].

Bis jetzt wurde stets behauptet, dass Unternehmen Kooperationen beitreten, um gemeinsame Interessen zu verfolgen und gemeinsam Vorteile zu erzielen. Bedingt durch die enge Bindung der Beteiligten soll sich eine innige Beziehung und Vertrauen zwischen den Partnern entwickeln.

Doch in der Ökonomie wird das Bild des Menschen anders beschrieben. Ökonomen beschreiben den Menschen als „Homo oeconomicus“. Dieser ist ein rationales Wesen, welches nur den eigenen Nutzen vor Augen hat und auf Gefühle und Emotionen nicht achtet. Der Homo oeconomicus kann als rational handelndes Individuum bezeichnet werden, welches die gegebenen Mittel so verwendet, dass ein Maximum an Zweckerfolg erreicht wird [ScBr94, 65].

Geht man von dieser ökonomischen Theorie des Menschenbildes aus und möchte man das kooperative Verhalten und das Vertrauen in Kooperationen erklären, so entstehen Widersprüche. Denn der Homo oeconomicus ist auf den eigenen Vorteil ausgerichtet und verfolgt weder gemeinsame Interessen, noch ist er an Vertrauen, Emotionen oder Gemeinsamkeit interessiert. Als Beteiligter in einer Kooperation muss er Kompromisse eingehen und seine Tätigkeiten an der Strategie und den Zielen der Kooperation ausrichten. Dabei würde er wahrscheinlich mehr profitieren, wenn er die ihm anvertrauten Daten zu seinem Vorteil ausnutzt, um sich so von den Mitbewerbern abheben zu können.

Dennoch funktionieren Partnerschaften. Unternehmen entschließen sich zur Kooperation und ernten Positives. Welche Beweggründe stecken hinter dieser paradoxen Entwicklung? Warum ändern Unternehmen ihre traditionellen Ansichten und was bewegt sie dazu ihre Eigenständigkeit aufzugeben, um Teil einer Kooperation zu werden? Warum spielt das Vertrauen in diesen Beziehungen eine so wichtige Rolle, wenn der Homo oeconomicus doch für Emotionen nichts übrig hat?

5.4.1 Der Homo oeconomicus in Beziehungen

Der Homo oeconomicus entschließt sich aus rationalen Gründen zur Kooperation. Je nach erwartetem Nutzen entscheidet er sich zu kooperieren oder weiterhin eigenständig zu agieren. Übersteigen die Vorteile, welche durch eine Kooperation im Sinne CPFR erreicht werden, die Vorteile des Unternehmens, wenn es nicht als Kooperationsmitglied tätig ist, so wird sich das betreffende Unternehmen der Kooperation anschließen.

Dies setzt aber noch nicht voraus, dass sich die Partner in der Kooperation auch kooperativ verhalten. Schließlich erhalten sie in der Kooperation vertraute Informationen, die sie vorher nicht hatten. Der Homo oeconomicus könnte die geheimen Daten missbrauchen und sie zur Erzielung eigener Wettbewerbsvorteile einsetzen. Eine andere Möglichkeit wäre es die Partner in die Irre zu führen, indem falsche Informationen weitergegeben werden, usw.

Dennoch geschieht das alles nicht, gerade deshalb, weil sich der Homo oeconomicus rational verhält. Die wechselseitigen Vorteile, die durch die Kooperation erzielt werden, basieren auf individuellen Interessen. Dem Homo oeconomicus ist es bewusst, dass er die gewünschten Ergebnisse erzielt, indem er sich in der Kooperation an bestimmte Regeln hält. Durch das Befolgen von diesen Verhaltensregeln der Kooperation gelangen die Beteiligten an ihre individuellen Ziele. Gerade das eigeninteressierte Verhalten bewegt den Homo oeconomicus dazu, Regeln festzulegen und sich an diesen zu richten. Dieses System von Verhaltensanforderungen ist das Resultat individueller Interessen und führt zu einer kooperativen Zusammenarbeit der Partner. Den einzelnen beteiligten Individuen ist es bewusst, dass es das Beste ist, sich an die Regeln zu halten, um die gewollten Vorteile zu erzielen und deshalb ist auch keine externe Macht notwendig, die dieses System aufrechterhält. Einzig das rationale Verhalten der Beteiligten und die Nutzenorientierung sind die Beweggründe für die Kollaboration.

Trotz allem gehen die Kooperationspartner dennoch ein Risiko ein. Schließlich kann sich immer jemand dazu entschließen Informationen weiterzugeben, oder Daten zu missbrauchen um kurzfristig davon zu profitieren. Doch würde sich dieses Verhalten langfristig sicherlich nicht lohnen, da sich ein solcher Schritt mehrfach als unvorteilhaft erweisen würde. Einerseits würde der Partner die Mitgliedschaft in der Kooperation verlieren und damit den Anspruch auf alle Vorteile, die durch diese erzielt werden können und andererseits würde ein unfaires Verhalten von anderen Unternehmen bestraft werden, da mit diesem Unternehmen die Zusammenarbeit gemieden werden würde. Also beruht die Zusammenarbeit in Kooperationen nicht nur auf rationales Verhalten und Nutzenorientierung, sondern auch auf Furcht vor Sanktionen und Bestrafung [Lahn02, 226-232].

Da in Kooperationen mehrere Partner beteiligt sind, muss jeder einzelne mit seinen verschiedenen Entscheidungsmöglichkeiten betrachtet werden. Modelle für Situationen, in denen es um Konkurrenz und Kooperation geht, werden in Form der Spieltheorie von Oskar Morgenstern und John von Neumann beschrieben [ScBr94, 70-71].

Exkurs: Spieltheorie - Theorie der wiederholten Spiele

Um das Ganze etwas zu verdeutlichen, soll an dieser Stelle kurz auf das oft zitierte „Gefangenendilemma“ eingegangen werden. Es gilt als Paradebeispiel für die Darstellung rationalen Verhaltens in Situationen, in denen das Verhalten des Partners bzw. Gegenspielers nicht hundertprozentig vorhersehbar ist. Demzufolge befinden sich die Teilnehmer in offenen Situationen, die nicht definitiv lösbar sind, sondern strategisch behandelt werden müssen. Denn die eigene Entscheidung hängt von der Entscheidung der anderen Teilnehmer ab.

Im Gefangenendilemma wird die Situation zweier Gefangener in der Untersuchungshaft beschrieben, die einer Straftat beschuldigt werden. Sie können sich jedoch nicht verständigen. Folgende Alternativen ergeben sich:

- Beide Gefangene schweigen. In diesem Fall kann keinem die Tat nachgewiesen werden und sie bekommen beide eine mäßige oder gar keine Strafe.
- Beide Gefangene gestehen und beide werden zu hohen Strafen verurteilt.
- Einer der Gefangenen gesteht und der andere schweigt. Somit wird der, der gestanden hat als Kronzeuge freigelassen und der andere Gefangene muss die Strafe allein auf sich nehmen.

Beide profitieren am meisten, wenn jeder von ihnen schweigt. Sie werden entweder sehr mild oder gar nicht bestraft. Versucht aber einer, seinen Vorteil auf Kosten des anderen zu ziehen, so geht das schief, sobald der andere die gleichen Gedanken hat. Denn falls beide gestehen, werden sie sicherlich beide mit einer harten Bestrafung konfrontiert. Es besteht aber jedoch auch die Möglichkeit davon zu profitieren, falls der andere damit rechnet, dass beide schweigen und deshalb nicht gesteht.

Die jeweils eigene Entscheidung ist von der Entscheidung des anderen Gefangenen abhängig. Dennoch muss jeder für sich eine Entscheidung treffen und entweder auf Kooperation hoffen oder riskieren eine hohe Strafe zu bekommen [DiNa97, 15-18].

In einer Kooperation im Sinne CPFR sind zwar keine Straftäter die beteiligten Partner, dennoch können sich ähnliche Handlungsalternativen entwickeln. In beiden Fällen, sowohl im Gefangenendilemma, als auch in CPFR geht es um strategische Überlegungen der beteiligten Personen. Im Gegensatz zu Nullsummenspielen, wie Fußball oder Poker, bei denen das Gewinnen der einen Partei, das Verlieren der anderen bedeutet, sehen die Resultate bei strategischen ökonomischen, politischen oder sozialen Spielen anders aus. Wie am Beispiel des Gefangenendilemmas gezeigt, besteht die Möglichkeit zum beiderseitigen Vorteil, wenn beide schweigen, aber auch die Möglichkeit zu Interessenskonflikten, da beide Gefangene das Ziel haben eine möglichst geringe Strafe zu bekommen.

Die Spieltheorie beweist uns das Handeln nach ökonomischen Prinzipien, das rationale Denken und die gewinnmaximierende Ausrichtung.

Bei einer einmaligen Ausführung des zuvor beschriebenen Spiels können die Beteiligten nicht kommunizieren und sich absprechen. Es besteht keine Vereinbarung, welche beiden Gefangenen die niedrigere Strafe bringt.

Würde das Spiel jedoch öfters wiederholt werden, würden die Beteiligten das Ende kennen. Sie wüssten, dass nur das Schweigen von allen Beteiligten zum gewünschten Ziel führt. So könnten die Gefangenen vor der nächsten Untat miteinander sprechen und vereinbaren, sollten sie erwischt werden, dass beide schweigen. Ihr Maximum, in diesem Fall keine oder nur milde Bestrafung wäre auf diesem Wege erzielt.

Bei wiederholten Spielen besteht die Möglichkeit zur Absprache, Vereinbarung und Abschluss von Verträgen [Schw04].

In Kooperationen wird davon ausgegangen, dass alle Beteiligten nach ökonomischen Prinzipien handeln, rational überlegen und ihre Handlungen gewinnmaximierend ausrichten. Deshalb werden sie sich entscheiden zu kooperieren und nicht die anderen Partner auszunutzen. Diese Einstellung bedeutet zwar eine größere Umstellung und intensive Investitionen, führt aber langfristig zu Vorteilen, die nur durch die Kollaboration erzielt werden können.

Da nun alle Partner die gleichen Gedanken und Ziele haben, werden sie auch dementsprechend handeln. Jeder Beteiligte kann darauf vertrauen, dass sich die anderen Partner entsprechend rational und nutzenorientiert verhalten. Dieses Vertrauen ist in Kooperationsbeziehungen wesentlich für die Funktionsweise verantwortlich. Doch entspricht diese Art von Vertrauen nicht den vorher beschriebenen Definitionen. In diesem Fall handelt es sich um „calculative trust“. Es ist ein berechnendes Vertrauen, welches wenig mit Emotionen zu tun hat. Das Vertrauen des Alltagsverständnisses hat damit wenig gemein. Ökonomische Transaktionen werden grundsätzlich durch das berechnende Interesse geleitet [Lahn02, 226-232].

Exkurs: Transaktionskosten in der Ökonomie

Der Olev.de Online Verlag [Olev03] definiert die Transaktionskosten als "Marktbenutzungskosten", die bei Beschaffung von Gütern und Dienstleistungen über den Markt entstehen, weil reale Austauschprozesse bei unvollkommener Information und auf unvollkommenen Märkten stattfinden. Sie umfassen Such- und Informationskosten, Verhandlungs- und Entscheidungskosten, Kontrollkosten, Kosten der Durchsetzung und Kosten durch Insolvenz des Vertragspartners.

Milgrom und Roberts [MiRo92, 28-35] betonen in diesem Zusammenhang besonders die Bedeutung der Koordinations- und Motivationskosten. Transaktionskosten sind Kosten, welche für die Erhaltung des Systems notwendig sind. Vor allem werden sie für die Koordination und Motivation aufgebracht, dessen Höhe jeweils von der Transaktion selbst und der Organisation dieser abhängig ist. Nach ökonomischen Grundregeln handelnd, sollen die Transaktionskosten möglichst niedrig gehalten werden und stets die kostengünstigere Transaktionsalternative gewählt werden.

Koordinationskosten: Diese Transaktionskosten umfassen alle notwendigen Aufwände zur Vollstreckung einer Transaktion. Beginnend bei der Sammlung und Aufbereitung notwendiger Informationen, Vereinbarung der Transaktionsbedingungen bis hin zur Durchführung der Transaktion. Dazu zählen Kosten für die Untersuchung der Märkte und Werbung, ebenso wie die Kosten für den Informationsfluss und die Planung. Nicht zu vergessen sind die Opportunitätskosten und eventuelle entgangene Gewinne durch verspätete Lieferungen oder andere Störungen der Produktionsabläufe.

Motivationskosten: Bei diesen Transaktionskosten können zwei Arten unterschieden werden. Zum einen handelt es sich um Kosten, die aufgrund unvollständiger und asymmetrischer Informationen verursacht werden. Diese Kosten entstehen, wenn ein Informationsmangel im Bezug auf die Durchführung einer bevorstehenden Transaktion herrscht. Beispielsweise können die beteiligten Parteien die gegebenen Konditionen nicht als akzeptabel oder inakzeptabel beurteilen, da die vorhandenen Informationen unvollständig sind.

Über asymmetrische Information verfügt beispielsweise der Arbeitgeber, da er die Aktivitäten seiner Außendienstmitarbeiter nicht zur Gänze überprüfen kann und die Möglichkeit nicht ausgeschlossen werden kann, dass die Arbeitszeit auch zur Erledigung privater Angelegenheiten verwendet wird.

Die zweite Kostenart entsteht durch fehlerhafte und unvollständige Vereinbarungen zwischen den Partnern. Versprechen und Abmachungen werden gemacht, die später entweder widerrufen oder unter anderen Bedingungen erfüllt werden, wodurch zusätzliche Kosten entstehen. Beispielsweise entschließen sich ein Hersteller und ein Lieferant zur Zusammenarbeit. Diese bedeutet jedoch für den Lieferanten die Anschaffung zusätzlicher Spezialausrüstung, die auf die Wünsche des Herstellers angepasst wird. Nachdem die Investition getätigt ist, kann der Hersteller andere Konditionen vom Lieferanten verlangen, da dieser an den Hersteller gebunden ist. Da die Spezialausrüstung nur für diesen Hersteller

verwendbar ist, bzw. eine kostenintensive Umrüstung zur vielseitigen Verwendung notwendig ist, wird der Lieferant auf die Bedingungen des Herstellers eingehen.

Organisatorische, institutionelle und vertragliche Bedingungen bestimmen die Auswirkungen der Transaktionskosten. Je nach Rahmenbedingungen können sich die Koordinations- und Motivationskosten anders entwickeln.

5.5 Anreiz-Beitrags-Theorie

Das kooperative Verhalten der Partner in Kollaborationen kann nach Frank [Fran94, 31] ebenfalls durch die Anreiz-Beitrags-Theorie erklärt werden. Bei dieser werden neben den Gesichtspunkten der Kosteneffizienz, das Unternehmen als Teil eines sozialen Systems und die Interaktionen zu seinen Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten betrachtet. Die gegenseitige Beeinflussung gestaltet die Austauschprozesse.

Anreize schaffen, bedeutet den Kooperationspartner eine Leistung anzubieten [Fran94, 13]. In der Kooperation werden Leistungen erbracht, für welche entsprechende Gegenleistungen von den Partnern erwartet werden. Diese Beiträge werden für die Erreichung des gemeinsamen Zieles erbracht. Durch Stärken-/Schwächenanalyse bzw. Potential-Analysen können die Stärken und Schwächen potentieller Partner einer Kooperation ermittelt werden. Möglichkeiten zur Zusammenarbeit lassen sich dadurch aufdecken und eventuelle Schwächen kompensieren. Das Angebot eines Partners seine Fähigkeiten, Ressourcen, Know-how zu teilen, liefert dem Kooperationspartner einen Anreiz und stellt gleichzeitig seinen Beitrag zur Kollaboration dar. Analog verhalten sich die Kooperationspartner und kreieren somit die Vereinigung von Kernkompetenzen.

Entsprechend der Anreiz-Beitrags-Theorie erhält jeder Teilnehmer der Kooperation Anreize, wofür er im Gegenzug Beiträge an den Partner leisten muss. Zwei Bedingungen müssen hierfür erfüllt werden [Fran94, 31-37]:

- Die Anreize müssen einem jeden Individuum subjektiv einen höheren Nutzen stiften, als ihm die Leistung von Beiträgen Nutzeneinbußen verursacht. Es wird vom positiven Nutzensaldo gesprochen.
- Das Anreiz-Beitrags-System muss Benachteiligungen der Kooperationspartner vermeiden, damit Partner zu langfristigen Kooperationen bereit sind.

Beteiligte Partner entscheiden sich nach ihrer Wahrnehmung für oder gegen die Kooperation. Eine Kooperation kommt nur in Frage, wenn sie sich lohnt, d.h. ein Unternehmen ist zur Kooperation bereit, solange die gebotenen Anreize gleich groß oder größer sind als die von ihm geforderten Beiträge. Ein Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht zwischen den Partnern

ermöglicht eine erfolgreiche Zusammenarbeit der Kooperation, welches durch die Partner ermittelt werden muss. Wird das Gleichgewicht nachhaltig gestört, so ist die Kooperation nicht überlebensfähig.

Kooperatives Verhalten der Partner orientiert sich nach dem Prinzip der Gegenseitigkeit – Reziprozität. Danach wird Kooperation wie auch Defektion erwidert. Beutet ein Unternehmen ein anderes aus, so wird es durch Defektion sanktioniert. Hierbei ist jedoch Nachsichtigkeit angebracht, da Gefahr endloser wechselseitiger Sanktionierung besteht, welche mit der Auflösung der Partnerschaft endet.

5.6 Kriterien bei der Partnerwahl

Um erfolgreiche Kooperationen zu kreieren, ist eine wesentliche Voraussetzung die Wahl der richtigen Geschäftspartner. Natürlich müssen auch die technischen, rechtlichen, organisatorischen und finanziellen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Je nach dem ist auch der Erfolg einer kollaborativen Zusammenarbeit davon abhängig. Häufig werden bei der Planung jedoch die so genannten „weichen“ Faktoren nicht oder nicht ausreichend betrachtet, da man sich viel mehr auf die Anschaffung teurer und aufwendiger technischer Unterstützungsinstrumente, EDV-Anlagen, Programme und Software konzentriert.

Der Mensch mit allen seinen Empfindungen, Emotionen und irrationalen Entscheidungen muss bei der Gestaltung und Ausführung von CPFR eine ganz besondere Stellung einnehmen. Unzufriedene und misstrauische Partner werden sich nicht mit vollem Einsatz beteiligen. Falls sie verspüren, dass andere Wertschöpfungspartner zu ihren Gunsten handeln, besteht die Bereitschaft zur Kooperation nicht mehr. Wenn Partner empfinden, dass sie im Vergleich mehr leisten, aber einen geringeren Anspruch haben, so werden die ersten Grundlagen zu Unzufriedenheit gelegt. Erfolgt die Aufteilung des Erwirtschafteten nicht gerecht oder werden die Beteiligten nicht in alle Entscheidungen hinreichend involviert, ist die Zusammenarbeit zum Scheitern verurteilt.

Deshalb spielt das Vertrauen eine ganz besondere Rolle. Es ist ein wesentlicher Grundbaustein, welcher die Bereitschaft für gegenseitige Offenheit, Harmonie und Zusammenarbeit liefert.

Für die Erzeugung von Vertrauen gibt es keine Formel, die angewendet werden kann. Sicherlich spielt der Zeitfaktor eine Rolle. Langjährige Kooperationen sind aufgrund der hinreichenden Kenntnis und Erfahrung der Geschäftspartner miteinander vertrauter. Es können auch junge Beziehungen vertrauensvoll sein, beispielsweise begründet durch Zeugnisse und Zertifikate. Ein wesentlichem Beitrag zur Schaffung vertrauensvoller

Beziehungen leistet der Wunsch und die Bereitschaft den anderen kennen zu lernen, die Unterschiede zu erkennen und zu akzeptieren. Die „Chemie“ zwischen den tatsächlich miteinander kooperierenden Mitarbeitern muss stimmen und bringt ihren Beitrag zur Harmonisierung.

Nicht nur emotionale Faktoren entscheiden über Vertrauen oder Misstrauen. Die Einhaltung der gemeinsam vereinbarten Spielregeln und das Eingehen von Kompromissen trägt wesentlich dazu bei [KuHe02, 71-73; StZa02].

Es muss das Konkurrenzdenken abgeschafft werden. Die Unternehmen dürfen sich nicht mehr ganz eigenständig betrachten, sondern viel mehr als ein Teil einer Gesamtheit. Die Grenzen zwischen den Unternehmen müssen auch in den Köpfen der Mitarbeiter verschwinden. Die Befähigung, die Bereitschaft und das Bewusstsein eines Unternehmens und seiner Mitarbeiter, tatsächlich als Bestandteil einer Kooperation zu existieren, muss erzeugt werden. Diese sind schwer erfassbar, lassen sich aber durch Symptome erkennen, beispielsweise an der Bereitschaft eines Mitarbeiters einem anderen Kollegen zu helfen oder der Art und Weise der Kommunikation zu externen Stellen. Die Optimierung einer Kooperationskultur soll durch erfolgsrelevante Merkmale unterstützt werden, welche nachfolgend nach Kuhn und Hellingrath [KuHe02, 73-75] beschrieben werden.

5.6.1 Kooperationsbereitschaft – „Das Dürfen“

Darunter wird die „Erlaubnis“ zur Kooperation verstanden. Unternehmen müssen für ihre Mitarbeiter einen Handlungs- und Verhaltensrahmen schaffen, in dem es „erlaubt“ ist, bisher gut gehütete Informationen an bisherige Konkurrenten weiterzugeben. Es muss die Sicherheit zur Kooperation gegeben werden. Die Mitarbeiter dürfen nicht das Gefühl haben, etwas zu tun, was nicht im Sinne des Unternehmens ist. Vielmehr muss die Wichtigkeit der Zusammenarbeit verdeutlicht werden. Die geänderte Unternehmensphilosophie muss ausreichend propagiert werden. Die Änderungen sollen gut publiziert werden, nicht nur das Management, sondern alle im Unternehmen Beschäftigten sollen ausreichend informiert werden und den Durchblick bewahren. Die neue Philosophie soll für jedermann transparent sein. Dies liefert Verständnis und die Bereitschaft für neue Wege.

5.6.2 Kooperationsbewusstsein – „Das Erkennen“

Eine wesentliche Voraussetzung ist das Bewusstsein, dass bestimmte Aufgaben nur in Kooperationen mit gewünschtem Erfolg erfüllt werden können. Die Erkenntnis, dass die Partnerschaft nicht aus Lust und Laune oder wegen irgendwelchen Trends geschlossen wird, sondern zur Steigerung beiderseitigen Wohlbefindens, ermutigt die Belegschaft sich dafür

einzusetzen. Es muss auch verdeutlicht werden, dass die Veränderungen langfristig ausgerichtet sind und es sich nicht um kurzfristige Projekte handelt. Dadurch werden die Bedeutung und die Wichtigkeit von CPFR für die Mitarbeiter verständlich.

5.6.3 Kooperationsfähigkeit – „Das Können“

Alle Partner, die sich an einer Kooperation beteiligen, müssen gewisse Voraussetzungen erfüllen, um sich für die Zusammenarbeit zu qualifizieren. Vor allem die fachliche Kompetenz, die Beherrschung und die Kenntnis bestimmter Techniken und Methoden machen die Zusammenarbeit für andere Geschäftspartner reizvoll. Schließlich möchten alle Beteiligten nur mit den „Besten“ zusammenarbeiten, sich gegenseitig austauschen und davon profitieren. Obwohl der Wettbewerb und das Konkurrenz-Denken innerhalb der Kooperation nicht erlaubt ist, sollte das ökonomische Denken weiterhin gefördert werden. Zu den Kooperationsfähigkeiten zählen weiters Kriterien wie Teamfähigkeit, Management-Know-how, Kooperationserfahrung, usw.

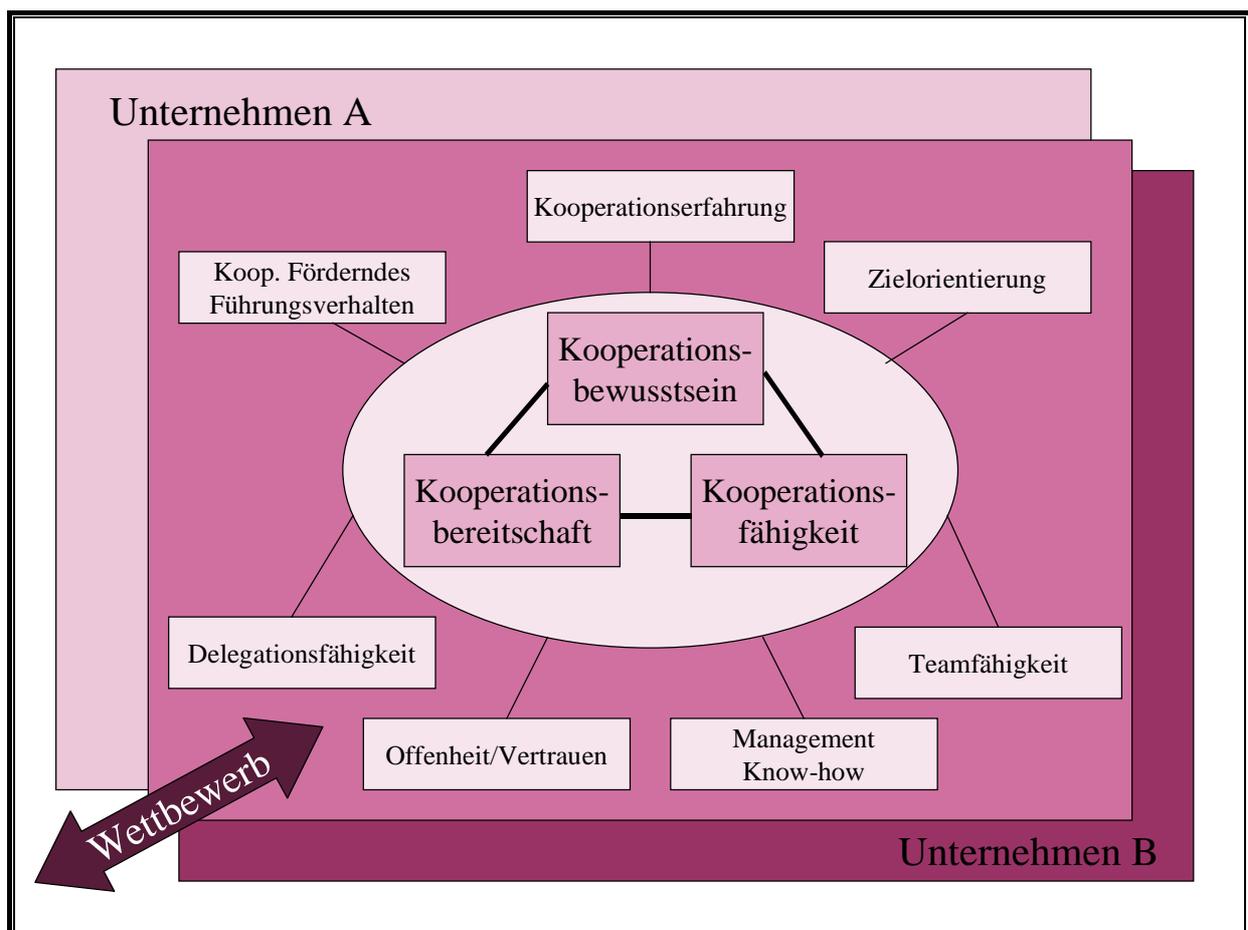


Bild 9 Erfolgsfaktoren für Kooperationen
Quelle: (nach[KuHe02,75])

Neben den Grundvoraussetzungen, Dürfen, Wollen und Können gibt es noch andere Faktoren, welche die Funktionsweise der Kooperation beeinflussen und das Vertrauen fördern. Diese sind in der Abbildung 9 erkennbar und werden nach [KuHe02, 75-77] wie folgt beschrieben:

5.6.3.1 Zielorientierung

Die internen Ziele sollen von den eigenen Mitarbeitern verstanden werden. Durch die Identifikation mit der Unternehmensphilosophie besteht auch die Bereitschaft diese nach außen zu vertreten. Die eigenen Vorstellungen sollen an die Kooperationspartner weitergegeben werden. Die Verteidigung der eigenen Vorhaben ist bei der Bildung eines gemeinsamen Zielsystems notwendig. Es soll eine Zielkonformität erreicht werden. Diese setzt eingehende Diskussionen und die Bereitschaft zu Kompromissen voraus. Ein Gleichgewicht zwischen den eigenen Standpunkten und den Erwartungen der Partner ist wünschenswert.

5.6.3.2 Kooperationserfahrung

Vor allem in der Anfangsphase ist dieser Faktor bedeutsam. Falls Erfahrungen bereits in fruchtbaren Kooperationen gemacht wurden, wirkt sich das bei der Wahl der Partner als Vorteil aus, da Geschäftspartner mit erfolgreichen Partnern gerne zusammenarbeiten möchten. Anders hingegen sieht die Situation aus, falls die bisherigen Erfahrungen nicht sehr erfolgreich waren. In diesem Fall sollte jedenfalls die Begründung für den Misserfolg den neuen Partnern publiziert werden, um Misstrauen vorzubeugen. Sowohl negative, als auch positive Erfahrungen sollen jedenfalls in die Entwicklung und Gestaltung neuer Kooperationen integriert werden.

5.6.3.3 Kooperationsförderndes Führungsverhalten

Der Führungsstil beschreibt die Art und Weise, wie die Führungsfunktion ausgeübt wird. Je nach dem Grad der Eigenständigkeit und der Beteiligung der Mitarbeiter, kann der Führungsstil als eher partizipativ bis hin zu autoritär gestaltet werden. Je eigenständiger die Mitarbeiter sind, je mehr Verantwortung sie ausüben, desto besser können sie die Aufgaben in Kooperationen wahrnehmen, sei es eine schnelle Auskunft zu geben, verlässliche Entscheidungen zu treffen oder rasche Aussagen zu formulieren. Solches Verhalten steigert die Zufriedenheit der Kooperationspartner und wirkt sich positiv auf die Vertrauensbasis aus.

5.6.3.4 Delegationsfähigkeit

Die beteiligten Unternehmen gehen ein gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis ein. Dies bedeutet zum Teil den Verlust der Eigenständigkeit und stellt für viele Unternehmen einen

Grund dar, keine Kooperationen einzugehen. Gleichzeitig bedeutet aber gerade diese Bereitschaft, die Verantwortung zu teilen, Kontrolle und Macht an die Partner zu übergeben, das Erfolgskonzept von CPF. Funktioniert die Delegation der Aufgaben an die Geschäftspartner, so ist der Erfolg der Kooperation gesichert.

5.6.3.5 Offenheit/Vertrauen

Eine ganz wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Kooperationen stellt das Vertrauen und die Offenheit der Partner zueinander dar. Dies macht eine gewissenhafte Partnersuche und -auswahl notwendig. Partner werden nach bestimmten Kriterien ausgewählt. Nur wenn sich eine Beziehung durch Vertrauen und Offenheit auszeichnet, kann sie auch erfolgreich funktionieren. Die Mitarbeiter sind bereit den Partnern Vertrauen entgegenzubringen, nur wenn sie auch betriebsintern ein ausreichendes Maß an Vertrauen und Offenheit kennen.

5.6.3.7 Management und Know-how

Das Management vertritt sowohl die Rolle nach außen, zu den Kooperationspartnern, als auch nach innen, zu den eigenen Mitarbeitern. In beiden Bereichen sind die Kenntnisse und Fähigkeiten des Managements bedeutend, da davon der Erfolg der Kooperation abhängt. Eine gemeinsame Strategie erfordert ebenfalls den Austausch der Kenntnisse im Bereich der Zusammenarbeit und je intensiver sie ausfällt, desto positiver wirkt sich das auf die Kooperation aus.

Im internen Bereich spielt das Management und dessen Kompetenz eine tragende Rolle. Mitarbeiter werden sich vom Management leiten lassen, wenn sie von dessen Kompetenz überzeugt sind. Entscheidungen und einzelne Schritte werden sie weniger hinterfragen, wenn das Management ausreichende Informationen im Bezug auf die zukünftigen Entwicklungen und die Kooperationsarbeit gibt. Der entsprechend notwendige Transparenzgrad wird durch Aufklärungsarbeit erreicht.

5.6.3.7 Teamfähigkeit

Sowohl betriebsintern, als auch in externen Beziehungen ist die Bereitschaft zur Teamarbeit ein wichtiger Faktor. Ohne diese ist der Versuch einer Kooperation zwecklos und sinnlos. Sie wird vorausgesetzt. Doch die Bereitschaft garantiert noch nicht die Fähigkeit. Diese muss gemeinsam erlernt werden. Jedenfalls müssen sich die Partner aufeinander einstellen, die Unterschiede kennen lernen und akzeptieren. Die Schnittstellen spielen hier eine bedeutende Rolle und ihnen sollte besondere Beachtung bei der Realisierung der Kooperation, aber auch im späteren Verlauf geschenkt werden.

5.6.4 Partnerwahl nach „FIT“

Der Schwerpunkt der Kollaboration liegt in der Integration der kooperierenden Partner im Bezug auf eine gemeinsame Strategie, Struktur und Kultur. Neben der weitgehenden Übereinstimmung dieser Faktoren ist eine unternehmensübergreifende Ideologie notwendig, welche zu tagtäglichen Betriebsabläufen motiviert und so zur Erfüllung der Vorhaben verhilft. Wenn Organisationen fähig sind, auf diesem Weg die gewünschten Erfolge zu verwirklichen, so sind sie erfolgreich und „FIT“ [MiSn94, 7-15].

Daraus lässt sich ableiten, dass alle an der Kooperation beteiligten Faktoren, ebenfalls entsprechend „FIT“ sind, wie beispielsweise die beteiligten Partner.

In der nachfolgenden Tabelle sind alle Punkte aufgelistet, in denen die kooperierenden Partner übereinstimmen bzw. sich nicht widersprechen sollen. Mit Erfüllung aller Voraussetzungen sind die Partner bereit und „FIT“ für die gegenseitige Kooperation. Dies gewährleistet in weiterer Folge den Erfolg und „FIT“ der Kooperation [Bron95, 165-173].

Strategischer FIT	Struktur FIT	Kultureller FIT
Engagement	Kommunikation	Organisationales Wesen
Strategie	Konfliktmanagement	Wissensmanagement
Vertrauen und Fairness	Entscheidungsfindung	Flexibilität
	Führung	
	Leistungsbewertung	
	Rollen und Verantwortlichkeiten	
	Fähigkeit und Kompetenz	
	Teamkoordination	

Tabelle 2 Erfolgskontrolle nach FIT – Merkmalen
Quelle: (nach [OdSW02,99])

5.7 Idealtypische Partnerschaften

Wie schon öfters erwähnt, eignen sich Unternehmen zu CPFR, wenn sie gleiche Ziele verfolgen und die Rahmenbedingungen für eine Zusammenarbeit sprechen. Dabei spielen die Geschäftsmodelle der beteiligten Partner eine wichtige Rolle [ScRu02, 32].

Ein Geschäftsmodell beschreibt nach [Gali03] wie Geschäftspartner in einer Kooperation ihre Zusammenarbeit gestalten möchten. Wichtig sind vor allem die Umsatzideen und die gegenseitigen Leistungen. Bei der Gestaltung der Zusammenarbeit fließen ebenfalls die vorhandenen Ressourcen, Kernkompetenzen, sowie das Marketingmanagement ein.

Nun wollen wir uns, um eine ideale Kombination der Partner im CPFRR zu ermitteln, die typischen Geschäftsmodelle der Betriebe auf der Handelsseite und die typischen Geschäftsmodelle der Betriebe auf der Herstellerseite anschauen.

5.7.1 Geschäftsmodelle des Handels

Im Bereich des Handels können nach Schmickler und Rudolph [ScRu03, 32-35] drei Typen von Geschäftsmodellen unterschieden werden. Diese sind Content Retailer, Channel Retailer und Global Discounter.

Der **Content Retailer** konzentriert sich auf die Entwicklung von Eigenmarken. Er strebt mit diesen die Produktführerschaft an. Durch innovative Produkte versucht er langfristige Beziehungen zu den Kunden aufzubauen. Die Kundenbeziehungen basieren auf Unternehmenswerten, die von Kunden geschätzt werden. Diese kennzeichnen sich häufig durch Lebenskulturen oder bestimmte Lebensstils, die wiedergespiegelt werden, wie beispielsweise das britische Unternehmen Marks & Spencer.

Beim Management innerhalb der Kooperation verzichtet der Content Retailer weitgehend auf die Unterstützung der Hersteller. Er ist eigenständig in der Definition seiner Sortiments- und Warengruppen. Die Zusammenarbeit mit den Herstellern bezieht sich auf die Produktentwicklung.

Der **Channel Retailer** hat als oberstes Ziel die Kundenpartnerschaft. Im Mittelpunkt seines Leistungsangebots stehen Lösungen für spezifische Kundenprobleme. Weiters bietet er eine große Auswahl von Markenartikeln an. Der Channel Retailer zeichnet sich durch attraktive Ladengestaltung und gute Serviceleistungen aus. Sie expandieren rasch und verfolgen das Ziel, über große Beschaffungs- und Einkaufsvolumina Kostendegressionseffekte zu erzielen. Der Channel Retailer steht im Spannungsfeld zwischen Rationalisierung und Profilierung. Dadurch ist er bestrebt die Supply Chain möglichst effizient zu gestalten und auch auf der Verkaufsseite den hohen Anforderungen und Erwartungen der Kunden gerecht zu werden. Sie gehen enge Kooperationen ein, um innovative Produkt- und Serviceideen zu generieren. Ziel ist es, sich Wettbewerbsvorteile gegenüber Discountern aufzubauen.

Der **Global Discounter** setzt in erster Linie auf die Preis-Mengen-Führerschaft. Aus dem standardisierten Leistungsangebot resultieren Skaleneffekte, die an den Kunden in Form

niedriger Preise weitergegeben werden. Die organisatorischen und informationstechnologischen Rahmenbedingungen sind stark standardisiert. Der Global Discounter vollzieht effiziente Einkaufs-, Logistik- und Verkaufsprozesse, um Kostenführerschaft erzielen zu können. Er kauft große Mengen ein und betreibt einheitliche Verkaufsstellen. Die Sortimente sind durch geringe Artikelmenen und hohe Umschlaghäufigkeit, sowie einem hohen Eigenmarkenanteil gekennzeichnet. Als Beispiel eines Global Discounters kann die Firma Aldi bzw. Hofer GmbH angeführt werden.

Der Schwerpunkt liegt beim Global Discounter in der konsequenten Rationalisierung. Die Ausschöpfung von Kostensenkungspotentialen kann sowohl entlang der Supply Chain, als auch verkaufsseitig realisiert werden. Die Zusammenarbeit erfolgt mit dem Ziel der Optimierung der Versorgungskette. Marktseitige Kooperationen beschränken sich auf abgestimmte Produktentwicklung, wobei sich ein gemeinsames Marketing für den Global Discounter nicht eignet.

5.7.2 Geschäftsmodelle der Hersteller

Wie auf der Handelsseite, lassen sich auch auf der Herstellerseite nach [ScRu03, 35-38] drei verschiedene Typen von Geschäftsmodellen erkennen. Je nach der Ausrichtung auf den Eigenverbraucher und der Verhaltensstrategie gegenüber dem Handel können sie unterschieden werden. Diese sind Brand Manufacturer, Channel Manufacturer und Private Label Supplier.

Der **Brand Manufacturer** verfolgt die Strategie der Produktführerschaft. Sein Fokus liegt beim Konsumenten. Er führt „starke Marken“, so genannte A-Brands, wie z.B. Pampers oder Coca Cola. Für den Brand Manufacturer ist ein professionelles Brand Management die fundamentale Kernkompetenz.

Dieser Herstellertyp ist um die Marketingführerschaft im Absatzkanal bemüht. Geschützt wird er durch eine starke Konsumentennachfrage. Durch diese Stellung hat der Brand Manufacturer eine starke Verhandlungsposition gegenüber dem Handel und kann bestimmte Herstellervorgaben, wie Endverbraucherpreis, Warenpräsentation oder Kommunikationspolitik durchsetzen.

Eine Zusammenarbeit kann mit dem Channel Retailer realisiert werden, da vor allem dieser nicht auf seine Produkte verzichten kann. Die Optimierung der Wertschöpfungskette auf der Supply Seite kann für beide Seiten zu Wettbewerbsvorteilen führen. Ebenfalls werden auf der Demand Seite durch Kooperationen Erfolge erzielt, da vor allem der Brand Manufacturer auf diesem Gebiet umfassende Kompetenzen aufweist.

Jedoch kann der Brand Manufacturer die Zusammenarbeit auf der Demand Seite nicht wünschen, da einerseits wertvolles Know-how abfließt und andererseits ein einheitlicher Auftritt auf dem Markt die Marke „verwässert“. Im Bereich der gemeinsamen Produktentwicklung sieht der Brand Manufacturer ebenfalls Gefahren für sein Produkt.

Der **Channel Manufacturer** verfolgt eine duale Strategie, indem er Elemente der direkten und indirekten Profilierung verfolgt. Auf der einen Seite möchte er dem Handelskunden umfassende Problemlösungen anbieten. Auf der anderen Seite ist er bestrebt, ein auf den Endverbraucher gerichtetes Marketing zu betreiben. Der Channel Manufacturer verfügt über marktstarke Produkte mit einer starken Kundennachfrage, die jedoch aber den A-Brands unterlegen sind.

Durch Kooperationen verspricht sich der Channel Manufacturer vor allem eine verbesserte Position am Markt. Der geeignete Kooperationspartner ist insbesondere der Channel Retailer. Gemeinsam können sowohl auf der Supply Seite, als auch auf der Demand Seite rasch große Erfolge durch Effizienz- und Effektivitätssteigerung erzielt werden. Dies resultiert in einem steigenden Vertrauen und größerer Offenheit, sowie der stärkeren Bereitschaft zur Zusammenarbeit. Die Motivation für intensivere Kooperationen wird gesteigert.

Der **Private Label Supplier** verfügt über Produkte mit geringem Konsumenten-Pull. Dadurch nimmt er eine eher passive Rolle bei der Gestaltung von Absatzwegen. Seine Aktivitäten konzentriert der Private Label Supplier auf bestimmte Handelsunternehmen und versucht den Ansprüchen und Forderungen dieser zu genügen.

Die Kernkompetenzen der Private Label Supplier sind die Produktion von Eigenmarken für den Handel. Bei Kooperationen stehen produktpolitische Entscheidungen im Mittelpunkt, wobei der Handel die Vorgaben gibt. Der Handel ist für die Erkennung des Kundenbedarfs allein zuständig.

5.7.3 „Wer passt zu wem?“ - Erfolgreiche Kombinationen

Auf Basis der typischen Geschäftsmodelle auf der Händler- und Herstellerseite lassen sich neun mögliche Beziehungen ermitteln [ScRu03, 32-38]. Diese sind in der Matrix in der Abbildung 10 nach [ScRu03] dargestellt.

		Geschäftsmodell Hersteller		
		Brand Manufacturer	Channel Manufacturer	Private Label Supplier
Geschäftsmodell Handel	Content Retailer	++	++	+++
	Channel Retailer	++	+++	++
	Global Discounter	+	+	+++

+++ großes Erfolgspotential ++ mittleres Erfolgspotential + geringes Erfolgspotential

Bild 10 Idealtypische Geschäftsbeziehungen und Erfolgspotentiale
Quelle: (nach[ScRu03,39])

Je besser sich die Kernkompetenzen der verschiedenen Typen ergänzen, desto besser funktioniert die Zusammenarbeit, da bei den Partnern die gleichen Schwerpunkte im Mittelpunkt stehen. Die Erfolgspotentiale sind in diesen Partnerschaften am größten:

- Content Retailer und Private Label Supplier
- Global Discounter und Private Label Supplier
- Channel Retailer und Channel Manufacturer

Hingegen kann man der Matrix entnehmen, dass sich der Brand Manufacturer für Kooperationen nicht besonders gut eignet. Dies liegt am Image seiner Produkte, die sich durch Eigenständigkeit auszeichnen und an der Teilnahme eines anderen nur leiden würden. Ebenfalls ist der Global Discounter kein Typ für eine so intensive Zusammenarbeit, da sich diese mit der Verfolgung seiner Strategie als Preis-Mengen-Führer nicht decken kann.

Anders ist es beim Channel Retailer, welcher mit allen Herstellergeschäftsmodelltypen gut kooperieren kann und von jeglicher Form der Zusammenarbeit profitiert.

Aufgrund der passiven Rolle des Private Label Suppliers wirken sich Kooperationen bei diesem Herstellertyp als besonders vorteilhaft für den Handel aus. Er profitiert hingegen von der Übergabe der „Kundenfragen“ an den Handel [ScRu03, 39].

5.8 Die Machtverteilung zwischen den Partnern

In den bisherigen Ausführungen über die Möglichkeiten der verschiedenen Gestaltung der Kooperationen zwischen Handel und Hersteller wurde der Aspekt der Machtverteilung zwischen den kooperierenden Partnern nicht betrachtet.

Nach Max Weber ist Macht die Chance, auch gegen Widerstand eines anderen seinen eigenen Willen durchzusetzen [Blom97, 7].

So kann bestimmten Hersteller- oder Handelstypen, je nach ihrem Profil, entweder eine starke Machtposition oder eine schwache, unterstellt werden. Beispielsweise verhält sich der Private Label Supplier in der Gestaltung des Absatzweges eher passiv und wird deshalb auch keine starke Macht auf seinen Geschäftspartner ausüben können. Anders hingegen ist es beim Brand Manufacturer, welcher aufgrund des starken Images seiner Produkte in einer Kooperationsbeziehung dem Handelspartner Vorgaben über den Vertrieb seiner A-Brand Produkte machen kann.

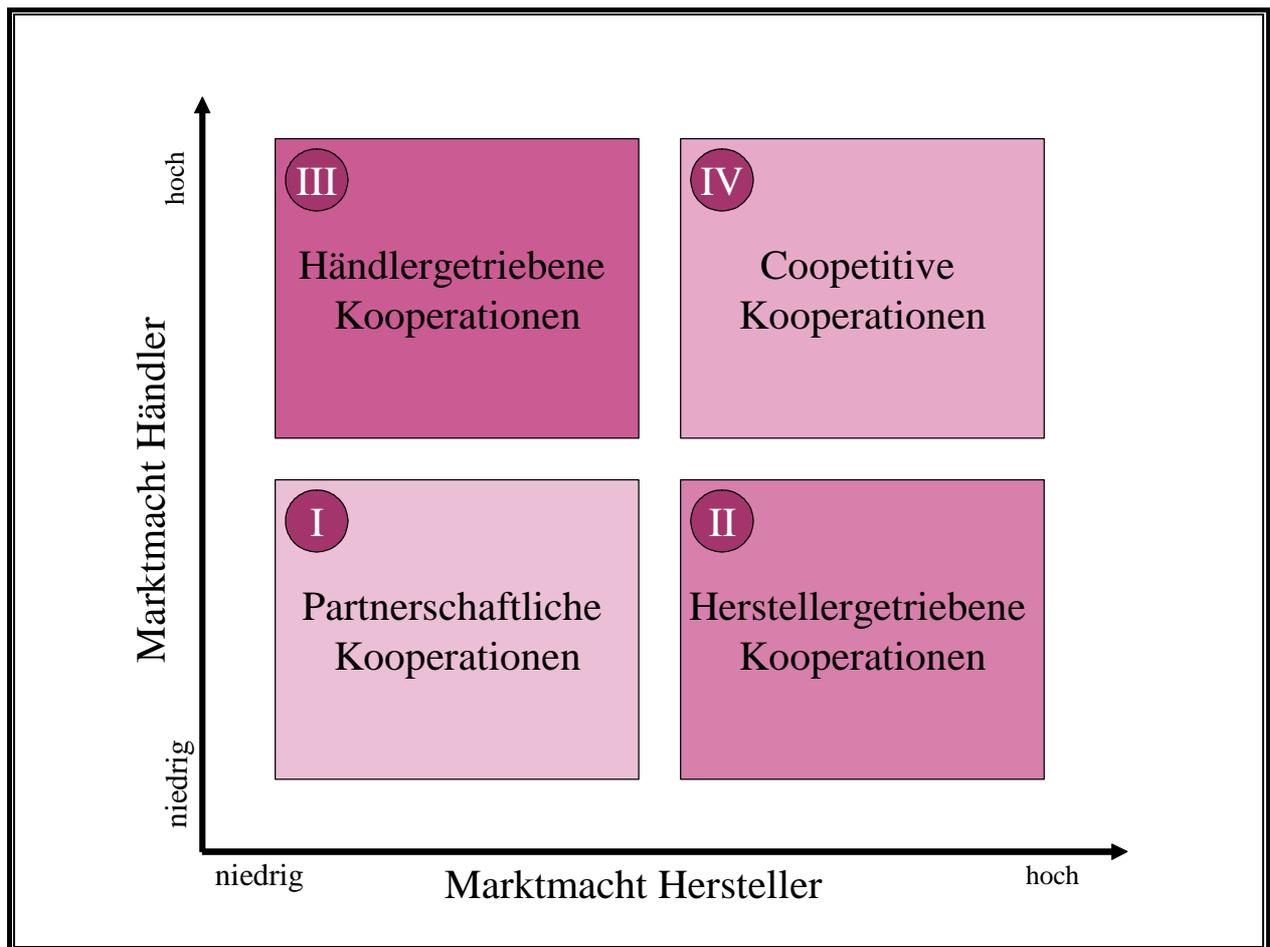


Abbildung 11 Kooperationen zwischen Hersteller und Handel unter Berücksichtigung der Machtverteilung
 Quelle: (nach [ScRu03,42])

Wie in der Abbildung 11 nach [ScRu03] ersichtlich, lassen sich vier Gruppen der Kooperationen charakterisieren, die auf unterschiedliche Machtverteilung der Partner basieren. Diese lassen sich wie folgt beschreiben [ScRu03, 41-43]:

Der erste Quadrant stellt die partnerschaftliche Kooperation zwischen einem nicht so marktmächtigen Händler und einem ebenfalls schwachen Hersteller. Alle beteiligten Geschäftspartner sind in einem besonderen Abhängigkeitsverhältnis. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn sowohl der Hersteller und der Händler in einer Marktnische tätig sind, wie es beispielsweise die ökologischen Lebensmittel sind.

Im zweiten Quadranten treffen ein Händler mit geringer Marktmacht und ein Hersteller mit starker Marktmacht aufeinander und bilden eine herstellergetriebene Kooperation. Dies bedeutet, dass die Marketingführerschaft beim Hersteller liegt. Diese Hersteller haben die Möglichkeit mit ihren Produkten das betreffende Handelsunternehmen zu umgehen und einen anderen Handelspartner zu suchen, da ihr Produkt von einem starken Konsumenten-Pull gekennzeichnet ist. In Fällen von Interessenskonflikten kann der Hersteller aufgrund seiner

Marktmacht eine Konfrontationsstrategie verfolgen. Da der Handel eine schwächere Position einnimmt, ist er zur kooperativen Grundhaltung gezwungen.

Eine starke Marktmacht ist beim Brand Manufacturer zu finden.

Der dritte Quadrant bildet den Gegenpol zum zweiten Quadranten und kennzeichnet sich durch eine starke Marktmachtposition des Händlers aus. Die Händlergetriebenen Kooperation resultiert aus einem marktmachtschwächeren Hersteller und einem starken Händler. Diese ist besonders dann vorzufinden, wenn der Hersteller ein eher kleineres Unternehmen ist und die Fragen im Bezug auf den Absatz und Vermarktung an den Händler übergibt.

Typische Kooperationspartner einer solchen Zusammenarbeit wären der Private Label Supplier und der Content Retailer.

Im vierten Quadranten sind sowohl starke Händler, als auch starke Herstellerunternehmen zu finden. Diese werden als „Coopetition“ bezeichnet und charakterisieren eine Kooperationsbeziehung zwischen Akteuren, die trotz der Gegensätze eine Optimierung der eigenen Ziele und des Gesamtsystems anstreben.

Eine solche Konstellation ist am wahrscheinlichsten zwischen den Channel Retailer und Channel Manufacturer.

Trotz traditionell bestehender Geschäftsbeziehungen, charakteristisch durch häufige Konfliktsituationen, wie sie in den Quadranten II und III beschrieben sind, lässt sich eine Bedeutungszunahme kooperativer Geschäftsbeziehungen zwischen den Herstellern und Händlern, wie in den Quadranten I und II dargestellt, abzeichnen. Diese sind durch eine beidseitige kooperative Grundeinstellung gekennzeichnet und werden aufgrund der beidseitig erzielbaren Vorteile, auf der Supply- und Demand- Seite gepflegt und gefördert [ScRu03, 43].

5.9 Abhängigkeit in Beziehungen

Der Entschluss der Partnerunternehmen zu kooperieren und im Rahmen von CPFR verbunden zu sein, bedeutet gleichzeitig, dass die enge Zusammenarbeit der Partner die Abhängigkeit verstärkt. Die Intensivierung der Geschäftsbeziehungen durch Austausch von Informationen und Daten bei gleichzeitigen hohen Anschaffungskosten für die Implementierung notwendiger Informatiksysteme schweißen die Partner enger aneinander. Der Tausch der Lieferanten wird durch die gemeinsame Infrastruktur erschwert.

Emerson erklärt den Abhängigkeitsbegriff wie folgt: „Die Abhängigkeit eines Herstellers von einem Händler bezieht sich auf die Notwendigkeit für den Hersteller, die Beziehung vom Händler aufrecht zu halten, um seine angestrebten Ziele zu erreichen“ [Blom97, 13].

Dies bedeutet, dass der Hersteller ohne den Händler die gewünschten Ziele nicht erreichen kann und somit die erwarteten Erfolge nicht eintreffen werden. Es besteht eine Abhängigkeitsbeziehung zwischen den Beteiligten.

Die Abhängigkeitsbeziehungen der Partner in CPFR beruht auf folgenden Schwerpunkten:

5.9.1 Die Wichtigkeit und Bedeutung der Ressourcen

Die Bedeutung der Ressourcen des Partners A für Partner B zeigt den Nutzen des B an, den er durch die Beziehung zu A erzielt. Je größer dieser Nutzen ist, desto größer die Motivation des B die Beziehung zu A zu erhalten und damit die Abhängigkeit des B von A.

Das Ausmaß der Abhängigkeit, welche aufgrund benötigter Ressourcen entsteht, ist vom relativen Umfang des Austausches bestimmt. Darunter wird der Anteil des Austausches am gesamten Input bzw. am gesamten Output verstanden. So ist für einen Händler, der den Großteil seiner Produkte von einem Hersteller bezieht, dieser Hersteller von besonderer Relevanz [Blom97, 14].

Ein anderer Faktor, an dem das Ausmaß der Abhängigkeit ersichtlich ist, ist die kritische Bedeutung der Ressourcen für den Abhängigen. Damit ist die Fähigkeit bzw. die Unfähigkeit des einen Partners ohne die Ressourcen des anderen Partners, seine Geschäfte fortzuführen, gemeint. Dabei muss es sich nicht um einen großen relativen Anteil am Austausch handeln. Es können auch wichtige Informationen oder Know-how auf einem bestimmten Gebiet die Abhängigkeit hervorrufen.

5.9.2 Die Verfügbarkeit von Alternativen

Diese Abhängigkeitsdimension bezieht sich auf Schwierigkeiten, die damit verbunden sind, den Akteur A durch einen anderen Partner zu ersetzen. Je schwieriger es für B ist, einen Ersatz für A zu finden, desto größer ist die Abhängigkeit des Partners B von Partner A [Blom97, 14].

Hierbei spielt die Anzahl alternativer Akteure nicht die wesentliche Rolle. Entscheidend sind gleichwertige Alternativen und inwieweit die Möglichkeit des Zugangs zu Ressourcen dieser alternativer Partner besteht. Zusätzlich sind Kosten zu berücksichtigen, die für die Auflösung der bestehenden Partnerschaft und den Wechsel zu den alternativen Partnern anfallen würden.

5.9.3 Die relative Abhängigkeit

Die relative Abhängigkeit wird als die Differenz der eigenen Abhängigkeit des Partners B und der Abhängigkeit des Partners A beschrieben. Beide Partner sind aufeinander angewiesen und bestrebt die Beziehung zu erhalten, damit sie ihre Ziele erreichen. Also ist Partner B von

Partner A abhängig und Partner A von Partner B abhängig. Somit sind die Partner interdependent [Blom97, 15].

5.9.4 Bewertungsmöglichkeiten

Zur Beurteilung der Ergebnisse einer Beziehung können nach [Blom97, 14-15] die beiden Bewertungsmaßstäbe

- Comparison Level – CL und
- Comparison level for alternatives – CL_{alt}

herangezogen werden.

Die Attraktivität der Beziehung lässt sich mittels comparison level – CL bewerten.

Die andere Größe comparison level for alternatives – CL_{alt} dient zur Beurteilung von Alternativen. Sie wird als niedrigstes Niveau der Ergebnisse einer Beziehung definiert, welches der Akteur B bereit ist zu akzeptieren. Orientierungspunkt ist hierbei die beste alternative Austauschbeziehung. Die Abhängigkeit des Partners B lässt sich aus der Differenz zwischen den Ergebnissen, die in der Beziehung zum Partner A erzielt werden und dem CL_{alt} feststellen. Je größer die Differenz ist, desto größer ist die Abhängigkeit des Partners B vom Partner A.

5.9.5 Der Verlust der Eigenständigkeit

Partnerschaftsfähigkeit bedeutet die Bereitschaft, einen Teil seiner Entscheidungsfreiheit aufzugeben. Die Geschäftsführung innerhalb der Kooperation verbleibt nicht bei jedem einzelnen Unternehmen, sondern wird als Aufgabe der gesamten Kooperation aufgefasst und von allen beteiligten Kooperationspartnern wahrgenommen.

Bedingt durch die Teilung der Aufgaben und den Austausch der Ressourcen entwickelt sich eine enge Bindung, welche zu einer Stärkung der gemeinsamen Position am Markt verhilft, gleichzeitig aber für den einzelnen Kooperationspartner bedeutet, dass die Eigenständigkeit im gleichen Ausmaß nicht mehr gegeben ist. Frank erklärt weiter [Fran94, 15], dass die Reihung der individuellen Vorstellungen hinter den Kooperationszielen häufig als eigene Schwäche von den Unternehmen empfunden wird.

6. Die Untersuchung

Der untersuchende Teil dieser Arbeit lehnt sich an die theoretisch erarbeitenden Behauptungen an. Den Schwerpunkt bilden zwei Bereiche, die partnerschaftlichen Beziehungen und die informationstechnologischen Instrumente. Der erste Bereich beschäftigt

sich mit den Partnerschaften in Kooperationen. Es soll Auskunft über die Verhältnisse der Partner zueinander geben, dabei vorrangig über das Vertrauen der Partner zueinander und über Abhängigkeit und Macht in Kooperationen.

Aufgrund der geringen Anzahl der Unternehmen, welche im deutschsprachigen Raum bereits erste Erfahrungen mit CPFR gemacht haben, umfasst der untersuchende Teil zwei Fallstudien. Ein Pionierunternehmen des Handels und ein Pionierunternehmen der Hersteller wurden zu den angeführten Themen im Interview befragt. Der hierfür verwendete Fragebogen ist im Anhang I ersichtlich. Aufgrund der intensiven Beschäftigung mit dem Konzept CPFR und des frühen Einsatzes im deutschsprachigen Raum dieser Unternehmensstrategie sollen die Befragten repräsentativ dargestellt werden. Zusätzlich soll angemerkt werden, dass generell Unternehmen Interesse an unternehmensübergreifenden Kooperationen zeigen, aber die Verbreitung dieser Art der Zusammenarbeit noch nicht fortgeschritten ist und Unternehmen nur mangelnde bzw. unzureichende Erfahrung vorweisen können.

Der zweite Bereich der Untersuchung beinhaltet eine Analyse wichtiger CPFR Softwareanbieter. Hierbei galt es die wesentlichen Merkmale drei wichtiger Softwareanbieter herauszustreichen und die Schwerpunkte ihres Angebotes vorzustellen. Ziel war es nicht eine Bewertung, vielmehr einen Vergleich des Angebots aus den dafür geeigneten Medien, wie Internet, Newsletter und den von den Anbietern veröffentlichten Marketingunterlagen, Prospekten und Broschüren zu erstellen.

6.1 Partnerschaften in Beziehungen – Befragung von CPFR Anwendern

Im theoretischen Teil wurde bereits ausführlich die Notwendigkeit partnerschaftlicher Beziehungen im Bezug auf CPFR herausgestrichen. Dabei wurde unter anderem auf die Bereiche Vertrauen, Abhängigkeit und Macht eingegangen, welche im ersten untersuchenden Teil der Arbeit ebenfalls eine zentrale Rolle spielen.

6.1.1 Fallstudie 1: Handelsunternehmen „dm – Drogeriemarkt“

Die Objekte der Befragung wurden aufgrund der häufigen Erwähnung in der Literatur [Seif02, 83] und Bezeichnung als Pionierunternehmen im deutschsprachigen Raum bestimmt. Das befragte Handelsunternehmen ist dm-Drogeriemarkt und vertreibt Kosmetik-, Lebens- und Reinigungsmittel, sowie Hygieneprodukte, Fotoausarbeitung, Baby- und Tierzubehör. Innerhalb der dm-Kette befinden sich ebenfalls Friseur-, Schönheits- und Kosmetikstudios. Das Unternehmen ist im Mitteleuropa tätig, mit einem Expansionstrend nach Süd-Osteuropa und seit 1976 in Österreich.

Nach Auskunft von Frau Bogatsch, der zuständigen Dame für unternehmensübergreifende Kooperation, welche ebenfalls die Leitung des Pilotprojekts bei Einführung von CPFR innehatte, konnten nachfolgende Erkenntnisse gezogen werden:

dm-Drogeriemarkt beschäftigt sich seit ungefähr vier Jahren mit dem Konzept CPFR und ist mit zwei weiteren Unternehmen in unternehmensübergreifender Kooperation.

Die Idee CPFR entstand aus der Weiterentwicklung des früher eingesetzten Konzepts ECR und wurde anfangs als Pilotprojekt gestartet.

Bei der Partnerwahl wurden bestehende Partner gewählt, mit welchen bereits eine Zusammenarbeit bestand. Das wichtigste Kriterium war die Infrastruktur der Partner, sowohl die technischen Mittel, als auch das Know-how waren für die Wahl entscheidend.

Bei der Bewertung der entscheidenden Kriterien im Auswahlprozess kann festgestellt werden, dass die Erfahrung und die Ressourcen der Partner im Vordergrund stehen. Mit der höchsten Note sieben, unbedingt notwendig, wurden die Merkmale Know-how und spezielle fachliche Kenntnisse, Kooperationserfahrung, Kooperationsbereitschaft, Teamfähigkeit, elektronische Infrastruktur, aber auch die Offenheit und das Vertrauen ausgezeichnet. Wichtig für das Handelsunternehmen war das Engagement des Partners, Delegationsfähigkeit und das Wissensmanagement. Als weniger wichtig wurden die Referenzen benotet und als unwichtig mit der Note zwei wurde das Konfliktmanagement des Partners bewertet.

Bei der Entwicklung der Vertrauensbeziehung zu den Geschäftspartnern bezeichnet das Handelsunternehmen die vertragliche Bindung und gleiche Ziele und Interessen als unbedingt notwendig. Mit der Note sechs, ganz wichtig, werden die Merkmale enge Zusammenarbeit, langfristige Zusammenarbeit und Bekanntschaft, die Bereitschaft zur Kooperation und zum Datenaustausch und dass Partner wissen, dass CPFR nur so funktioniert und sich an die Regeln halten, bewertet. Die Hilfsbereitschaft der Partner wurde als wichtig bezeichnet.

Das befragte Unternehmen gibt an, dass es vor CPFR bereits eine Vertrauensbeziehung zu den Partnern pflegte, dass dies aber nicht entscheidend für die Auswahl war. Die Entscheidung und die Wahl der Geschäftspartner wurden von der technischen Infrastruktur und dem Know-how abhängig gemacht.

Das Verhältnis der Geschäftspartner wird nicht als ein Abhängigkeitsverhältnis betrachtet. Innerhalb der Beziehung wird keine Macht ausgeübt, da alle Rechte und Pflichten vertraglich vereinbart sind und die Partner die Vereinbarungen einhalten.

Im Unternehmen wird eine unterstützende Software eingesetzt. Je nach Unternehmensbereich werden Angebote von SAP eingesetzt. Bei der Auswahl der Software wurden die Kriterien individuelle Angebotsgestaltung und die Kosten mit der Höchstnote bewertet. Als ganz

wichtig wurde das Service und die Beratung bei der Implementierung von CPFR eingestuft und der Vorschlag des Partners als wichtig bezeichnet.

Vom Angebot und Service des Softwareanbieters fühlt sich das Handelsunternehmen auf allen Gebieten gut beraten.

6.1.2 Fallstudie 2: Herstellerunternehmen

Das zweite befragte Unternehmen ist ein Herstellerbetrieb, welcher in Mitteleuropa tätig ist und seine Tätigkeit nach Osten ausweitet. Das Unternehmen und der Interviewpartner möchten in der Arbeit nicht namentlich genannt werden.

Der Hersteller blickt auf eine breite Produktpalette, diverse Kosmetikartikel, Waschmittel, aber auch Klebe- und Baustoffe gehören zum Angebot des Unternehmens.

Das Unternehmen beschäftigt sich seit zwei Jahren in Österreich mit CPFR, in Deutschland wurde bereits vorher gestartet und dementsprechend ist die Entwicklung in Deutschland fortgeschrittener.

An dem Konzept sind derzeit drei Partner beteiligt und die Idee zu CPFR wurde von Deutschland übernommen und soll in nächster Zeit an die östlichen Länder weitergegeben werden.

Bei der Wahl der Partner wurde aufgrund bestehender Geschäftsbeziehungen entschieden. Bereits vor CPFR wurden Pilotprojekte im Bereich der unternehmensübergreifenden Kooperation mit den gleichen Partnern durchgeführt. Somit waren die fachlichen Merkmale, aber auch die gute bisherige Zusammenarbeit entscheidend.

Bei der Bewertung der Kriterien wird die Höchstnote an das Know-how, Kooperationserfahrung und das Vertrauen vergeben. Als ganz wichtig werden die Teamfähigkeit, elektronische Infrastruktur, Kooperationsbereitschaft eingestuft. Die Offenheit der Partner und das Wissensmanagement werden mit der Note fünf, wichtig, benotet. Als weniger wichtig empfand bei der Wahl der Partner das Unternehmen die Unternehmensstrategie, das Engagement, die Delegationsfähigkeit und die Referenzen des zukünftigen Partners.

Für die Entwicklung der Vertrauensbeziehung wurde die enge Zusammenarbeit und die langfristige Zusammenarbeit und Bekanntschaft, sowie die Bereitschaft zur Kooperation und zum Datenaustausch als unbedingt notwendig angesehen. Die vertraglichen Bindungen, die gleichen Ziele und Interessen und dass Partner wissen, wie CPFR funktioniert und sich daran halten sind ganz wichtig. Die Hilfsbereitschaft wird als wichtig bezeichnet.

Bei der Wahl der Partner waren die langfristige Zusammenarbeit und die bereits gemeinsam gemachten Erfahrungen entscheidend. Aus der gemeinsamen Arbeit bestand zu Beginn von CPFR bereits eine Vertrauensbeziehung zu den Partnern.

Die Beziehung zu den Partnern wird durch ein Abhängigkeitsverhältnis geprägt. Dieses Abhängigkeitsverhältnis resultiert aus dem Austausch vertraulicher Daten und der Kenntnis wichtiger Informationen. Würde ein Partner die Zusammenarbeit beenden, so wäre für die Fortführung des Konzepts CPFR zusätzlicher Aufwand notwendig. Der Aufbau der Kooperation würde neu starten und zusätzliche Kosten verursachen, sowie einen zusätzlichen Zeitbedarf erfordern. Zusätzlich würde es zu Störungen im Produktionsprozess führen und Lieferverzögerungen verursachen. Zusätzlich wurde vom Interviewpartner angemerkt, dass es sich um ein beidseitiges Abhängigkeitsverhältnis handelt und dass alle beteiligten Partner bestrebt sind, die Kooperation aufrecht zu halten.

Ein Machtverhältnis wird in der Kooperation nicht erkannt.

Die Entstehung der Abhängigkeit ist nach Meinung des Herstellers durch CPFR bereits gegeben. Jedoch werden die Kriterien Know-how und die fachlichen speziellen Kenntnisse, die Ressourcen, vorhandene Erfahrungen und der Datenaustausch mit der Höchstnote bewertet. Die vertragliche Bindung wird als ein wesentliches Merkmal betrachtet und die Marktstellung als weniger wichtig angesehen

Die unterstützende Software stellt das SAP Paket dar, welches in verschiedenen Abteilungen eingesetzt wird. Wichtig bei der Auswahl war die individuelle Angebotsgestaltung, das Service und die Beratung bei der Implementierung von CPFR. Als wichtig wurden die Kosten und die Vorschläge der Partner bezeichnet.

Der Softwareanbieter bietet Beratungstätigkeit an, jedoch wird dieses Angebot im Bezug auf Vertrauens Themen, Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse nicht genutzt.

6.1.3 Zusammenfassende Analyse

Die interviewten Unternehmen sind im deutschsprachigen Raum unter den ersten, welche auf dem Gebiet der unternehmensübergreifenden Kollaboration Pionierarbeit geleistet haben.

Die ersten Erfahrungen haben jedoch beide überzeugt und sie auf ihrem Weg bestärkt in diese Richtung ihre Strategien auszulegen.

Bei der Gegenüberstellung der Antworten kann festgestellt werden, dass für beide die Infrastruktur, sowohl im Bereich des Know-how, als auch der elektronischen Ressourcen für die Auswahl der Geschäftspartner einen großen Stellenwert hat. Ebenfalls kann beobachtet werden, dass das Vertrauen und die sozialen Kompetenzen der Geschäftspartner im Auswahlprozess eine entscheidende Rolle spielen.

Im theoretischen Teil wurde ebenfalls die Wichtigkeit der elektronischen Infrastruktur betont und als eine der drei tragenden Säulen der erfolgreichen Kooperationen bezeichnet. Die Rolle des Vertrauens betrachten die befragten Anwender als wichtig, sehen aber das bestehende Vertrauen in die Partner nicht als den bedeutendsten Faktor bei der Wahl der Kooperationspartner. In der verwendeten und zitierten Literatur wird der Faktor Vertrauen jedoch als einer der bedeutendsten bezeichnet.

Die Stärkung der Vertrauensbeziehung wird nicht völlig übereinstimmend bewertet. Das Handelsunternehmen betrachtet die gleichen Ziele und Interessen und die vertraglichen Bindungen als unbedingt notwendig, während der Hersteller die enge und langfristige Zusammenarbeit mit seinen Partnern als die wichtigsten Kriterien zur Entwicklung von Vertrauen sieht. Beide sind sich bewusst, dass alle beteiligten Partner über die Funktionsweise von CPFR bescheid wissen müssen und sich auch daran halten. Die zitierten Autoren sehen alle diese Faktoren als Mittel zum Aufbau des Vertrauens.

Jedoch unterscheiden sich die Meinungen gänzlich im Bezug auf die Abhängigkeits- und Machtverhältnisse. Während das Handelsunternehmen keine Abhängigkeitsbeziehung zu seinen Partnern sieht, verbindet der Hersteller unternehmensübergreifende Kooperation und somit auch CPFR mit Abhängigkeit, welche in diesen Geschäftsbeziehungen nicht ausgeschlossen werden kann. Nicht zuletzt wegen der engen Zusammenarbeit, welche bei Verzögerungen zu Lieferverspätungen und Störungen des Produktionsprozesses führen kann. Der Hersteller bezeichnet die Abhängigkeit als beidseitig, da auch der Datenaustausch beidseitig erfolgt. Ebenfalls wird im theoretischen Teil dieser Arbeit die Abhängigkeit aller Partner betont, welche aufgrund von Ressourcen, Know-how und des Datenaustauschs entsteht.

Beide Unternehmen verwenden die gleiche Software und schätzen vor allem die individuelle Angebotsgestaltung, sowie das Service des Softwareanbieters.

6.2 Systeme im Einsatz – Untersuchung von Softwareanbietern

Im vierten Kapitel wurde bereits angeführt, dass die eingesetzten IT-Systeme, neben der Reorganisation von betrieblichen Prozessen und der Bereitschaft der Partner zur Kooperation, eine der drei Säulen und somit die Stütze für eine funktionierende erfolgreiche Kollaboration bilden [KuHe02, 23-31]. Wie schon öfters erwähnt ist CPFR ein langfristiges Vorhaben, welches kostenintensiv ist und deshalb die eingesetzten Instrumentarien genauer Überlegung bedürfen.

Obwohl das Konzept CPFR ein relativ junges ist, gibt es bereits zahlreiche Anbieter, die neben der notwendigen Software zur Durchführung intensiver Zusammenarbeit, auch Schulungen, Beratung und andere hilfreiche Unterstützung für die Implementierung von CPFR und in weiterer Folge auch für das erfolgreiche Betreiben der Kooperation mit wesentlichen informationstechnologischen Ratschlägen ihre Klienten versorgen.

Je größer das Angebot wird, desto schwieriger ist es, den Überblick zu bewahren. In weiterer Folge werden in dieser Arbeit drei Anbieter von Komplettlösungen für CPFR vorgestellt und ihre Angebote und Leistungen gegenübergestellt. Das Ziel dieser Arbeit ist es jedoch nicht eine Empfehlung für eine der Firmen abzugeben, sondern einen objektiven Vergleich zwischen den Leistungen zu ziehen.

Der Vergleich erfolgt nach folgenden Kriterien:

- Vorstellung des Unternehmens und des Unternehmensgegenstand
- Beschreibung des Angebots und der Produkte
- Darstellung des Bezugs zu CPFR

6.2.1 Anbieter: JDA Software Group, Inc.

JDA Software Group ist ein führender Anbieter von integrierten Softwarepaketen und Komplettlösungen. Zu ihren Kunden zählen Groß- und Einzelhandelsunternehmen, sowie Hersteller und Produzenten. Den über 4600 Klienten in mehr als 60 Länder weltweit bieten sie professionelle Service- und Dienstleistungen an.

Das Unternehmen wurde im Jahre 1978 von James D. Armstrong gegründet und hat seinen derzeitigen Hauptsitz in Scottsdale, Arizona in USA. Weitere Standorte verteilen sich über Nord- und Südamerika, Europa, Asien und Australien [Jda03].

Im Bezug auf kollaborative Zusammenarbeit, genauer CPFR, lehnt sich der Konzern an die Vorgaben von VICS [Vics98]. Die vorgegebenen neun Schritte des Referenzmodells gelten als Leitfaden der unterstützenden Software, welche in einem Portfolio zusammengefasst wird. Portfolio Collaborative Solutions setzt sich zusammen aus [Jda03]:

- JDAMarketplace.com
- Marketplace Replenish
- Electronic Dynamic Agreement
- VistaRetail

Im der nachfolgenden Abbildung 12 [Jda03] ist erkennbar, welche Aufgaben die einzelnen JDA Werkzeuge übernehmen.

6.2.1.1 JDAMarketplace.com

Über die Plattform www.JDAMarketplace.com erfolgen die Kommunikation der Geschäftspartner und der geschützte Datentransfer. Hierfür wird der EAN/UCC, CPFR XML Richtlinien eingesetzt.

Nach erfolgreicher Anmeldung besteht für die Klienten die Möglichkeit die angebotenen Instrumente zu nutzen. Neben eDA und Marketplace Replenish stehen den kooperierenden Partnern stets wichtige Information über die neusten Entwicklungen der kollaborierenden Welt zur Verfügung. Unter anderem können sie sich mit unterstützenden Materialien zur besseren Vollziehung ihrer Kooperation versorgen. Administrative Unterstützung wird genauso geboten wie Richtlinien und Leitfäden zur Verbesserung der Zusammenarbeit. JDA bezeichnet diese Plattform als „community, welche durch ihre Atmosphäre die Beteiligten antreibt ihre CPFR Schritte weiter auszudehnen.“

6.2.1.2 Marketplace Replenish

Die Vermeidung von leeren Regalen soll durch Marketplace Replenish gewährleistet werden, da dies eine der häufigsten Ursachen für entgangene Umsätze der Händler darstellt. Das richtige Produkt zur richtigen Zeit und am richtigen Ort zu platzieren, aber dabei nicht die Lagerkapazitäten zu sprengen, soll durch dieses Angebot von JDA möglich gemacht werden. Durch Marketplace Replenish sollen alle beteiligten Partner in eine win-win-situation versetzt werden.

Die kooperierenden Partner kommunizieren über das Internet. Relevante Daten im Bezug auf zukünftige Nachfragen, den Bedarf der Vergangenheit, vorhandene Lagerbestände, Zu- und Abgänge sowie eventuelle Fehlentscheidungen werden ausgetauscht. Ebenfalls müssen mögliche Abweichungen oder Bedingungen und Entwicklungen, welcher besonderer Beachtung bedürfen, mitgeteilt werden. Marketplace Replenish ermittelt den notwendigen Bedarf sowie Absatzprognosen. Daraus lassen sich zukünftige Bestellungen ableiten, jedoch ist dies Aufgabe von Electronic Dynamic Agreement (eDA).

Die Ausführung der im VICS Referenzmodell vorgegebenen Schritte 3 bis 5 und 9 werden durch Marketplace Replenishment erleichtert.

Unter Einsatz von Marketplace Replenish wurden bei Tests von JDA nachweisliche Verbesserungen bei ihren Klienten erzielt, wie beispielsweise die Steigerung der Umsätze bei gleichzeitiger Reduktion der Lagerhaltungskosten sowie der Kosten für die Logistik. Ebenfalls die Genauigkeit der Vorhersagen und Prognosen wurde gesteigert.

Der Schwerpunkt dieses Instruments liegt in der Verbesserung der Genauigkeit der Nachfrageprognosen und der Ermittlung von Ausnahmefällen. Rechtzeitiges Erkennen vom Bedarf der Partner ermöglicht die frühzeitige Vorbereitung und Anpassung der eigenen betriebsinternen Prozesse, um die Wünsche der Kunden und Partner zufrieden stellend zu erfüllen.

6.2.1.3 Elektronik Dynamic Agreement (eDA)

Der Schwerpunkt dieses Angebots liegt in der Vorhersage und Prognostizierung zukünftiger Bestellungen und ermöglicht auf diese Weise eine genauere und spezifischere Planung sowie Anpassung an zukünftige Handlungen der Kunden. Eine der fundamentalen Fragen für jedes Unternehmen stellt gerade die zukünftige Nachfrage der Geschäftspartner nach den eigenen Produkten und Dienstleistungen. Aufgrund der Komplexität möglicher zukünftiger Entwicklungen wird zumeist mit ungenauen Daten gearbeitet. Diese Situation erschwert die Planung und führt zu Engpässen bzw. ist mit hoher Kapitalbindung verbunden.

eDA ist ein unterstützendes Instrument, welches bei der dargestellten Problemstellung Abhilfe schaffen kann. Aufgrund POS (point of sale) Informationen, Umsatz- und Verkaufsprognosen sowie unter Einbezug der in der Kollaboration gemeinsam erstellten Daten für zukünftige Nachfrageentwicklungen berechnet eDA algorithmisch die Bestellprognosen. Durch dieses System können Ausnahmestände und unerwartete Entwicklungen rechtzeitig erkannt werden und die entsprechenden Schritte rechtzeitig gesetzt werden.

Zahlreiche Test wurden mit Unterstützung von Lieferanten und Händlern von JDA durchgeführt. Das Resultat zeigt, dass unter Einsatz von eDA die Schritte 6 bis 9, welche von VICS zur Einführung und sorgfältiger Ausführung von CPFR empfohlen werden, erfolgreich durchgeführt werden. eDA unterstützt insbesondere die Erstellung von Prognosen für Bestellungen, frühzeitige Erkennung von Ausnahmeständen und begleitet die kollaborative Zusammenarbeit und Übereinstimmung in der Bedarfsermittlung.

Das System alarmiert die kooperierenden Partner im Falle von Änderungen. Die Warnsignale werden mittels Internet an die Partnern rechtzeitig übermittelt und eventuelle Veränderungen der Bestellmengen, der Lieferbedingungen oder sonstiger relevanter Liefer- und Bestellkonditionen werden frühzeitig kommuniziert. Die dadurch erzielte zeitgerechte Belieferung und Termineinhaltung ermöglicht den reibungslosen Ablauf der Produktions- und Geschäftsprozesse innerhalb der Kollaboration.

Durch Eingabe von zusätzlichen Variablen kann das System bestimmte individuelle Angaben der Partner bei der Erstellung der Prognosen berücksichtigen. Beispielsweise können sich die

Bedingungen für die Lagerhaltung ändern oder der Transport der Güter erfordert besondere Berücksichtigung aufgrund vorgegebener minimaler oder maximaler Mengen, die befördert werden sollen, um bestimmte Konditionen zu nutzen. Diese Daten fließen in die Bestellvorhersagen ein und verhelfen den kooperierenden Partnern zur Entwicklung eines effizienten Beschaffungs- und Lagermanagements.

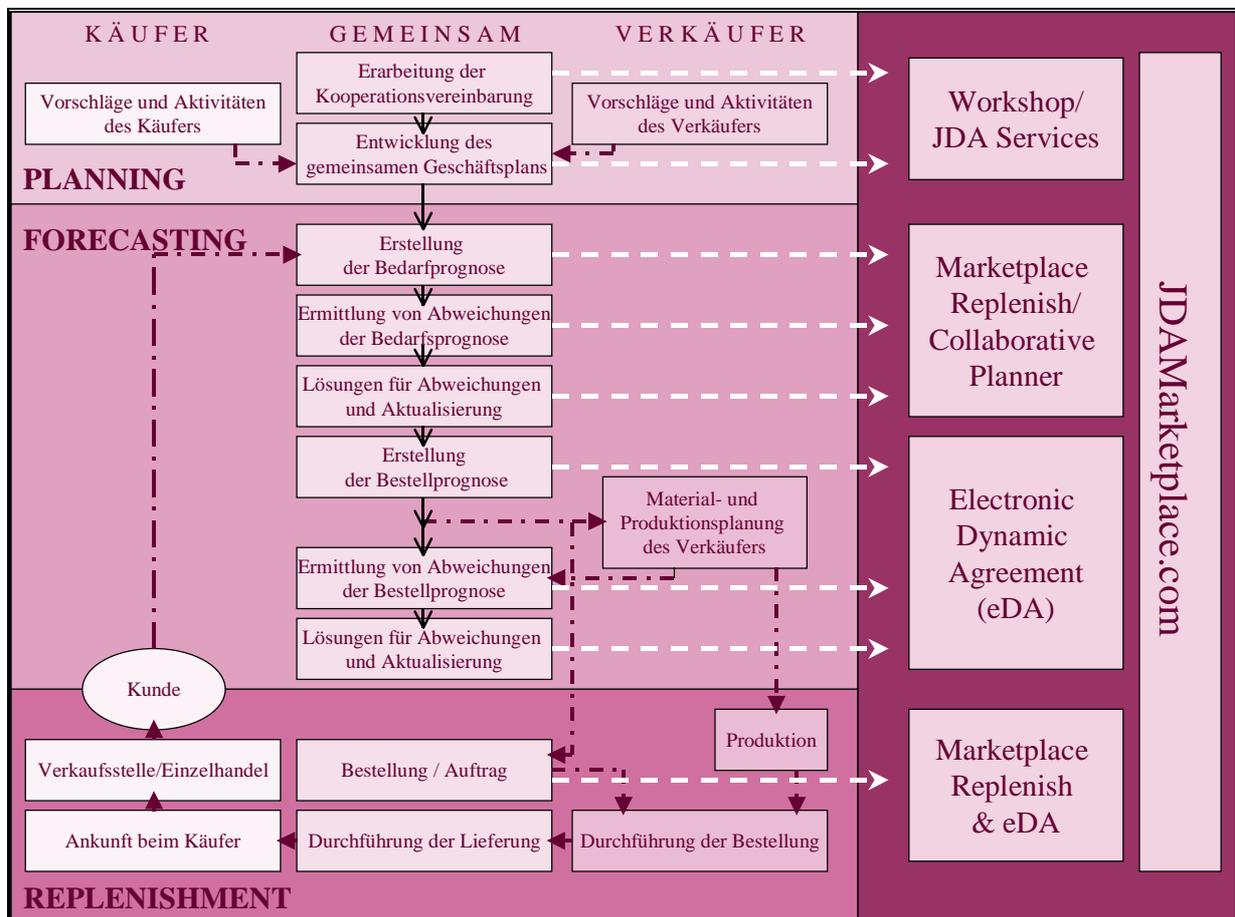


Abbildung 12 Angebot von JDA Software Group, Inc
Quelle: (nach[Jda03])

6.2.2 Anbieter: Syncra Systems Inc.

Syncra Systems Inc ist ein Anbieter von Softwaredienstleistungen, mit der Spezialisierung auf Supply Chain Lösungen. Kollaborative Zusammenarbeit soll durch Syncra Produkte möglich gemacht und dadurch eine einfache Abwicklung gewährleistet werden. Die Betreuung der Klienten erfolgt vom Hauptsitz des Unternehmens, welcher sich in Waltham, USA befindet. Weitere Niederlassungen sind in Europa und Japan vorzufinden [Sync03].

Das erste Pilotprojekt zur kollaborativen Zusammenarbeit, welches unter dem Namen CFAR (Collaborative Forecasting and Replenishment) lief und von den Unternehmen Wal*Mart und Warner-Lambert Company unternommen wurde, ereignete sich um 1998. Gleichzeitig kann dieses Ereignis auch als der Anfang von Syncra Systems bezeichnet werden. Der Erfolg des

Projekts wurde erkannt und der Bedarf nach einer unterstützenden Software erkannt. Transport- und Logistikexperten sowie Mitarbeiter von IBM und Oracle gestalteten ein unterstützendes Werkzeug, welches sich unter dem Namen Syncra entwickeln sollte.

So kam es, dass kurze Zeit später, bei der Geburtsstunde von CPFR, Syncra beteiligt war, denn das Unternehmen wirkte bei der Gestaltung der Richtlinien von VICS mit. Insofern bilden die Vorgaben von VICS auch die Basis für das Angebot von Syncra. Dieses setzt sich aus:

- Syncra Demand
- Syncra Supply
- Syncra Analyser und
- Syncra Events

zusammen und ist über Syncra Xt Collaboration Plattform für die Klienten erreichbar.

Grundsätzlich können die einzelnen Werkzeuge von den Klienten beliebig genutzt werden, entweder das gesamte Paket oder nur einzelne Teile.

Syncra betont die einfache Bedingung der angebotenen Produkte. Zusätzlich wird angegeben, dass die Anwendung einfach und auch für nicht geübte Anwender leicht durchzuführen ist. Über das Internet werden die Geschäftspartner kontaktiert und die aktuellen Informationen für sie hinterlassen.

Es wird keine zusätzliche Software benötigt, gängige Webbrowser ermöglichen den Zugang zum Syncra Angebot.

6.2.2.1 Syncra Xt Collaboration Platform

Die Plattform soll die vollständige Unterstützung für zusammenarbeitende Unternehmen bieten, welche das Ziel verfolgen, CPFR erfolgreich zu betreiben. Neben der Erhöhung der Umsätze, mehr Genauigkeit bei der Erforschung der Nachfrage, bessere und detaillierter Erstellung der Pläne wird die Kommunikation der kooperierenden Unternehmen verbessert. Natürlich stehen auch hier die Reduktion von Lagerbeständen, Synchronisation von Produktionsabläufen und die Steigerung der Kundenzufriedenheit im Vordergrund.

Geboten werden vier unterschiedliche Lösungen, welche jedoch in enger Verbindung zueinander stehen.

6.2.2.2 Syncra Demand

Dieses Werkzeug unterstützt Unternehmen bei der Erstellung von Prognosen in Hinblick auf zukünftige Entwicklungen und Analysen von Nachfragen. Relevante Daten der Lieferanten, wichtige Kundenangaben und Vergangenheitswerte werden gesammelt, analysiert und

selektiert, mit dem Ziel die zukünftige Entwicklungen der Klienten bestens vorherzusagen. Jeder Situation gewachsen zu sein, soll die Funktion „what-if“ ermöglichen. Das System führt die genaue Berechnung aller wahrscheinlichen zukünftigen Entwicklungen durch und verschafft den Anwendern den Überblick über alle Situationen, die eintreten können. Austausch von aktuellen Information der internen Unternehmensentwicklungen sowie gegenseitiges Feedback erfolgt über die Plattform Syncra Xt. Der ständige Austausch der Daten schließt bestimmte Entwicklungen aus und verstärkt wiederum andere. Somit führt der gegenseitige Vergleich der Geschäftspartner zur Übereinstimmung der Prognosewerte und schließt eventuelle Ausnahmestände aus. Sollte jedoch Unvorhersehbares tatsächlich eintreten, können dem Programm kurzfristige Änderungen eingegeben werden und die Aktualisierung der Prognosen wird durchgeführt. Alle Beteiligten sind rechtzeitig informiert und können ihre betrieblichen Abläufe anpassen. Die Genauigkeit der Nachfrageprognosen ist somit gewährleistet.

6.2.2.3 Syncra Supply

Die Möglichkeit sich auf Bestellungen von Kunden rechtzeitig vorzubereiten, soll dieses Instrument den Klienten von Syncra bieten. Die Basis für die Erstellung von Prognosen in diesem Bereich liefern die Nachfragedaten der Kunden und die Werte der Vergangenheit, sowie aktuelle Informationen der Geschäftspartner im Falle von kurzfristigen Änderungen. Ebenfalls werden Daten und Parameter bisheriger Lieferungen, Warenein- und Ausgänge sowie Lagerwerte berücksichtigt. Die so ermittelten Prognosen der Bestellungen beziehen sich auf einen langfristigen Planungshorizont und lassen die Klienten über sehr genaue und detaillierte Bestellplanung verfügen. Als wesentlichen Bestandteil der darauf ausgerichtet Planung kann die Reduktion der Lagerbestände gesehen werden und die damit verbundene Senkung der Kapitalbindung.

Nach Syncra Systems Inc. ergeben sich Schwierigkeiten bei der Beschaffungsplanung durch das Nicht-Kommunizieren der aktuellen Entwicklungen. Im üblichen Geschäftsleben erfolgt die Verbreitung der Informationen zu aktuellen internen Ereignissen nicht oder nicht ausreichend schnell an die Geschäftspartner. Unerwartete Überraschungen wären das Resultat, weshalb Unternehmen höhere Kapitalbindungen eingehen, um diese Problematik mit großen Lagerbeständen zu kompensieren. Die gleichen Schwierigkeiten leiten sich aus der Veränderung der Nachfrage ab, welche zu Ausnahmeständen bei den Geschäftspartnern führen kann, da die rechtzeitige Information nicht gegeben wurde. Auch hier wird die gleiche Lösung mit erhöhter Kapitalbindung angewendet. Syncra Supply soll für alle Anwender durch die genaue Kalkulation der notwendigen Lagerbestände Abhilfe schaffen. Basierend auf

aktuellen Daten der Nachfrageprognosen, den aktuellen Verbrauch und Werten aus der Vergangenheit werden für zeitlich fixe Abstände die notwendigen Lagerbestände ermittelt. Auch können die Sicherheitsbestände zu jedem beliebigen Zeitpunkt zusätzlich vom System ermittelt und abgerufen werden. Da dadurch die genaue Anzahl der Vorräte ermittelt wird, kann die Planung der Beschaffung darauf basierend erstellt werden. Verzögerungen und unnötige unangenehme Überraschungen werden vermieden und der Materialfluss kann ohne Verzögerung erfolgen.

Die Kommunikation der Geschäftspartner erfolgt auch hier über die Plattform Syncra Xt. Als Unterstützung werden Kalender geboten, welche für jeden Geschäftspartner individuell, die für ihn relevanten Termine im Zusammenhang mit Lagerzu- bzw. -abgängen, Lieferungen und Bestellungen enthalten.

Syncra Supply berücksichtigt ebenfalls die Rolle des Verantwortlichen in Belieferungsangelegenheiten. Diese mag der Käufer tragen, im konventionellen Fall oder der Verkäufer, im Falle von VMI. Es steht aber auch die Möglichkeit offen, sich diese Rolle zu teilen und kollaborativ die Belieferungsproblematik zu lösen.

6.2.2.4 Syncra Events

Dieses Instrument wird unterstützend zur Syncra Demand eingesetzt und erleichtert den Anwendern die Planung und Durchführung von besonderen Ereignissen. Damit sind Einführungen neuer Produkte, Eröffnungen von Verkaufsstätten und alle anderen Vorkommnisse gemeint, welche die Entwicklung der Nachfrage beeinflussen können. Dieses System verwaltet Aussendungen von Werbematerial, Verteilung von Gutscheinen, Zeiträume von Sonderaktionen und Preisreduktionen. Das Management der Produktlebenszyklen gehört ebenfalls zum Aufgabengebiet von Syncra Events.

Unter Berücksichtigung individueller Taktiken erfolgt die Preisbildung für einzelne Produkte oder Produktgruppen, welche in besonderen Fällen Anwendung finden, beispielsweise bei Promotionen und sonstigen Werbeaktionen.

Durch genaue und zeitgerechte Planung aller zukünftigen Vorkommnisse kann die dadurch entstehende Beeinflussung der Nachfrage ermittelt werden. Diese Veränderungen werden an Syncra Demand kommuniziert und die Ermittlung der Prognosen wird dementsprechend verändert und angepasst. Die Klienten können sich genau vorbereiten und werden nicht mit negativen Überraschungen konfrontiert, wobei es zu keinen unnötigen Vorräten kommt und ebenfalls die Lagerhaltungskosten nicht gesteigert werden.

6.2.2.5 Syncra Analyzer

Syncra Analyser ist ein Bestandteil der Syncra Xt Plattform, dessen Aufgabe es ist, analytische Prozesse durchzuführen. Zukünftige Entwicklungen können aufgrund der analytischen Ergebnisse des Syncra Analysers abgeleitet werden. Beispielsweise beantwortet er Fragen zu den Verkaufszahlen, erstellt Statistiken der einzelnen Verkaufsstätten oder ermittelt Kennzahlen für einzelnen Produkte oder Produktgruppen abhängig von der Distributionsart. Minimal-, Maximal- oder Durchschnittswerte werden in übersichtlicher Form und mit grafischer Unterstützung den Anwendern präsentiert.

Die ermittelten Werte von Syncra Analyzer erweisen sich sowohl für Syncra Demand, als auch für Syncra Supply nützlich. Denn es ist möglich, die Analysen entweder mit den Werten aus der Vergangenheit durchzuführen oder sie für die erwarteten Werte der Zukunft anzuwenden. Jedenfalls sind beide Größen sowohl für die Ermittlung der Nachfrageprognose, als auch für die Bestimmung der Lagerkapazität relevant und erweisen sich hilfreich bei der Berechnung.

6.2.3 Anbieter: SAP

SAP AG ist ein deutsches Unternehmen, dessen Services und Dienstleistungen vorwiegend auf dem europäischen Raum eingesetzt werden. Das Unternehmen wurde im Jahr 1972 gegründet und beschäftigt derzeit ungefähr 30.000 Mitarbeiter. Trotz des Schwerpunktes der Tätigkeit in Europa können SAP Lösungen in mehr als 120 Ländern gefunden werden. Mehr als 20.000 Kunden weltweit nutzen SAP Systeme, Anwendungen und Produkte der Datenverarbeitung.

Nach [Sap03] ist das SAP Gesamtsystem in einem modularen Aufbau, wobei das Gesamtsystem funktionsübergreifend und die einzelnen Module funktionsbezogen arbeiten. Den Schwerpunkt bilden die Anwendungsbereiche Logistik, Personalwirtschaft und Rechnungswesen. Diese drei Anwendungsbereiche erhalten, nach Modulen gegliedert, die entsprechenden Softwarelösungen. Ein ganz wesentlicher Vorteil von SAP Lösungen ist das Customizing. Das bedeutet, dass unternehmensbezogen individuelle Faktoren, wie Größe, Branche, Verwendungszweck, usw. in der Gestaltung der Softwareprogramme berücksichtigt werden können.

6.2.3.1 mySAP.com

Dieses Produkt konzentriert sich auf die Aufgaben der Datenverarbeitung und erfüllt zusätzlich unterstützende aufgaben unternehmenskooperativer Handlungen.

Die einzelnen branchenübergreifenden Module sind:

- mySAP Business Intelligence
- mySAP Marketplace
- mySAP Customer Relationship Management
- mySAP Mobile Business
- mySAP Enterprise Portal
- mySAP Product Lifecycle Management
- mySAP ERP
- mySAP Supplier Relationship Management
- mySAP Financials
- mySAP Supply Chain Management
- mySAP Human Resources
- SAP NetWeaver

6.2.3.2 mySAP Business Intelligence

Hierbei handelt es sich um eine Technologieplattform, die Klienten mit aktuellen Informationen, Best-Practice-Berichten, Analysen und Hilfestellungen versorgt. Alle Informationen sind auf die Branche und das Tätigkeitsumfeld des Klienten angepasst. Da Daten aus unterschiedlichen Quellen stammen, ergibt sich für die Nutzer ein umfassendes Datenportal. Die Informationsströme aller beteiligten Wertschöpfungspartner, vom Lieferanten bis zum Endkonsumenten werden den Klienten zur Untersuchung und Analyse zugänglich gemacht. Gleichzeitig können sie ihre Unternehmensleistung im Vergleich zur Marktentwicklung setzen und zukünftige Strategien besser an das Marktgeschehen anpassen. Die Offenlegung der Daten soll den beteiligten Unternehmen Wettbewerbsvorteile bringen und ihnen helfen ihre Marktposition zu verbessern.

6.2.3.3 mySAP Marketplace

Diese Internetplattform stellt einen öffentlichen Marktplatz für Business-to-Business Geschäftsbeziehungen dar. Unternehmen können hier kaufen, verkaufen, Angebote setzen und abfragen. Käufer und Verkäufer bilden vernetzte Gemeinschaften und vereinigen Handelspartner aus verschiedenen Branchen und Märkten. Der Handel wird unabhängig von den eingesetzten Softwarelösungen der Geschäftspartner vollzogen. Die elektronische Materialbeschaffung verringert Kosten und ermöglicht eine bessere Kontrolle und Verwaltung der Bestellvorgänge. Die Geschäftsbeziehungen werden aufgrund verkürzter Geschäftsabwicklungen und vereinfachter Kommunikationsmethoden verbessert. Der elektronische Einkauf bietet für beide Seiten aufgrund der Effizienzsteigerung Vorteile. Durch

die große Anzahl der beteiligten Akteure wird bessere Transparenz der Angebote und Preise gewährleistet. Ebenfalls können eine Analyse der Nachfragesituation, Kaufgewohnheiten und Trends für die Angebotsgestaltung hilfreich sein.

6.2.3.4 mySAP Customer Relationship Management

Dieses Werkzeug von mySAP.com konzentriert sich auf die Bedürfnisse der Kunden, mit dem Ziel individuelle Angebote und ausgezeichnetes Service zu bieten. Analysen von Kundenanforderungen und Märkten sollen den Anwendern von mySAPCRM helfen auf Kundenwünsche besser einzugehen und sich bessere Wettbewerbspositionen zu verschaffen. Die Unternehmen können es im Bereich Marketing, Vertrieb und Kundenservice einsetzen. Die Planung von zukünftigen Marketingaktivitäten und Kampagnen wird durch dieses Werkzeug erleichtert. Es versorgt mit Informationen über Zielgruppenanforderungen, -profile, Wettbewerber und Absatzzahlen. Weiters hilft es bei der Umsetzungsplanung der Marketingaktivitäten unter Berücksichtigung des zeitlichen Aspekts.

6.2.3.5 mySAP Mobile Business

Diese Lösung ermöglicht den Anwendern zu jeder Zeit und von jedem Ort Zugriff auf aktuelle Daten und Informationen. Mit mobilen Geräten, wie PDAs oder Mobiltelefonen erfolgt der Transaktionsaustausch und die Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern. Die Handhabung und Bedienung ist benutzerfreundlich, wodurch der Schulungsaufwand reduziert wird. Kostengünstig wirkt sich das papierlose Arbeiten der Mitarbeiter aus. Die mobile Anwendung ermöglicht ständige Erreichbarkeit für Kunden und Geschäftspartner und verkürzt die Antwortzeiten, insgesamt wird die Kommunikation zwischen den Partnern verbessert.

6.2.3.6 mySAP Enterprise Portal

Die Verbesserung der betriebsinternen Informationsfindung soll dieses Instrument gewähren. Ebenfalls bietet es Hilfestellung zu betriebswirtschaftlichen Problemstellungen. Gezielte Aufbereitung, Verarbeitung und Strukturierung von relevanten Informationen wandelt Datenmengen in wertvolles Unternehmenswissen um. Dies erleichtert die Entscheidungsfindung und verkürzt langwierige und aufwendige Prozesse.

6.2.3.7 mySAP Product Lifecycle Management

Zur Unterstützung der Entwicklung neuer oder Verbesserung und Veränderung bestehender Produkte wird mySAP Product Lifecycle Management eingesetzt. Kunden können direkt in diesen Prozess eingebunden werden und sich an der Produktgestaltung beteiligen.

Informationen zum gesamten Lebenszyklus von Produkten oder Anlagen werden aufbereitet und verwaltet. Diese Produktangaben werden entlang der gesamten Wertschöpfungskette gereicht. Die Integration aller Geschäftspartner und die Bereitstellung relevanter Informationen ermöglicht eine enge Zusammenarbeit, welche durch die aktive Beteiligung aller Partner und den Austausch von Erfahrungswerten, Vorstellungen und Ideen profitiert. Kundenanforderungen werden genau erkannt und die Erfüllung dieser kann gezielt vollzogen werden.

6.2.3.8 mySAP ERP

Unternehmenskernbereiche wie das Finanz-, Rechnungswesen, Personalwirtschaft und die Warendisposition werden durch diese Softwarelösung unterstützt. Dabei sollen die Transaktionen verkürzt und effizienter gestaltet werden. Simulationen von Prozessen und Analysen werden für die Unternehmensplanung eingesetzt. Die gesamten Finanztransaktionen können in Echtzeit überwacht werden. Die Finanzströme sind transparent und können rasch ausgewertet und nachvollzogen werden. Ebenso kann der kurzfristige Personalbedarf oder die langfristige Personalentwicklung mit der Teillösung Human Capital Management gesteuert und verwaltet werden. Operations ist wiederum zuständig für das operative Geschäft. Es umfasst die Entwicklung, Beschaffung, Produktion, die Lagerverwaltung, Transport und die Instandhaltung. Mit Analytics werden Ist-Analysen erstellt und zukünftige Prozesse simuliert. Frühere IT-Lösungen werden mittels mySAP NetWeaver mit mySAP ERP kombiniert und zu einer Einheit verbunden. Somit sind die getätigten Investitionen für bestehende Softwarelösungen nicht verloren, stattdessen werden sie erweitert.

6.2.3.9 mySAP Supplier Relationship Management

Hiermit sollen die Prozesse im Beschaffungsmanagement optimiert werden. Die Bestellprozesse können automatisiert werden, wodurch die Bearbeitungszeit verkürzt wird und gleichzeitig die Transparenz für den Einkauf gegeben wird. Weiters verfügt dieses Instrument über die Möglichkeit eines Lieferantenportals, welche zur Bewertung der Lieferanten und für Analysen und Reporting herangezogen werden kann. Die Zusammenarbeit der Lieferanten und die Automatisierung von Geschäftsprozessen führen zu einem geringeren Versorgungsrisiko, verschaffen einen Zeitgewinn und erzielen Einsparungen.

6.2.3.10 mySAP Financials

mySAP Financials ist auf die Unternehmensbereiche Finanz- und Rechnungswesen konzentriert. Es bietet Hilfe bei Finanzlösungen, Investitionen, Senkung der Kosten und der

Kapitalbindung. Diese Lösung stellt umfassende Unternehmensdaten bereit und liefert Vorschläge zur Nutzung von Finanz-, Zahlungs- und Managementprozessen. Dadurch sollen Potentiale aufgedeckt werden, welche für das Unternehmen und die Shareholder Vorteile und Gewinne bringen. Im Bereich des Rechnungswesens erfolgt die mengen- und wertmäßige Erfassung, welche sich für das externe Berichtswesen eignet und gleichzeitig für analytische Zwecke verwendbar ist. Die Teillösung Corporate Service eignet sich für die Geschäftsreiseplanung und –abrechnung, die Verwaltung von Immobilien und des Investitionsportfolios, sowie für das Management von Finanzmitteln und Finanztransaktionen.

6.2.3.11 mySAP Supply Chain Management

Die Integration aller beteiligten Partner hilft das Angebot auf die Nachfrage besser anzupassen. Durch mySAP SCM wird die Gestaltung von Unternehmensnetzwerken unterstützt. Diese Lösung beinhaltet Planungs-, Ausführungs-, Kollaborations- und Koordinationsfunktionen. Die Planungskomponente umfasst die Verknüpfung aller Lieferanten und Kunden um langfristige Prozessvereinfachungen zu erzielen. Die Koordinationsfunktion übernimmt die Verwaltung, Abstimmung und Analyse der Aktivitäten der Partner. Die Abstimmung und Koordination der Partner mit ihren Kunden wird durch die Kollaborationsfunktion gewährleistet. In den Bereich der Ausführung fallen die Aktivitäten der Logistikkette, wie Produktion, Lagerverwaltung, Transport und Materialwirtschaft.

Ein solches funktionierendes System hilft allen Partnern ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und die internen und externen Geschäftsprozesse zu optimieren.

6.2.3.12 mySAP Human Resources

Die Personalwirtschaft steht bei mySAP Human Resources im Mittelpunkt. Die Planung der Personalentwicklung und des Personalbedarfs soll unterstützt werden. Ebenfalls werden Weiterbildungsangebote und Schulungen hiermit koordiniert und organisiert. In den Portalen sind Informationen zu Mitarbeitern enthalten, welche den Aufgabenbereich betreffend und für die Zusammenarbeit hilfreich sind. Unternehmensübergreifende Kooperationen werden durch die Verbreitung von Unternehmenswissen unterstützt. Knowledge Management bildet einen wesentlichen Bestandteil. Die Hauptaufgabe sind das Finden, Halten und Motivieren der Mitarbeiter.

6.2.3.13 mySAP NetWeaver

Die Vereinigung von Menschen, Informationen, Geschäftsprozessen und verschiedenen Technologien ist die Aufgabe von mySAP NetWeaver. Die Hauptaufgabe liegt in der Strukturierung der Daten und des Informationsmaterials, sowie der Vereinigung alter und

neuer informationsverarbeitender Systeme. Die Harmonisierung der Daten ermöglicht eine unternehmensübergreifende Zusammenarbeit aller Geschäftspartner. Für die Zusammenarbeit der Partner bildet diese Technologie eine Schlüsselfunktion, die einen verkürzten und effizienteren Daten- und Informationszugriff, -austausch und -verarbeitung gewährleistet.

6.4. Resümee

Nach der Vorstellung der drei Anbieter soll eine kurze Zusammenfassung der wesentlichen Merkmale folgen, welche auch in der Tabelle 3 ersichtlich sind.. Es lässt sich feststellen, dass die beiden Anbieter JDA und Syncra in ihrem Angebot sehr ähnlich sind. Sowohl der Aufbau des Produktes, eine Plattform über die die kooperierenden Unternehmen miteinander kommunizieren und sich austauschen können, als auch das Produkt selbst gleichen sich. Beide Unternehmen gestalten ihr Angebot nach dem Referenzmodell von VICS und orientieren sich stark an den Vorgaben der Organisation CPFR.

Der Anbieter SAP ermöglicht seinen Klienten zwar mit der Software kollaborative Zusammenarbeit zu betreiben, der Name CPFR scheint in den Marketingunterlagen jedoch nicht auf. Auch bilden die neun VICS Schritte keine Richtlinien. Das Angebot von SAP ist größer und vielschichtiger. Je nach Branche, Unternehmensgröße und dem Grad der gewünschten Zusammenarbeit wird das SAP Angebot gestaltet. Kunden können sich nur auf Teilbereiche beschränken und das jeweilige Angebot in Anspruch nehmen, wobei spätere Änderungen und Erweiterungen möglich sind. Jedoch bildet das Kernangebot bei SAP die Software, die die Unternehmen vorwiegend für ihre betriebsinternen Prozesse und Datenabwicklungen einsetzen. Über eine Plattform können SAP Klienten kommunizieren und der Austausch der Daten ist insofern erleichtert, da gleiche Software für interne und externe elektronische Dienste eingesetzt wird.

Hingegen bildet den Kern von JDA und Syncra die Plattform selbst. Der Austausch der Daten erfolgt mit Unterstützung von EAN/UCC, CPFR XML, das wiederum ein Standard von den Organisationen CPFR und VICS ist.

Das Angebot von JDA und Syncra ist auf das Konzept CPFR besser zugeschnitten. SAP ist jedoch auf dem deutschsprachigen Raum weiter verbreitet, nicht zuletzt auch wegen der geografischen Nähe. Im Vergleich dazu befindet sich beispielsweise nur eine Syncra Niederlassung in Europa, in Großbritannien.

Anbieter Angebot	JDA Software Group, Inc.	Syncra Systems Inc.	mySAP
Kernangebot CPFR	X	X	
VICS Referenzmodell	X	X	
Kommunikations- plattform	X	X	X
Datenaustausch nach CPFR/VICS Standard	X	X	
Individuelle Anbotsgestaltung			X
Unterstützung betriebsinterner Prozesse			X
Starke Verbreitung im deutschsprachigem Raum			X

Tabelle 3 Angebotsvergleich der Softwareanbieter
Quelle: (nach[Sap03; Jda03; Sync03])

Literaturliste

[Ape199]

Apelt, Maja: Vertrauen in der zwischenbetrieblichen Kooperation. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 1999.

[BaBK01]

Bahns, Oliver; Beck, Stefan; Köhler, Matthias: E-Synchronisation in Wertschöpfungsketten der Automobilindustrie. In: Information Management & Consulting 16 (2001)1, S. 54-59

[BGKT03]

Behrenbeck Klaus; Großpietsch, Jochen; Küpper, Jörn; Thonemann, Ulrich: Wie Handel und Hersteller besser kooperieren. In: Harvard Business Manager (2003) 9,S. 39- 47.

[Bila01a]

Biland, Guido: Grenzenlose Wertschöpfungskette.
<http://www.geisterbahn.net/Artikel/TechData.pdf>, Abruf 2003-03-31.

[Bila01b]

Biland, Guido: Wettbewerbsvorteil durch Kooperation.
<http://www.geisterbahn.net/Artikel/Virtuelle%20Fabrik.pdf>, Abruf 2003-04-14.

[Blom97]

Blommen, Daniel: Interorganisationale Macht und Abhängigkeit im Absatzkanal. Shaker Verlag, Aachen 1997.

[Bron95]

Bronder, Christoph: Unternehmensdynamisierung durch strategische Allianzen. Shaker Verlag, Aachen 1995.

[BuWe01]

Buchholz, Wolfgang; Werner, Hartmut: Supply Chain Solutions: Best Practice in e-Business. Verlag Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2001.

[BuLL02]

Busch, A.; Lange, H.; Langemann, T.: Collaborative Supply Chain Management.
http://www.contentmanager.de/magazin/artikel_160_collaborative_supply_chain_management.html, Abruf am 2003-03-31.

[CoGö01]

Corsten, Hans; Gössinger, Ralf: Einführung in das Supply Chain Management. Oldenburg Verlag, München 2001.

[Dave02]

Davenport, Thomas H: Just-in-time Delivery comes to Knowledge Management. In: Harvard Business Review (2002) 6, S. 107-111.

[DiNa97]

Dixit, Avinash K.; Nalebuff, Barry J.: Spieltheorie für Einsteiger: Strategisches Know-how für Gewinner. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1997.

[Dora00]

Doralt, Werner: Kodex: Bürgerliches Gesetzbuch. Orac Verlag, Wien 2000.

[Fran94]

Frank, Christian: Strategische Partnerschaften in mittelständischen Unternehmen: Option zur Sicherung der Eigenständigkeit. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 1994.

[Gali03]

Glossar Galileo Verlag, Geschäftsmodell.

<http://www.galileobusiness.de/glossar/gp/anzeige-719/FirstLetter-G>, Abgerufen am 11.9.2003

[GaSe03]

Galford, Robert; Seibold Drapeau, Anne: The enemies of trust. In: Harvard Business Review (2003)2, S 88-95.

[Haue02]

Hauer, Bernhard: Ohne Umwege zum Kunden. In: technologie & management (2002) 9-10, S. 12-15.

[Haus94]

Hausotter, Andreas: Logistische Beziehungen zwischen Unternehmungen: Das Beispiel der Automobilwirtschaft. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 1994.

[Heim02]

Heimberg, Ralf: Fertigung auf dem Weg ins E-Bizz. In: technologie & management (2002) 5-6, S.16-18.

[Hofm02]

Hofman, Rainer: Perfektes Zusammenspiel im Verborgenen. In: technologie & management (2002) 9-10, S. 16-17.

[Hort99]

Hortens, Bernhard: ERP systems and their implementation. Diplomarbeit, 1999.

[HuMK03]

Humphreys, Paul; Matthews, Jason; Kumaraswamy: Pre-construction project partnering: from adversarial to collaborative relationship. In: Supply Chain Management: An International Journal (2003) 2-8, S.166-178.

[InSy00]

Industry Directions Inc. and Syncra Systems Inc.: The Next Wave of Supply Chain Advantage: Collaborative Planning Forecasting and Replenishment.

<http://www.cpfr.org/WhitePapers/SurveyResults.pdf>, Abruf am 2002-12-18.

[Jda03]

Homepage von JDA Software Group, Inc. <http://www.jda.com>, Abgerufen zwischen 12.2003 und 01.2004

[KISW02]

Klose, Andreas; Speranza, Grazia M.; van Wasserhove, Luk N.: Quantitative Approaches to Distribution Logistics and Supply Chain Management. Springer Verlag, Heidelberg 2002.

[Klos02]

Kloss, Kerstin: Weniger ist Mehr. In: InformationWeek 18 (2002) 9, S. 40-44.

[Klos03]

Kloss, Kerstin: ERP-Leasing soll KMUs locken. In: InformationWeek 16/17 (2003) 8, S.46-47.

[Klum02]

Klumb, Morten Jesko: Organisationale Flexibilität und Marktstrukturen: Moderne Organisationsformen und ihre Rolle im globalen Wettbewerb. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2002.

[KuHe02]

Kuhn, Axel; Hellingrath, Bernd: Supply Chain Management: Optimierte Zusammenarbeit in der Wertschöpfungskette. Springer Verlag, Heidelberg 2002.

[Kühn89]

Kühn, Martin: Flexibilität in logistischen Systemen. Physica-Verlag, Heidelberg 1989.

[Lahn02]

Lahno, Bernd: Der Begriff des Vertrauens. Mentis Verlag, Paderborn 2002.

[LaWa02]

LaPré, Michael A.; van Wassenhove, Luk N.: Learning Across lines. In: Harvard Business Review (2002) 10, S. 107-111.

[Ling02]

Linge, Sven: Erweiterte Ressourcen Planung. In: IT Management (2002) 9, S. 60-66.

[Linn93]

Linné, Harald: Wahl geeigneter Kooperationspartner: ein Beitrag zur strategischen Planung von F&E-Kooperation. Peter Lang GmbH Verlag, Frankfurt am Main, 1993.

[MiSn94]

Miles, Raymond E.; Snow, Charles C.: Fit, Failure, and the Hall of Fame – How companies succeed or fail. The Free Press, New York 1994.

[Meie99]

Meier-Barthold, Dirk: Flexibilität in der Material-Logistik. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 1999.

[OdSW02]

Odenthal, Stefan; Säubert, Hannes; Weishaar, Andreas: Strategische Partnerschaften– Mehr Erfolg mit dem neuen Partnering-Ansatz. Verlag Gabler GmbH, Wiesbaden 2002.

[Olev03]

Online-Verwaltungslexikon olev.de, Transaktionskosten.

<http://www.olev.de/t/transaktionskost.htm#Definition>, Abgerufen am 01.11.2003

[ÖsFA02]

Österle, Hubert; Fleisch, Elgar; Alt, Rainer: Business Networking in der Praxis. Springer Verlag, Heidelberg 2002.

[Peit02]

Peitz, Ulla: Struktur und Entwicklung von Beziehungen in Unternehmensnetzwerken: Theoretisch-konzeptionelle Zugänge und Implikationen für das Management von Netzwerkbeziehungen. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2002.

[Pibe01]

Pibernik, Richard: Flexibilitätsplanung in Wertschöpfungsnetzwerken. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2001.

[PoRe97]

Poirier, Charles C.; Reiter, Stephen E.: Die optimale Wertschöpfungskette: Wie Lieferanten, Produzenten und Handel bestens zusammenarbeiten. Campus Verlag, Frankfurt/ New York, 1997.

[Rein02]

Reindl, Martin: eLogistics: Logistiksysteme und -prozesse im Internetzeitalter. Verlag Addison-Wesley, München 2002.

[Rüsi02]

Rüsing, Eduard: Offen für die Zukunft. In: IT Management (2002) 9, S. 68-72.

[Sap03]

Homepage von SAP Austria. <http://www.sap.at>, Abgerufen zwischen 12.2003 und 01.2004

[Schw04]

Schwalbe, Ulrich: Kurzeinführung Spieltheorie, Vorlesungsskript.

http://www.wzw.tum.de/ap/teaching/DipSem/nicht_kooperative_spieltheorie.pdf,

Abgerufen am 6.10.2004

[ScRu02]

Schmickler, Marc; Rudolph, Thomas: Erfolgreiche ECR-Kooperationen : Vertikales Marketing zwischen Industrie und Handel. Luchterhand Verlag, Neuwied und Kriftel 2002.

[ScZe03]

Scheckenbach, Rainer; Zeier, Alexander: Collaborative SCM in Branchen. Verlag Galileo Press GmbH, Bonn 2003.

[ScBr94]

Schüle, Johann August; Brunner, Karl-Michael: Soziologische Theorien: Eine Einführung für Amateure. Springer Verlag, Wien 1994.

[Seif02]

Seifert, Dirk: Collaborative planning, forecasting and replenishment: how to create a supply chain advantage. Verlag Galileo Press, Bonn 2002.

[Sten99]

van Stengel, Rüdiger: Gestaltung von Wertschöpfungsnetzwerken. Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 1999.

[StGa02]

Stölzle, Wolfgang; Gareis, Karin: Integrative Management- und Logistikkonzepte. Verlag Gabler GmbH, Wiesbaden 2002.

[StZa02]

Strommel, Herbert; Zadak, Hartmut: Risikofaktor Mensch. In: technologie & management (2002) 9-10, S.18-22.

[Sync03]

Homepage von Syncra Systems, Inc. <http://www.syncra.com>, Abgerufen zwischen 12.2003 und 01.2004

[ThAc01]

Thommen, Jean-Paul; Achleitner, Ann-Kristin: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Verlag Gabler GmbH, Wiesbaden 2001.

[Thie02]

Thiele, Robert: Erst integrieren, dann kollaborieren. In: IT Management (2002) 10, S.18-21.

[ThHi02]

Thomke, Stefan; von Hippel, Eric: Customers as Innovators. In: Harvard Business Review (2002) 4, S.74-81.

[Vics98]

Voluntary Interindustry Commerce Standards (VICS): VICS shows the way to intelligent business strategies. <http://www.vics.com/promo.htm>, Abruf am 20.12.2002.

[VoZe02]

Voegerle, Andreas R.; Zeuch, Michael P.: Supply Network Management: Mit Best Practice der Konkurrenz voraus. Verlag Gabler GmbH, Wiesbaden 2002.

[Wann02]

Wannenwetsch, Helmut H.: E-Supply-Chain-Management: Grundlagen - Strategien - Praxisanwendungen. Verlag Gabler GmbH, Wiesbaden 2002.

[Wern02]

Werner, Hartmut: Supply Chain Management: Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling. Verlag Gabler GmbH, Wiesbaden 2002.

[Whit99]

White, Andrew: The Value Equation: Value Chain Management, Collaboration and the Internet. Logility, Inc. 1999.

[Wirt02]

Wirth, Siegfried: Vernetzt planen und produzieren: neue Entwicklungen in der Gestaltung von Forschungs-, Produktions- und Dienstleistungsnetzen. Verlag Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2002.

Anhang I

Fragebogen

Mein Name ist Danijela Mitrovic und ich verfasse derzeit meine Diplomarbeit an der WU Wien, Institut für Informationswirtschaft.

Das Thema ist kollaborative Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und unternehmensübergreifende Kooperationen, genauer das Konzept **Collaborative Planning Forecasting and Replenishment (CPFR)**.

Den Schwerpunkt dieser Untersuchung bilden die partnerschaftlichen Beziehungen, insbesondere das gegenseitige Vertrauen und die Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse zwischen den Partnern.

Ich ersuche Sie um Ihre Unterstützung! Das Beantworten des Fragebogens nimmt ca. 5-6min Ihrer Zeit in Anspruch.

Unternehmen: _____

Branche: _____

Name des Befragten: _____

Position des Befragten: _____

FRAGEN:

1. Betreibt Ihr Unternehmen kollaborative Zusammenarbeit, CPFR?

Ja Nein seit: _____ [ja- Frage Nr.3]

2. Wird kollaborative Zusammenarbeit in Zukunft von Ihrem Unternehmen angestrebt?

Ja Nein [nein- bedanken und Ende]

3. Mit wie vielen Geschäftspartnern?

keinen weniger als der Hälfte ungefähr der Hälfte
 mehr als der Hälfte allen
 in Zahlen: _____ (falls bekannt)

4. Wer hat Ihr Unternehmen auf die Idee gebracht CPFR zu betreiben?

Mehrfachauswahl möglich!

interne Vorschläge zur Einführung von Geschäftspartner angesprochen
 externe Spezialisten, Beratungsunternehmen Pilotprojekt
 sonstiges: _____

VERTRAUEN:

5. Wie ist Ihr Unternehmen bei der Partnerwahl vorgegangen?

bestehende Partner gewählt neue interessierte Partner gesucht
 Vermittlung durch Dritte sonstiges: _____

6. Diese Frage behandelt die Auswahlkriterien, nach welchen Ihr Unternehmen die Geschäftspartner gewählt hat.

Ich ersuche Sie um Gewichtung der vorgegebenen Kriterien, auf einer Skala von 1 bis 7, wobei 1- nicht notwendig 2-unwichtig, 3 – weniger wichtig, 4 – neutral (keine Bedeutung), 5 -wichtig, 6 - ganz wichtig 7- unbedingt notwendig. Es ist eine Mehrauswahl möglich.

6.a. Grobe Unterteilung: Auf welche Merkmale wurde genau geachtet?

Kriterien	1	2	3	4	5	6	7
Fachliche Merkmale							
Soziale Merkmale							
Vorhandene Ressourcen							
Sonstiges:							

6.b. Spezifischer: Welche Kriterien waren für Ihr Unternehmen beim Auswahlprozess von Bedeutung? Ich ersuche um eine Gewichtung, (Mehrfachauswahl möglich)

Kriterien	1	2	3	4	5	6	7
Know-how, fachliche spezielle Kenntnisse							
Kooperationserfahrung							
Unternehmensstrategie							
Vertrauen							
Kooperationsbereitschaft							
Teamfähigkeit							
Offenheit							
Engagement							
Konfliktmanagement							
Interner Führungsstil							
Delegationsfähigkeit							
Wissensmanagement							
elektronische Infrastruktur							
Referenzen							
Sonstiges:							

7. Die Bewertungsskala bleibt auch bei dieser Frage gleich. Mehrfachauswahl möglich. Für die Entwicklung einer Vertrauensbeziehung zu den Geschäftspartnern ist wichtig:

Kriterien	1	2	3	4	5	6	7
enge Zusammenarbeit							
vertragliche Bindung							
Gleiche Ziele/Interessen							
langfristige Zusammenarbeit/Bekanntheit							
Hilfsbereitschaft							
Bereitschaft zur Kooperation und zum Datenaustausch							
Partner wissen, dass CPFR nur so funktioniert und halten sich daran							
Sonstiges:							

Ja Nein

SOFTWARE:

16. Wird in Ihrem Unternehmen eine unerstützende Software verwendet?

Ja Nein [nein- Ende]

17. Welche unterstützende Software verwendet Ihr Unternehmen? Bitte Angabe der Firma und des Produktes.

18. Welche Kriterien wurden bei der Auswahl beachtet? Gleiche Gewichtungsskala + Mehrfachauswahl möglich.

Kriterien	1	2	3	4	5	6	7
Kosten							
Vorschlag vom Partner							
bestes Service							
individuelle Angebotsgestaltung							
Beratung bei Implementierung von CPFR							
Sonstiges:							

19. Bietet Ihr Softwareanbieter neben der Software auch Beratungstätigkeit an?

Ja Nein [nein- Ende]

20. Unterstützt Ihr Softwareanbieter Ihr Unternehmen auch in Fragen zur Vertrauensproblematik?

Ja Nein [wenn ja, wie?: _____]

21. Unterstützt Ihr Softwareanbieter Ihr Unternehmen auch in Fragen zur Macht- und Abhängigkeitsverteilung zwischen den Unternehmen in der Kooperation?

Ja Nein [wenn ja, wie?: _____]

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!