

Vertikales Marketing

ECR-Kooperationen – ein Privileg für große Hersteller und Händler?

Als Pendant zum in der letzten Ausgabe der Science Factory erschienenen Beitrag „ECR-Erfolgsfaktorenstudie in Deutschland“ untersucht der aktuelle Beitrag von Dr. Stefan Borchert die Defizite und Unterlassungsgründe von ECR-Teilstrategien wie -Kooperationen unter Berücksichtigung der Unternehmensgröße.

FACH-INFO

- **Efficient Consumer Response (ECR)**
- **ECR-Teilstrategien**
- **Defizite von ECR-Kooperationen**
- **Gründe für die Unterlassung von ECR-Kooperationen**

AUTOR

Dr. Stefan Borchert

ist seit September 2001 als Category Manager verantwortlich für die strategische und operative Weiterentwicklung des Category Management bei einem führenden europäischen Lebensmittelproduzenten. Von Oktober 1997 bis Juli 2001 war er wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Distribution und Handel im Marketing Centrum der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster unter der Leitung von Prof. Dr. Dieter Ahlert.

Dr. Stefan Borchert verfaßte die im Juli 2001 im Deutschen Universitätsverlag erschienene Dissertation zur „Führung von Distributionsnetzwerken“ als Lösungsansatz einer erfolgreichen Gestaltung von ECR-Partnerschaften (ISBN 3-8244-7437-9). Er ist seit September 2001 Category Manager bei einem europäischen Lebensmittelproduzenten.

Der traditionelle Absatzkanal von Konsumgütern soll seit 1994 unter dem Schlagwort „**Efficient Consumer Response (ECR)**“ derart ‘revolutionär’ restrukturiert werden, dass die Unternehmungen eine bislang vorherrschende Konfrontation zwischen der Hersteller- und Handelsstufe kooperativ überwinden. Dadurch könnten die Erwartungen der Konsumenten besser, schneller und kostengünstiger befriedigt werden. In **ECR-Kooperationen** stimmen rechtlich und wirtschaftlich selbständige Hersteller- und Handelsunternehmungen ihre absatzwirtschaftlichen Maßnahmen der Warenversorgung (Efficient Replenishment), der Sortimentsführung (Efficient Assortment), der Verkaufsförderung (Efficient Promotion) und der Neuproduktentwicklung sowie –einführung (Efficient Product Introduction) ab. Diese vertikalen, also wertschöpfungsstufenübergreifenden Partnerschaften sollen Ineffizienzen auf Grund nicht-koordinierter oder gar konfliktärer Tätigkeiten durch Restrukturierung der Abläufe, der Organisationsstrukturen und der Arbeitsteilung im Absatzkanal abbauen.

Obwohl das integrative Konzept einer marketing- und logistikseitigen ECR-Wertschöpfungspartnerschaft in Deutschland zuerst in der Lebensmitteldistribution initiiert wurde, scheint die Wirkungsschwelle auch in dieser Branche noch nicht erreicht zu sein: Im sechsten Jahr der ECR-Realisation beteiligen sich zwar viele Lebensmittelunternehmungen an solchen Kooperationen, jedoch beurteilen sie deren Erfolg in der unten angeführten empirischen Erhebung nur mäßig. In dieser Erhebung wurden mit dem ECR-Konzept befaßte Lebensmittelunternehmungen, im Folgenden kurz LUN, also Produzenten und Händler mit Lebensmittelsortimenten (ggf. auch mit Non-Food-Anteilen), sowie darüber hinaus Marketing-

(Merchandiser), Logistik- sowie IT-Dienstleister befragt. Dabei zeigt sich, dass kleinere und mittlere LUN mit einem Jahresumsatz von weniger als 200 Mio. Euro in Deutschland im Vergleich zu großen LUN deutlich seltener an ECR-Wertschöpfungspartnerschaften teilnehmen und den ECR-Erfolg besonders kritisch einschätzen.

Die Distanz kleiner und mittlerer Unternehmen gegenüber ECR-Partnerschaften

Einen Einblick in den Status quo der Lebensmitteldistribution ermöglicht die Stichprobe der antwortenden LUN aus der unten angeführten Erhebung. In dieser Stichprobe sind etwa 30 % des deutschen Gesamtumsatzes der hersteller- und händlerseitigen Wertschöpfungsstufe vertreten. Von den antwortenden Unternehmen befinden sich 70,7 % in ECR-Partnerschaften (ECR-Beteiligung). Die Unternehmen lassen sich branchenspezifisch in zwei etwa gleich große Gruppen von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) mit bis zu 200 Mio. Euro Jahresumsatz sowie große Unternehmen mit 200 Mio. Euro und mehr Jahresumsatz unterteilen. Unter Beibehaltung dieser Größeneinteilung zeigt Abbildung 1 die ECR-Beteiligung der LUN nach der Unternehmensgröße: Im Vergleich zur Konsumgüterdistribution insgesamt fallen die Werte für Beteiligungen der LUN an ECR-Kooperationen um im Durchschnitt 8-10 % höher aus (vgl. Borchert 2000, S. 56). Hierin zeigt sich ebenfalls der Initialcharakter der Lebensmittelbranche für ECR-Kooperationen, die seit 1994 von Lebensmittelherstellern und -händlern als Pioniere begründet wurden und sich inzwischen auf andere Bereiche der Konsumgüterdistribution ausdehnen. Während sich nur etwa die Hälfte der kleinen und mittleren LUN in ECR-Kooperationen einreihen, dominiert bei den großen Unternehmen eine ECR-Beteiligung zu 84,5 %.

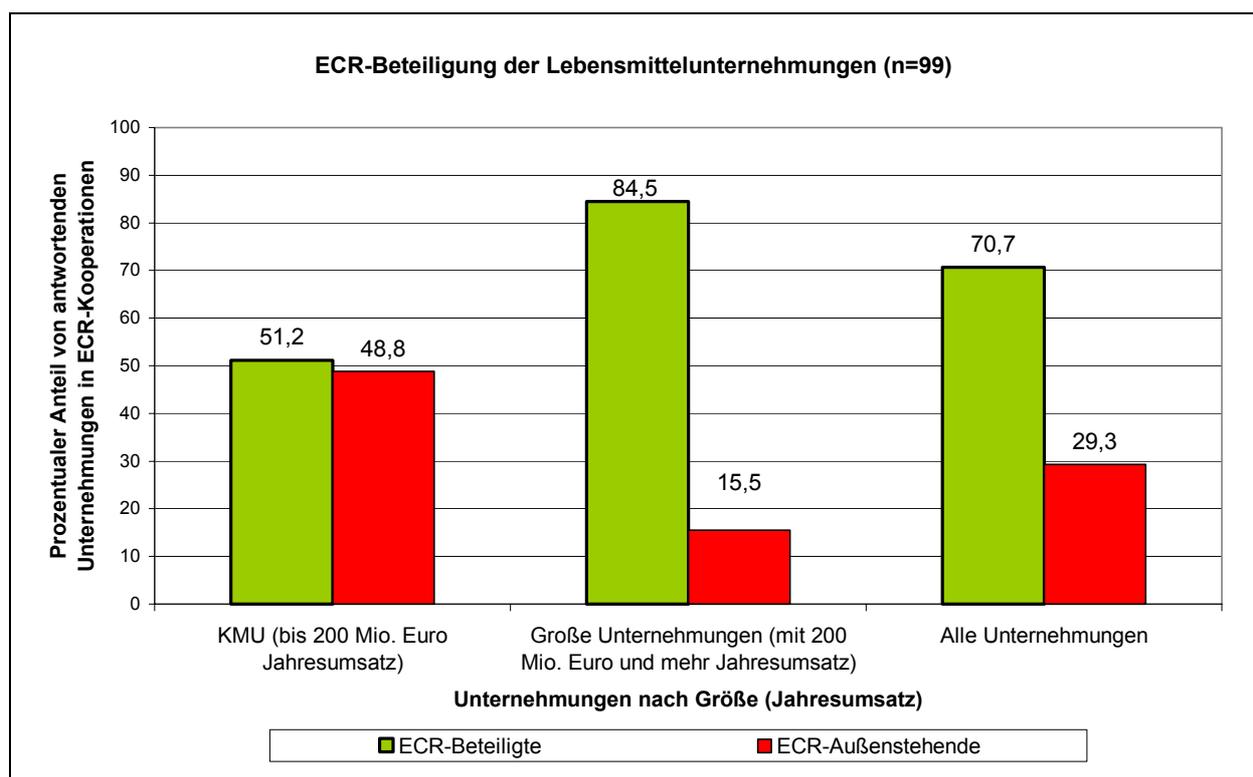


Abb. 1: Beteiligung von LUN einer Stichprobe an ECR-Kooperationen nach Unternehmensgröße (Quelle: Borchert 2001, S. 48)

Hinsichtlich einer **ECR-Beteiligung nach der Wettbewerbsposition** ihrer LUN geben drei von vier antwortenden ECR-Experten an, zu den fünf führenden Unternehmen zu gehören. Dagegen ordnen sich 53,3 % der unbeteiligten Unternehmen *nicht* der Gruppe der

führenden zehn Unternehmungen des jeweiligen Marktes zu. Insgesamt deuten diese Ergebnisse darauf hin, dass **ECR-Kooperationen insbesondere von großen und markt(mit)führenden Unternehmungen der deutschen Lebensmitteldistribution** zum Untersuchungszeitpunkt durchgeführt werden.

Von denjenigen Unternehmungen, die zum Befragungszeitpunkt im Frühjahr 2000 an ECR-Partnerschaften beteiligt waren, werden die **einzelnen Teilstrategien unterschiedlich stark umgesetzt**. Der explizit erfragte Grad *nicht durchgeführter* ECR-Teilstrategien variiert gemäß Abbildung 2 sehr stark. Die eher operativ einzustufenden Teilstrategien Warennachschub/ Verwaltung, Sortimentsführung und Space Management werden höchstens von jeder sechsten an ECR-Partnerschaften teilhabenden Unternehmung unterlassen. Hingegen werden die eher strategischen Marketinginstrumente der Neuproduktentwicklung, -einführung und der Verkaufsförderung von mindestens jeder zweiten bis vierten Unternehmung in ECR-Partnerschaften *nicht* durchgeführt. **Dabei weisen die KMU über alle ECR-Teilstrategien bis auf die zu gleichen Teilen nicht durchgeführten Supply Side-Strategien Unterlassungsgrade auf, die im Mittel um etwa vier Prozentpunkte höher ausfallen als bei den großen LUN.**

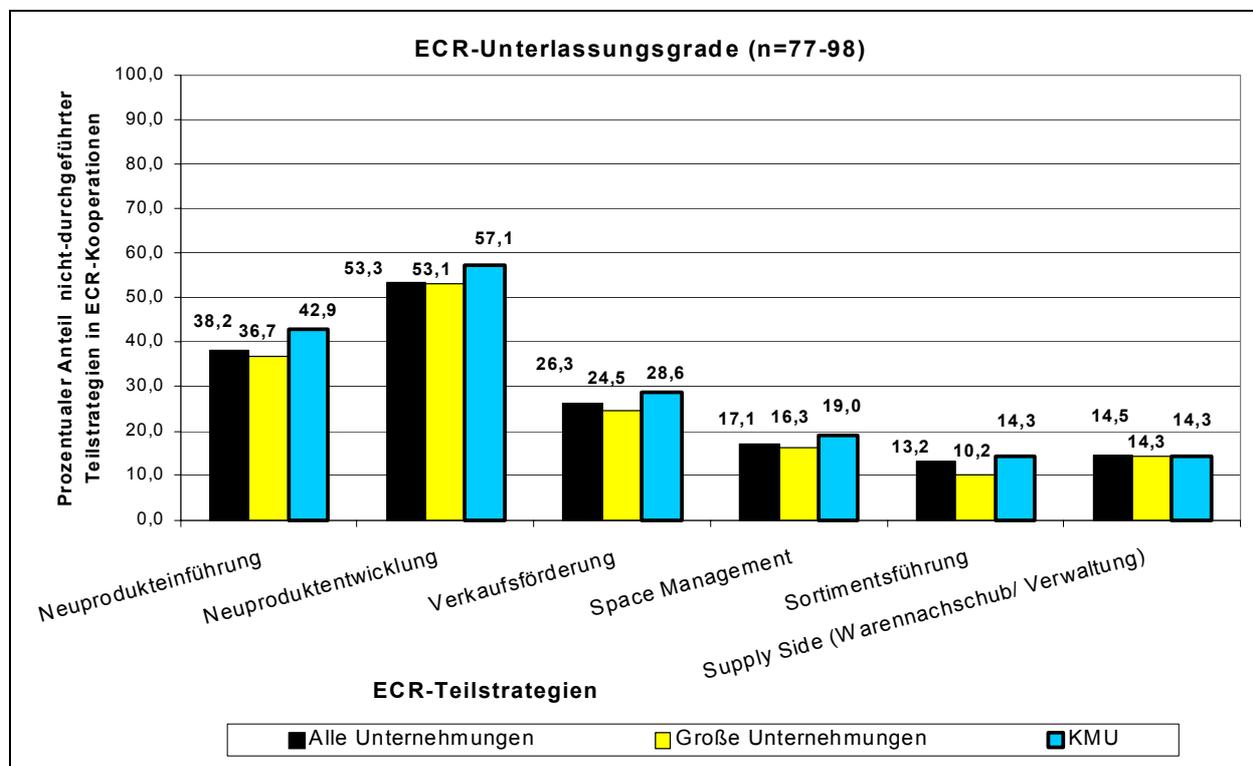


Abb. 2: Unterlassungsgrade von ECR-Teilstrategien der an ECR-Kooperationen teilhabenden LUN (Quelle: Borchert 2001, S. 50)

Die **Erfolgsbeurteilung der durchgeführten ECR-Teilstrategien** im Sinne einer Zielerreichung fällt durch die ECR-Experten aller Wertschöpfungsstufen der Lebensmitteldistribution differenziert aus. Gemäß der nachfolgenden Abbildung 3 herrscht bei den operativen Teilstrategien eine noch positive Erfolgseinschätzung (arithmetische Mittelwerte von 2,4 bis 2,7 auf einer Skala von 1 = sehr erfolgreich bis 5 = völlig erfolglos), insbesondere bei den Supply Side-Strategien, vor: Hingegen wurden die eher strategischen Marketinginstrumente der Verkaufsförderung, Neuprodukteinführung und insbesondere die Neuproduktentwicklung uniso-

no (nur) durchschnittlich erfolgreich mit der Tendenz zu Erfolglosigkeit (arithmetische Mittelwerte 3,1 bis 3,5) eingestuft.

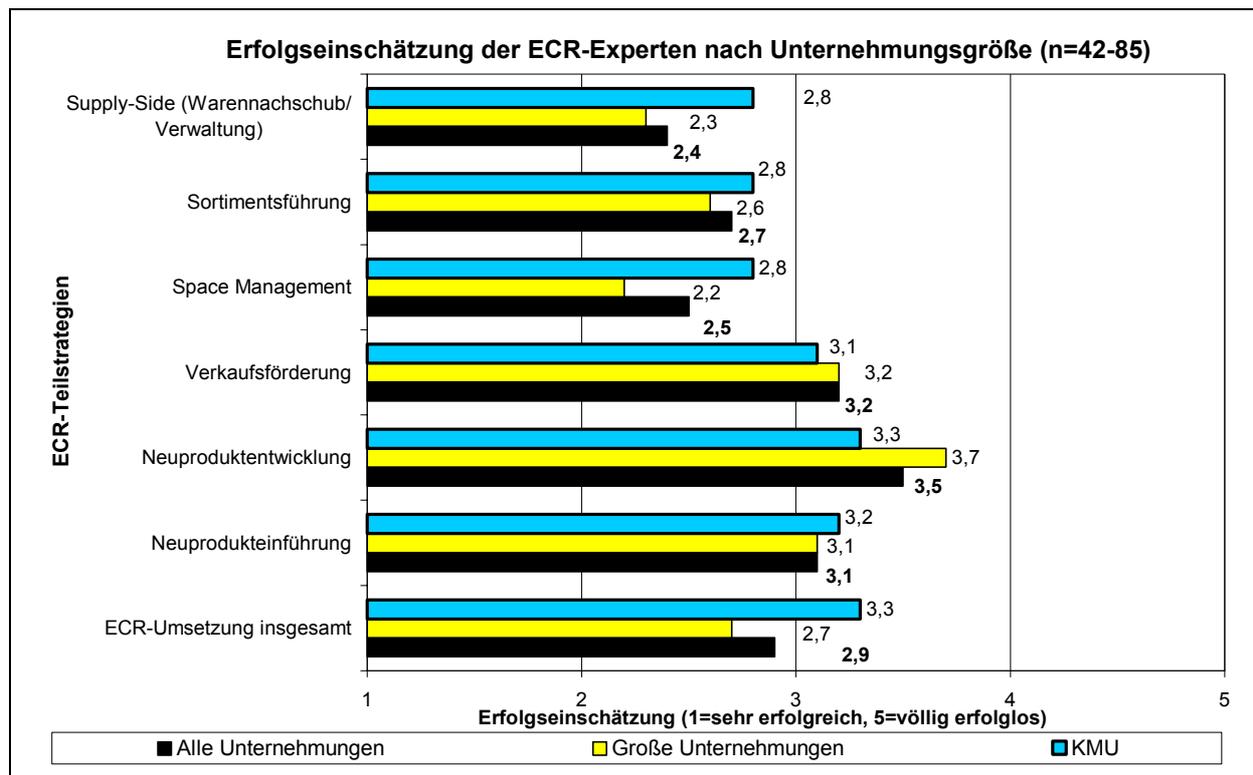


Abb. 3: Erfolgseinschätzung der ECR-Experten nach Unternehmungsgröße
(Quelle: Borchert 2001, S. 52)

Die Betrachtung der Erfolgseinschätzung nach Unternehmungsgröße in Abbildung 3 zeigt die kritische Einschätzung der ECR-Teilstrategien durch Mitarbeiter kleiner und mittlerer LUN. **Über fast alle Teilstrategien fallen die Einschätzungen der KMU-Vertreter negativer aus als diejenigen der Vertreter großer Unternehmen.** Insgesamt wird die ECR-Umsetzung in kleinen und mittleren Unternehmen mit einem Mittelwert von 3,3 und mit der Tendenz zur Erfolglosigkeit deutlich kritischer eingestuft als in großen Unternehmen (2,7) mit der Tendenz zur erfolgreichen Sichtweise.

Die größenbezogenen Defizite von ECR-Partnerschaften

Im Rahmen der Betrachtung der Unterlassungsgründe und Umsetzungsprobleme von ECR-Kooperationen werden zunächst die Gründe betrachtet, warum sich LUN nicht an ECR-Partnerschaften beteiligen (ECR-Außenstehende), obwohl in ihren Absatzstrategien und Distributionskanälen angesichts der konzentrativen Branchensituation Potenziale einer Effizienzsteigerung vermutet werden. Hierbei können verschiedene Gründe mit vorrangiger Bedeutung für das *Unterlassen* von ECR-Kooperationen durch die jeweiligen Vertreter von KMU und von großen Unternehmen ermittelt werden. Aus Tabelle 1 ist ersichtlich, dass von *kleinen und mittleren Unternehmen* insbesondere Kommunikationsdefizite in der Infrastruktur und zwischen den mit der ECR-Umsetzung betrauten Mitarbeitern als Unterlassungsgründe angeführt werden. Zudem sind organisatorische und instrumentelle Abstimmungsdefizite von hoher Bedeutung. Für *große* Unternehmen stellen fehlende informelle Kontakte den dominierenden Grund für ein Unterlassen von ECR-Kooperationen dar.

Die fünf wichtigsten Unterlassungsgründe für <u>kleine/ mittlere</u> Lebensmittelunternehmungen (arith. Mittelwert/ prozentualer Anteil von Nennungen mit mind. starker Bedeutung)	Die fünf wichtigsten Unterlassungsgründe für <u>große</u> Lebensmittelunternehmungen (arith. Mittelwert/ prozentualer Anteil von Nennungen mit mind. starker Bedeutung)
<ul style="list-style-type: none"> Fehlende Standardisierung der Kommunikationsinfrastruktur (2,10/ 59,9 %) 	<ul style="list-style-type: none"> Fehlende informelle Kontakte zwischen Mitarbeitern der von der ECR-Kooperation betroffenen Unternehmungen (2,0/ 88,9 %)
<ul style="list-style-type: none"> Fehlende informelle Kontakte zwischen Mitarbeitern der von der ECR-Kooperation betroffenen Unternehmungen (2,42/ 52,7 %) 	<ul style="list-style-type: none"> Unterlassen der Einbeziehung aller an der Wertschöpfungskette beteiligten Unternehmungen in ECR-Kooperationen (2,25/ 62,5 %)
<ul style="list-style-type: none"> Fehlende Errichtung einer prozessorientierten Category Management-Organisation (2,47/ 58,8 %) 	<ul style="list-style-type: none"> Missachtung des Vertrauensgrundsatzes in ECR-Kooperationen (2,38/ 62,5 %)
<ul style="list-style-type: none"> Mangelnde Standardisierung von Methoden/ Tools des Category Managements (2,53/ 58,8 %) 	<ul style="list-style-type: none"> Fehlende organisatorische Institutionalisierung der Schnittstellen (2,50/ 62,5 %)
<ul style="list-style-type: none"> Fehlende organisatorische Institutionalisierung der Schnittstellen (2,63/ 52,6 %) 	<ul style="list-style-type: none"> Machtausübung durch den Kooperationspartner (2,56/ 55,5 %).

Tabelle 1: Die fünf wichtigsten Unterlassungsgründe von ECR-Kooperationen nach Unternehmensgröße (n=83-104/ Quelle: Borchert 2001, S. 57)

Daneben werden die Einbeziehung aller an der Wertschöpfungskette beteiligten Unternehmungen in ECR-Kooperationen sowie eine Missachtung des Vertrauensgrundsatzes bzw. eine Machtausübung durch den Kooperationspartner als wichtige Unterlassungsgründe angeführt. Insgesamt fallen bei größenabhängiger Betrachtung die Abstimmungsdefizite und transaktionsbezogenen Defizite zwischen den Unternehmungen als Gründe für ein Unterlassen von ECR-Kooperationen auf.

Unter fortgesetzter Differenzierung nach der Unternehmensgröße fällt auf, dass sich die *Umsetzungsprobleme* von KMU weitgehend mit denen großer Unternehmungen, und somit mit den o.a. Umsetzungsproblemen aller LUN, überschneiden. Jedoch ist hervorzuheben, dass **solche Probleme für KMU eine im Mittel um 0,6 Skaleneinheiten stärkere Bedeutung haben als für große Unternehmungen.**

Insgesamt lassen sich die aufgezeigten Defizite mit Hilfe einer explorativen Faktorenanalyse zu vier Hinderungsfaktoren von ECR-Kooperationen verdichten:

- 1. Netzwerkdefizite-Faktor** für wertschöpfungsstufenübergreifende Koordinationsprobleme einer fehlenden Beteiligung, Steuerung, Sanktionierung der Kooperateure aller Stufen sowie für eine mangelnde Standardisierung und Umsetzbarkeit von ECR-Prozessen/ - Teilstrategien.
- 2. Partnerdefizite-Faktor** für Probleme einer ECR-Realisation aufgrund mangelnder/-en Kompetenz, Know how, Commitment des Top-Management, fehlender Prozeßorganisation und aufgrund einer Machtausübung seitens des Kooperationspartners.
- 3. ECR-Interaktionsdefizite-Faktor** für konzeptionelle Defizite der in praxi verfolgten ECR-Partnerschaften wie keine Übernahme der Category Captain-Funktion oder fehlende Mitteilung der Marken-/ Sortimentsführungsstrategie der Partnerunternehmung und für die fehlende Einbeziehung aller von ECR-Prozessen betroffenen Unternehmungen in die Wertschöpfungskette.
- 4. Eigene-Unternehmensdefizite-Faktor** für unternehmensindividuell zur ECR-Realisation fehlende(s) Kompetenz, Know-how, Commitment des Top-Management und Umsatzpotential.

Für die Lösung solcher Abstimmungsdefizite zwischen mehreren Unternehmungen einer Wertschöpfungskette werden regelmäßig Unternehmungsnetzwerke als organisatorische Koordinationsform angeführt: Eine koordinierende Ausrichtung der in Wertschöpfungspartnerschaften kooperierenden Unternehmen auf den gemeinsamen Zweck kann in Form von fokal durch eine Unternehmung geführten Netzwerken oder durch polyzentrische Netzwerke erreicht werden. Dabei fällt die Bildung von Unternehmungsnetzwerken „nicht vom Himmel“, sondern kann als ein durch eine (ggf. auch mehrere) zentrale Unternehmung(en) initiiertes intentionales Prozedur aller interessierten Unternehmungen charakterisiert werden. Unter Betonung der absatzwirtschaftlichen Funktionen multilateraler Marketing- und Logistikkoooperationen kann in diesem Zusammenhang von **Distributionsnetzwerken** gesprochen werden (vgl. Borchert 1999, S. 26f.). Sie können eine erfolgsversprechende Umsetzungsplattform für ECR-Kooperationen sein, so dass die o.a. Distanz der KMU zu solchen neuen Distributionsansätzen überwunden werden kann. Die genauere Ausgestaltung solcher ECR-Netzwerke kann der oben angeführten Dissertation entnommen werden.

Literaturhinweise:

Ahlert, D./ Borchert, S. (2000): Prozessmanagement im vertikalen Marketing – Efficient Consumer Response (ECR) in Konsumgüternetzen*, Berlin u.a.O. 2000.

Borchert, S. (2000): Mittelständler haben Nachholbedarf, in: Lebensmittelzeitung vom 02.06.2000, S. 56.

Borchert, S. (2001): Führung von Distributionsnetzwerken – Eine Konzeption der Systemführung von Unternehmungsnetzwerken zur erfolgreichen Realisation von ECR-Kooperationen, in: Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement, hrsg. v. Ahlert, D. et al., Deutscher Universitäts-Verlag Wiesbaden 2001.

Von der Heydt, A. (1998): Efficient Consumer Response - Basisstrategien und Grundtechniken, 3. Auflage, Frankfurt/ Main u.a.O. 1998.