

Zusammenfassung zur Dissertation von Stefan Borchert

Führung von Distributionsnetzwerken

Eine Konzeption der Systemführung von Unternehmungsnetzwerken zur erfolgreichen Realisation von Efficient Consumer Response-Kooperationen

In: Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement, Hrsg. Ahlert, D. et al., Deutscher Universitätsverlag (DUV), Wiesbaden 2001, ISBN 3-8244-7437-9

Der traditionelle Absatzkanal von Konsumgütern soll seit 1994 unter dem Schlagwort „Efficient Consumer Response (ECR)“ derart restrukturiert werden, daß die Unternehmungen eine bislang vorherrschende Konfrontation zwischen der Hersteller- und Handelsstufe kooperativ überwinden. Anstelle konfliktärer Verhandlungen sollen integrativ Marketing- sowie Logistikmaßnahmen abgestimmt werden, um die Erwartungen der Konsumenten besser, schneller und kostengünstiger zu befriedigen. In ECR-Kooperationen koordinieren 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). Damit kommt es zur Restrukturierung der Prozesse, Organisationsstrukturen und der Arbeitsteilung im Absatzkanal weg von der funktionalen hin zur objektorientierten, über Unternehmungsgrenzen hinausgehenden Leistungserstellung der Kooperateure.

Eine empirische, wertschöpfungsstufenübergreifende Analyse erschließt Umsetzungsprobleme und Unterlassungsgründe von ECR-Partnerschaften, die eine unterschiedliche Relevanz für kleine/ mittlere Betriebe im Vergleich zu den großen Lebensmittelunternehmungen aufweisen. Dabei lassen sich diese Defizite zu vier **Hinderungsfaktoren von ECR-Kooperationen** zusammenfassen:

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-Unternehmungsdefizite-Faktor** für unternehmungsindividuell 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 Wertschöp-

fungspartnerschaften 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.

Die **fokale Unternehmung(en)** kann/ können die Führung aller Netzwerkakteure in der Funktion eines **Systemkopfes** übernehmen, um unter funktionellem Einsatz von Koordinationsinstrumenten, -maßnahmen und -einheiten eine zweckgeleitete kollektive Leistungserstellung zu ermöglichen. Im Detail setzt der Systemkopf koordinationsbedarfdeckende und -reduzierende Maßnahmen zur Abstimmung der Akteure auf den vereinbarten kompetitiven Zweck des Netzes ein. Solche Maßnahmen variieren in Abhängigkeit von der operativen und/ oder strategischen Ausrichtung des Netzwerkes, so daß idealtypisch eine Systemführung operativer Unternehmungsnetzwerke von derjenigen strategischer Netze zu unterscheiden ist. Dabei hängt die Netzwerkposition des Systemkopfes von den durch ihn übernommenen Anteilen am Interaktions- und Produktions-/ Dienstleistungskapital des Netzes ab.

Als **Erfolgsbeiträge einer solchen Systemführung** sind Effektivität und Effizienz der Netzwerkkoordination zu betrachten: Effektiv ist die Systemführung, wenn ihre Einschaltung und damit eine Formation des Netzes zur Lösung bestehender Abstimmungsdefizite beiträgt, während die Effizienz ihre komparative Wirtschaftlichkeit im Vergleich zu anderen Koordinationsformen berücksichtigt. Für eine interorganisationale Abstimmung sind neben transaktionsökonomischen Effizienzvorteilen auch marktseitige, prozessuale und informationelle Wirtschaftlichkeiten zu berücksichtigen. Dabei findet die Systemführung von Unternehmungsnetzwerken ihre Abstimmungsgrenzen insbesondere in den von ihr verursachten Koordinationskosten sowie in der Autonomie der Akteure, in begrenzten Managementkapazitäten und in wettbewerbsrechtlichen Restriktionen.

Die **Formation von stufenübergreifenden ECR-Partnerschaften** führt zu den genannten Abstimmungsdefiziten aller Wertkettenteilnehmer aus Industrie, Handel und Dienstleistung. Deren zunehmenden Interdependenzen in der Erstellung aller absatzwirtschaftlichen Leistungen können unter funktionaler Sicht in **Distributionsnetzwerken** koordiniert werden. Entsprechend der Systemführung von Unternehmungsnetzwerken läßt sich der Systemkopf von Distributionsnetzwerken nach deren kompetitiven Ausrichtung institutionalisieren. Allgemein lassen sich vor allem Netzwerk- und Eigene-Unternehmungsdefizitfaktoren durch ein systemkopfführtes Distributionsnetzwerk effizient überwinden. Als Gestaltungsszenarien können dann Systemführungsvarianten für Distributionsnetze der operativen und strategischen Ausrichtung idealtypisch unterschieden werden. In **operativen Distributionsnetzwerken** werden zur Erzielung von Rationalisierungsgewinnen durch Netz- und Bündelungseffekte die hersteller- und handelsseitig nicht kernkompetenten absatzwirtschaftlichen ECR-Leistungen über Dienstleister quasi-integriert und koordiniert. Die Systemführung solcher Netze löst effizient insbesondere Beteiligungs-, Größen-, Standardisierungs- und Regelungsdefizite unter Verwendung operativer Koordinationsinstrumente. Hingegen dienen **strategische Distributionsnetze** der Exploration neuer, kernkompetenzorientierter und exklusiver Wettbewerbsvorteile, so daß die Führung der überschaubaren Anzahl an Akteuren von einer Handels- oder Herstellerunternehmung der Wertschöpfungskette übernommen wird. Durch systemkopfführte Abstimmung werden insbesondere konzeptionelle ECR-Interaktions- und Partnerdefizite effizient mit Hilfe von strategischen Koordinationsinstrumenten bewältigt, um eigenständige ECR-Netzwerke im kompetitiven Umfeld zu schaffen.

In praxi lassen sich für vier idealtypische Ausprägungen konkrete **Beispiele von systemkopffgeführten Distributionsnetzwerken** entwickeln. Deren Grenzen liegen auch und vor allem in der Autonomie der Netzakteure, in den begrenzten Managementkapazitäten des Systemkopfes sowie in wettbewerbsrechtlichen Beschränkungen. Trotzdem erscheinen systemkopffgeführte Distributionsnetzwerke geeignet, die eingangs aufgezeigten Defizite, welche eine breite und erfolgreiche Einführung des ECR-Konzeptes in der deutschen Lebensmitteldistribution behindern, zu überwinden.