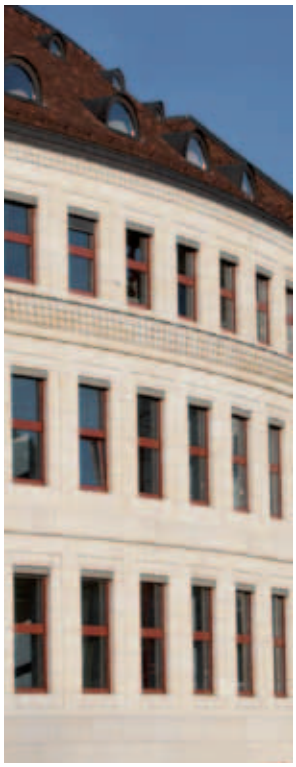
Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

School of
Management and Law

Handelsradar – Trends in der Kooperation von Industrie und Handel auf dem Schweizer Konsumgütermarkt

Building Competence. Crossing Borders.



In Kooperation mit:

FUHRER & HOTZ

Inhalt

Management Summary 4

1. Studienbeschreibung 6
1.1. Hintergrund und Ziele der Studie 6
1.2. Studiendesign 7
1.3. Befragte Unternehmen und Rücklauf 10

2. Status Quo – Allgemein 14
2.1. Vertrauen und Kompetenz als Basis von Kooperationen 16
2.2. Marktbedingungen hemmen eine Zusammenarbeit 18
2.3. Coopetition = Cooperation + Competition 20

3. Status Quo – Supply Side 23
3.1. Intensität der Kooperationen eher hoch, Fokus liegt auf klassischen Themen 24
3.2. Technologien als wichtige Grundlage und Erfolgsfaktor 29
3.3. Beziehungsfaktoren spielen eine wichtige Rolle bei Kooperationen 36

4. Status Quo – Demand Side 42
4.1. Kooperationswille ist gross, die Maxime lautet «weniger ist mehr» 42
4.2. Kundenwissen als Basis, Kundenzufriedenheit als Ziel 50

5. Vertikale Kooperation in der Schweiz – quo vadis? 56
5.1. Status Quo: Kooperationen sind vorhanden, jedoch nur sporadisch 56
5.2. Steigender Wettbewerb sorgt zukünftig für Anstieg der Kooperationen 57
5.3. Roadmap des Erfolgs: Vertrauen langsam aufbauen, Vorzeigekooperationen eingehen und breit streuen 58
5.4. Fazit 60

Literaturverzeichnis 64

Autoren 66

Beteiligte Experten 68

Management Summary

Der Schweizer Konsumgütermarkt steht vor grossen Herausforderungen. Durch den Markteintritt neuer Wettbewerber ist der Konkurrenzdruck gestiegen. Hat in diesem zunehmend dynamischen Wettbewerbsumfeld der Druck zur vertikalen Kooperation zwischen Industrie und Handel zugenommen? Oder steigt das Misstrauen unter den Wettbewerbern und entzieht damit bestehenden Kooperationen den Boden?

241 Experten aus dem Schweizer Konsumgütermarkt wurden im Februar 2011 über eine Online-Befragung zum Status Quo, den Erfolgsfaktoren und den Trends in der Kooperation mit anderen Marktteilnehmern befragt, anschliessend wurden die Ergebnisse in selektiven Tiefeninterviews mit 12 Experten aus Industrie und Handel gefestigt.

1. Etwa 90% der Unternehmen kooperieren – vor allem in traditionellen Bereichen

217 von 241 Studienteilnehmern sind bereits eine Kooperation mit einem Partner aus Industrie und Handel eingegangen. Eine deutliche Intensivierung der Kooperationen im Rahmen der Marktveränderung konnte in den Tiefeninterviews aber nicht ausgemacht werden. Die Mehrzahl der Befragten, welche bereits Kooperationserfahrungen haben, ist mit der bisherigen Zusammenarbeit eher zufrieden bis zufrieden. Kooperationen finden vor allem in traditionellen Bereichen wie Point of Sale (POS) Promotions (73%), Category Management (57%) oder Lieferantenprozesse und Datenaustausch (je 54%) statt. Für eine erfolgreiche Kooperation wird dem gegenseitigen Vertrauen (89%) leicht grössere Bedeutung beigemessen als anderen Erfolgsfaktoren – wie zum Beispiel der Fachkompetenz (77%) oder der Glaubwürdigkeit (75%) des Kooperationspartners.

Die Befragten identifizieren in den Tiefeninterviews die Konzentration auf dem Schweizer Markt und die wettbewerbsrechtlichen Rahmenbedingungen als hemmend für die Bildung und Intensivierung von breiter angelegten Kooperationen. Mangelnde und fehlende Kooperation wird vor allem mit dem ungenügenden Kooperationswillen des potenziellen Partners (67%) begründet, deutlich vor dem ungenügenden Kosten-/Nutzen-Verhältnis (33%) oder dem komplizierten Datenaustausch (21%).

Im internationalen Vergleich wird von den Befragungsteilnehmern der grösste Handlungsbedarf von Kooperationen im Bereich des Wissenstransfers und in der Ressourcenbündelung ausgemacht. Knapp die Hälfte der Unternehmen arbeitet nie oder fast nie mit Partnern in der Produktentwicklung zusammen, Daten werden erst von der Hälfte der Befragten (teil-)automatisiert ausgetauscht.

2. Erfolgreiche Kooperationen müssen auf fairer Kosten-/Nutzen-Verteilung basieren

Erfolgreiche Kooperationen beginnen häufig im Kleinen und erlauben den graduellen Aufbau des notwendigen Vertrauens. Neben diesem – meist personengebundenen – gegenseitigen Vertrauen, beurteilen Unternehmen eine faire Kostenaufteilung als wichtigen Erfolgsfaktor. Hierbei ist weniger die absolute Kosten-/Nutzenrechnung vorrangig, als vielmehr die wahrgenommene Fairness dieser Verteilung.

Vertrauen steht auch am Anfang eines transparenten Informationsaustauschs, auf der Demand Side vor allem mit dem Ziel, das Kundenwissen und die Kundenzufriedenheit zu verbessern.

Überraschend weniger Gewicht für den Erfolg einer Kooperation wird dem zusätzlichen Differenzierungspotenzial beigemessen. Technologien und Prozesse – meist von den beherrschenden Marktteilnehmern durchgesetzt – werden vor allem von Vertretern der Supply Side aus dem Handel für den Erfolg einer Kooperation betont.

3. Unternehmen wünschen sich vertiefte Kooperationen – auch in neuen Bereichen

Vertreter der Supply- und Demand Side sind sich einig, dass eine umfassende Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette langfristig nur im kooperativen Verbund erfolgen kann. Für die Supply Side steht funktionsbedingt die Steigerung der Effizienz im Vordergrund, während auf der Demand Side die Erhöhung der Kunden- und Käuferzufriedenheit auch in Zukunft oberste Priorität haben wird.

Vor allem auf der Supply Side werden zudem eine grössere Standardisierung von Prozessen und (Informations-)Technologien sowie eine weniger aggregierte Übermittlung von Daten für den weiteren Ausbau der Kooperationen notwendig sein.

Mit dem Handelsradar wurden 2011 erstmals Kooperationsniveau und -bereiche zwischen Industrie und Handel in einer marktspezifischen Situationsanalyse erfasst. Auf dieser «Pilot-Messung» aufbauend, können die erwartete Intensivierung in der vertikalen und möglicherweise auch horizontalen Zusammenarbeit in den nächsten Jahren verfolgt und Trends auf ihre Konstanz hin überprüft werden. Die nächste Befragungsrunde für den Handelsradar ist für 2013 geplant.

1. Studienbeschreibung

Die ZHAW – Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften hat gemeinsam mit dem Beratungsunternehmen Fuhrer & Hotz – Excellence in Retailing 2010/2011 erstmals aktuelle Entwicklungen und relevante Trends in der Kooperation zwischen Industrie und Handel in einer umfassende Studie untersucht. Über 240 Entscheidungsträger haben darin Auskunft über Erfahrungen und Potenziale in der gemeinsamen Marktbearbeitung gegeben. Die Studie ist langfristig angelegt und wird im zweijahres-Rhythmus aktualisiert und neu aufgelegt.

1.1. Hintergrund und Ziele der Studie

Der Schweizer Konsumgütermarkt steht vor grossen Herausforderungen. Durch den Markteintritt neuer Wettbewerber ist der Konkurrenzdruck gestiegen – der Markt hat zusätzlich an Dynamik gewonnen. Kooperationen können neue Möglichkeiten eröffnen, Effizienzen in der Wertschöpfungskette zu steigern oder die eigene Marktposition zu verteidigen. Eine Konsequenz daraus ist das zunehmende Interesse seitens Industrie und Handel an einer gemeinsamen Bearbeitung von Supply Side (Warenversorgung/Logistik) und Demand Side (Produktentwicklung, Sortimentssteuerung und Vermarktung). Vor diesem Hintergrund beschreibt die vorliegende Studie den aktuellen Status Quo wie auch Trends in der Kooperation zwischen Industrie und Handel.

Die Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel auf dem Schweizer Konsumgütermarkt bringt aus dem historischen Ursprung des Marktes heraus eine besondere Ausgangslage mit. Seither unterliegt er einer gewissen Konzentrationstendenz, mit erschwerten und oft auch unattraktiven Markteintrittsbedingungen sowie einem überschaubaren Wettbewerbsumfeld, in dem viele Hersteller und Lieferanten wenigen grossen Detailhändlern gegenüberstehen (Rudolph, 2008; Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten, 2011). So war der Markt lange Zeit u.a. von Protektionsbestimmungen, Handelshemmnissen und Subventionen geprägt, welche nicht zuletzt die Entwicklung der quasi-duopolistischen Handelsstruktur in der Schweiz begünstigt haben. Durch das Freihandelsabkommen der Schweiz mit der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft, aber vor allem durch das Inkrafttreten des Cassis-de-Dijon-Prinzips in 2010, haben sich die Handelsbeziehungen zwischen der Schweiz und dem Europäischen Wirtschaftsraum intensiviert (Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten, 2010). Mit der Öffnung des Marktes und dem damit verbundenen Eintritt neuer Wettbewerber erlebt der Schweizer Markt nun einen bis dato nie dagewesenen Strukturwandel. Gleichzeitig verändern diese Entwicklungen die Dynamiken auf dem Schweizer Markt, alleine schon die wettbewerbsintensivierende Wirkung des Cassis-de-Dijon-Prinzips stellt eine erste Veränderung in der Schweiz als Hochpreisinsel dar (Credit Suisse Economic Research, 2010). Die Liberalisierung und der gleichzeitige Eintritt neuer Konkurrenten führen zu einer verstärkten Wettbewerbssituation in einem Markt, der langsam wächst und zunehmend gesättigt ist. Marktanteile können somit zunehmend nur noch über Verdrängen bzw. auf Kosten anderer Marktteilnehmer gewonnen werden (Rudolph, 2008). Versuche, den Marktbedingungen durch gemeinsame Marktbearbeitung zu begegnen, wurden bereits unternommen – mit respektablem Erfolg. Die neue Marktdynamik stellt diese und noch weiterführende gemeinschaftliche Kooperation von Industrie und Handel vor zusätzliche Herausforderungen.

Vor diesem Hintergrund verfolgt die Studie folgende Ziele:

1) **Status Quo:** Ermittlung eines realistischen und umfassenden Status Quo zur Kooperation von Industrie und Handel auf dem Schweizer Konsumgütermarkt

2) **Trends:** Identifikation von relevanten Trends und Kooperationsbereichen auf der Demand- und Supply Side
3) **Erfolgsfaktoren:** Eruierung ausgewählter Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Kooperation

Kooperationsbestrebungen unterliegen bestimmten Rahmenbedingungen, die je nach ökonomischem Umfeld, Branchenstruktur oder Marktteilnehmern unterschiedlich determinierend sein können (Liebmann, 2008). Auch direkt von den Unternehmen ausgehende Hemmnisfaktoren können Kooperationen beeinträchtigen. Daraus ist das erste Ziel dieser Studie abgeleitet:

Ziel 1: Status Quo
Ermittlung eines realistischen und umfassenden Status Quo zur Kooperation von Industrie und Handel auf dem Schweizer Konsumgütermarkt
Mit diesem Ziel erhebt die Studie Anspruch auf Aktualität, Relevanz und direkten Bezug zum Schweizer Markt. Dieser zeichnet sich durch zahlreiche Besonderheiten und Regulationen aus, welche auf anderen Ländermärkten nicht oder in geringerem Masse vorhanden sind. Es soll ein umfassender Überblick über den Status Quo zur Kooperation von Industrie und Handel gegeben werden. Kooperation wird in dieser Studie als ein ganzheitliches Konzept verstanden, welches Relevanz und Realisierbarkeit gemeinsam auf Demand- und Supply Side untersucht und mögliche Potenziale eruieren möchte.

Ziel 2: Trends
Identifikation von relevanten Trends und Kooperationsbereichen auf der Demand- und Supply Side
Im Rahmen dieser Studie werden Trends und Kooperationsbereiche eruiert, welche im Gesamtkontext Kooperation zwischen Industrie und Handel zukunftsträchtig sowie gleichzeitig für den Schweizer Markt relevant und realisierbar sind. Dazu gehören beispielsweise spezifische Themen wie Category Management und Social Media Marketing auf der Demand Side oder der digitalisierte Datenaustausch und automatisierte Bestellvorgänge auf der Supply Side. Parallel dazu werden viel diskutierte Kooperationsbereiche betrachtet, welche den gesamten Wertschöpfungsprozess betreffen.

Ziel 3: Erfolgsfaktoren
Eruierung ausgewählter Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Kooperation
Entscheidungsträger stehen täglich vor der Herausforderung, einen Trend als ernstzunehmende Entwicklung zu erkennen und entsprechend in den strategischen und operativen Tätigkeiten zu verankern. In welchen Bereichen ist eine Kooperation auf dem Schweizer Markt aktuell realistisch und in welchen Bereichen wird unter welchen Umständen Potenzial gesehen? Durch die Fokussierung auf ausgewählte Trends sollen konkrete Erfolgsfaktoren ermittelt werden, welche der Sensibilisierung der Entscheidungsträger für die Realisierung ihrer Kooperation dienen und als Argumentationshilfe in Kooperationsgesprächen genutzt werden können.

1.2. Studiendesign

Das Studiendesign orientiert sich an den zuvor formulierten Zielen und richtet sich an Entscheidungsträger aus Industrie und Handel auf dem Schweizer Konsumgütermarkt. Basis für die Studie bildet eine quantitative Befragung von 241 Unternehmen. Ausgewählte Ergebnisse wurden mittels qualitativer Tiefeninterviews mit namhaften Experten tiefer beleuchtet.

Das Studiendesign ist in einem zweistufigen Befragungssystem aufgebaut, welches neben einer allgemeinen Betrachtung auch die vertiefte Untersuchung ausgewählter Themenbereiche erlaubt. Basierend auf einer weitreichenden Recherche der nationalen und internationalen Fachliteratur wurden grundlegenden Inhalte der Befragung eruiert und mit Fachexperten vorrangig diskutiert. Beim Entscheid der Fragebogeninhalte war es Prämisse,

dass die Untersuchungsergebnisse einem möglichst breiten Schweizer Unternehmensportfolio aus den Bereichen Food, Near-Food und Non-Food im Alltagsgeschäft dienlich sind.

Stufe 1: quantitative Befragung zur Ermittlung des Status Quo

In einem ersten Schritt wurde ein quantitativer Fragebogen erarbeitet, welcher neben Fragen zum allgemeinen Stand der Kooperation auch spezifische Fragen für Demand- und Supply Side enthält. Entscheidungsträger aus der Konsumgüterbranche wurden zu Erfahrungswerten, Potenzialen und Best Practices zum Thema Zusammenarbeit am und ausserhalb des Point of Sale (POS) befragt. Ziel war es herauszufinden, welche Voraussetzungen für eine zufriedenstellende und nachhaltige Zusammenarbeit von Industrie und Handel erfüllt sein müssen und welche Relevanz die einzelnen Kooperationsformen haben.

Der **erste Teil des Fragebogens** richtet sich an alle Teilnehmer der Befragung und beinhaltet eine allgemeine Bestandsaufnahme zum Status Quo der Kooperation zwischen Industrie und Handel auf dem Schweizer Konsumgütermarkt **(Studienziel 1).** Einschätzungen der Teilnehmer wurden primär über eine geschlossene Fragemethodik erhoben und konnten über 6er-Skalen (z.B. von 1= sehr unzufrieden bis 6= sehr zufrieden) sowie Einfach- und Mehrfachantworten abgegeben werden (siehe Abbildung 1).

Schritt 1: Allgemeine Fragen zur Kooperation

- Kooperation allgemein
- Beurteilung Zusammenarbeit / Zufriedenheit
- Schweizer Besonderheiten in der Kooperation
- Einfluss Internationalisierung / Globalisierung
- Ausblick: Idealer Zustand (Soll)

Schritt 2: Spezifische Fragen zur Kooperation

Supply Side	Demand Side
– Technologien	– Technologien
– Category Management	– Category Management
– Bestellwesen & Distribution	– Trade Marketing
– Daten & Standards	– Daten & Standards
– Innovationen & Produktentwicklung	– Innovationen & Produktentwicklung
– Nachhaltigkeit / Kontinuität	– Nachhaltigkeit / Kontinuität
– Customer Relationship Management	– Customer Relationship Management
– Konditionen & Verträge	– Konditionen & Verträge

Abbildung 1: Fragebogenaufbau und -inhalte der quantitativen Befragung

Mit Beginn des **zweiten Teils des Fragebogens** wurde ein Filter eingebaut. Teilnehmer mussten angeben, ob Sie sich aufgrund Ihres beruflichen Tätigkeits- und Verantwortungsbereichs eher der Demand Side (Produktentwicklung/-einführung, Sortimentssteuerung, Vermarktung) oder der Supply Side (Warenversorgung / Logistik) zuordnen würden. Je nach individueller Einordnung hat der Teilnehmer im Anschluss spezifische Fragen zum Bereich Supply- oder Demand Side erhalten, im Rahmen derer jeweils 8 konkrete Kooperationsbereiche auf Vorhandensein und Relevanz abgefragt wurden **(Studienziel 2).**

Für eine bessere Vergleichbarkeit der Ergebnisse zwischen Supply- und Demand Side wurde darauf geachtet, dass – wo möglich – die abgefragten Inhalte der Kooperationsformen gleich waren. Auch in diesem Fragebogenteil kam primär eine geschlossene Fragemethodik zur Anwendung, Antworten wurden über 6er-Skalen sowie Einfach- und Mehrfachantworten erhoben.

Die Auswertung der quantitativen Befragung wurden über Analyseverfahren der Statistiksoftware PASW 18 durchgeführt.[1]

Stufe 2: qualitative Befragung von Experten zur Diskussion der Untersuchungsergebnisse

Um die Ergebnisse aus der quantitativen Befragung besser bewerten und absichern zu können, wurden in einem zweiten Schritt insgesamt 12 Tiefeninterviews mit namhaften Unternehmen aus der Praxis durchgeführt. Bei der Auswahl der Gesprächspartner wurde darauf geachtet, dass Industrie und Handel in den Bereichen Supply- und Demand Side gleichermassen vertreten waren. Im Rahmen der Tiefeninterviews wurden ausgewählte Ergebnisse und potenzielle Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren von den Experten aus der Praxis kritisch begutachtet (Studienziel 3). Der Input und die Einschätzungen der Experten haben massgeblich zur fundierten Aussagekraft dieser Studie beigetragen.

1 PASW steht für Predictive Analysis Software und bezeichnet eine Statistik- und Analysesoftware des Unternehmens SPSS inc.

«Im Zeitalter verschwimmender Unternehmensgrenzen werden Kooperationen immer wichtiger. Durch die kontinuierliche Integration von Kunden und Wertschöpfungspartnern in die unternehmerischen Prozesse entstehen neue Wertesysteme. Grundlage für solche Wertesysteme bilden weniger technische Errungenschaften als Vertrauen und Verlässlichkeit. Im Vordergrund von Kooperationen stehen somit nicht mehr kurzfristige Transaktionen sondern ein langfristiges Beziehungsgefüge.»

Brian Rüeger, Leiter Zentrum für Marketing Management, ZHAW School of Management and Law

1.3. Befragte Unternehmen und Rücklauf

Über 240 Experten aus führenden Unternehmen haben in qualitativen und quantitativen Befragungen mögliche Kooperationsbereiche im Schweizer Konsumgütermarkt auf Relevanz und Realisierbarkeit bewertet. Die hohe Zahl der teilnehmenden Experten lässt zuverlässige und breit abgestützte Schlüsse zum aktuellen Status Quo und den Erfolgsfaktoren für die Kooperation zwischen Industrie und Handel in der Schweiz zu.

Über 4 000 Vertreter aus Industrie und Handel in der Schweiz wurden angeschrieben und gebeten, an der Online-Umfrage teilzunehmen. Die Stichprobenauswahl berücksichtigte gleichermassen Fachkräfte der Demand- und Supply Side. Die Adressatenwahl innerhalb dieser Stichprobe war willkürlich, fokussierte jedoch primär auf den deutschsprachigen Raum der Schweiz (Befragungssprache Deutsch). 241 Entscheidungsträger haben an der quantitativen Onlinebefragung teilgenommen. Davon haben 16 Teilnehmer nur den ersten Teil des Fragebogens (Allgemeine Fragen) ausgefüllt. Von den übrigen Teilnehmern haben sich 28% (n=64) der Supply Side und 72% (n=161) der Demand Side zugeordnet (siehe Abbildung 2), Entscheidungskriterium war hierbei das von den Teilnehmern selbst genannte, primäre berufliche Tätigkeits- und Verantwortungsfeld.

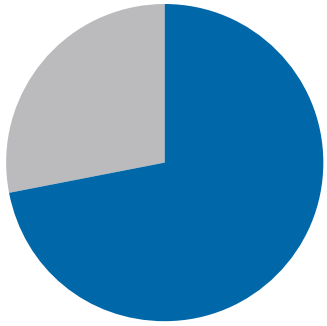
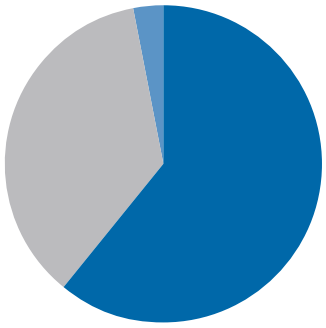


Abbildung 2: Stichprobenaufteilung in Supply- und Demand Side

Hinsichtlich der Marktteilnehmer besteht die Stichprobe zu 61% aus Vertretern der Industrie und zu 36% aus Vertretern des Schweizer Handels. Die restlichen 3% fallen auf andere Unternehmensformen wie z.B. Consultants oder andere Dienstleister (siehe Abbildung 3). Bei den Auswertungen in den nachfolgenden Kapiteln wurden für die Berechnung der «Total»-Werte jeweils auch Unternehmensformen mitberücksichtigt, die nicht direkt Handel oder Industrie zugeordnet wurden («Sonstiges»), weswegen der aufgeführte «Total»-Wert in der Regel nicht der Summe der «Total-Werte» von Industrie und Handel entspricht.

«Seit mehr als 40 Jahren beschäftigen wir uns mit der Zusammenarbeit von Händlern und Herstellern in der Schweiz. Vieles hat sich verändert, doch etwas ist gleich geblieben: Kooperationen sind immer dann erfolgreich, wenn alle Kooperationspartner einen Mehrwert aus den gemeinsamen Bemühungen erzielen können. Aktuell wird oft zu sehr an den eigenen Erfolg gedacht, was schädlich ist für ein gutes Kooperationsklima.»

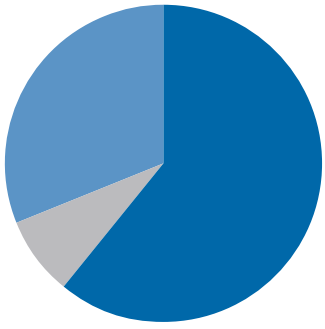
Peter Fuhrer, Gründer und Partner, Fuhrer & Hotz – Excellence in Retailing



Industrie	61%	n = 207
Handel	36%	
Sonstiges	3%	

Abbildung 3: Verteilung der Stichprobe

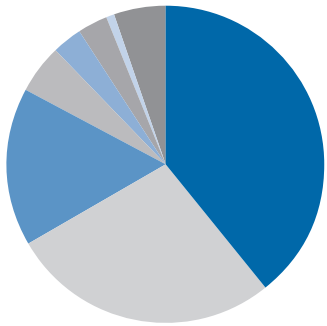
Wie aus Abbildung 4 ersichtlich wird, stammt mit 61% ein grosser Teil der Stichprobe aus dem Food-Sektor, 31% aller Teilnehmer entfallen auf den Non-Food Sektor und lediglich 8% aus dem Bereich Near-Food. Die Interviewpartner für die qualitativen Interviews wurden entsprechend dieser Verteilung ausgewählt, also primär Experten der Demand- und Supply Side aus den Bereichen Food und Non-Food.



Food	61%	n = 207
Near-Food	8%	
Non-Food	31%	

Abbildung 4: Branchenzugehörigkeit Industrie und Handel

40% der Befragungsteilnehmer sind der Geschäftsleitungsebene zugehörig. Dies ist ein Indiz für den hohen Stellenwert des Themas Kooperation im Unternehmen. Mit dem Verkauf (27% der Befragungsteilnehmer) und Marketing (16%) sind zwei weitere Funktionsbereiche stark vertreten, welche in der Praxis oft eine Schnittstellenfunktion in den unterschiedlichen Kooperationsformen übernehmen (siehe Abbildung 5).



Geschäftsleitung	40%	n = 207
Verkauf	27%	
Marketing	16%	
Supply Chain Management/ IT	5%	
Category Management	3%	
Einkauf	3%	
Produktmanagement	1%	
Andere	5%	

Abbildung 5: Funktionen der Befragungsteilnehmer

Die Stichprobe der zweiten Befragungsstufe umfasst 12 Interviewteilnehmer aus Industrie und Handel, welche in Anlehnung an den Rücklauf der quantitativen Befragung, aus den Sektoren Food und Non-Food stammen. Dabei waren die befragten Personen mehrheitlich in Leitungsfunktionen in den Bereichen Supply- oder Demand Side tätig und konnten entsprechende Erfahrungswerte aus Kooperationen in das Expertengespräch einfliessen lassen.

Infobox: Zusammenfassung Studienkonzept Handelsradar

Ziele	Ermittlung von Status Quo, Trends und Erfolgsfaktoren in Bezug auf die Kooperation von Industrie und Handel auf dem Schweizer Konsumgütermarkt.
Output	Informationen zur Kooperationsbereitschaft, Intensität, Erfahrungswerten und Hemmnisfaktoren in der Zusammenarbeit zwischen Industrie und Handel. Ausblick auf Kooperationspotenziale und Aufzeigen möglicher Handlungsbereiche auf Demand- und Supply Side.
Studiendesign	Kombinierter Ansatz aus qualitativer und quantitativer Forschung 1. Stufe: quantitative Online-Befragung bestehend aus einem allgemeinen Frageblock und einer wahlweisen Vertiefung im Bereich Supply Side oder Demand Side, diese jeweils mit 8 Schwerpunktthemen. 2. Stufe: Tiefeninterviews mit Fachexperten aus Industrie und Handel, Demand und Supply Side, Food und Non-Food
Stichprobe	In der quantitativen Onlinebefragung haben 241 Entscheidungsträger teilgenommen. Die Stichprobe setzt sich zu 72% aus Vertretern der Demand Side und zu 28% aus Vertretern der Supply Side zusammen. Der in der Schweiz ansässige Handel macht 36% der Teilnehmer aus, die Industrie ist mit 61% vertreten (die restlichen 3% entfällt auf Sonstige). Im Rahmen der qualitativen Tiefeninterviews wurden 12 Fachexperten aus den Bereichen Industrie und Handel (Fokus: Food, Non-Food) hinsichtlich Kooperationen in den Bereichen Demand- und Supply Side befragt.
Erhebungsform	Onlinebefragung (quantitativ): Februar 2011 Tiefeninterviews mit Experten (qualitativ): März-April 2011
Befragungsteilnehmer	Primär Mitglieder der Geschäftsleitung sowie Fachexperten aus Marketing und Verkauf. Des Weiteren Vertreter u.a. aus den Bereichen Supply Chain Management/IT, Category Management, Einkauf und Produktmanagement.
Geographische Reichweite	Schweiz (deutschsprachig)
Erscheinungsdatum	Juni 2011

2. Status Quo – Allgemein

Mit dem Begriff «Coopetition» lässt sich der aktuelle Status Quo der Kooperation zwischen Industrie und Handel in der Schweiz treffend zusammenfassen. Der Wunsch nach einer gemeinsamen Marktbearbeitung ist bei nahezu allen Beteiligten vorhanden, die Mehrheit der Befragten hat bereits mit einem Partner aus Industrie/Handel kooperiert. Wichtige Kriterien bei dieser Zusammenarbeit sind «weiche» Faktoren wie Vertrauen und Glaubwürdigkeit des Partners. Der Wunsch nach Exklusivität ist hoch, gleichzeitig hemmen jedoch oft einseitige Kostenaufwände eine zufriedenstellende Zusammenarbeit. Unternehmen mit einer sehr tiefen Kooperationsintensität bemängeln zudem die fehlende Kooperationsbereitschaft des (potenziellen) Partners.

Die zunehmende Wettbewerbsdynamik auf dem Schweizer Markt zeichnet sich in der Kooperationsintensität der befragten Unternehmen ab, welche sowohl von Industrie

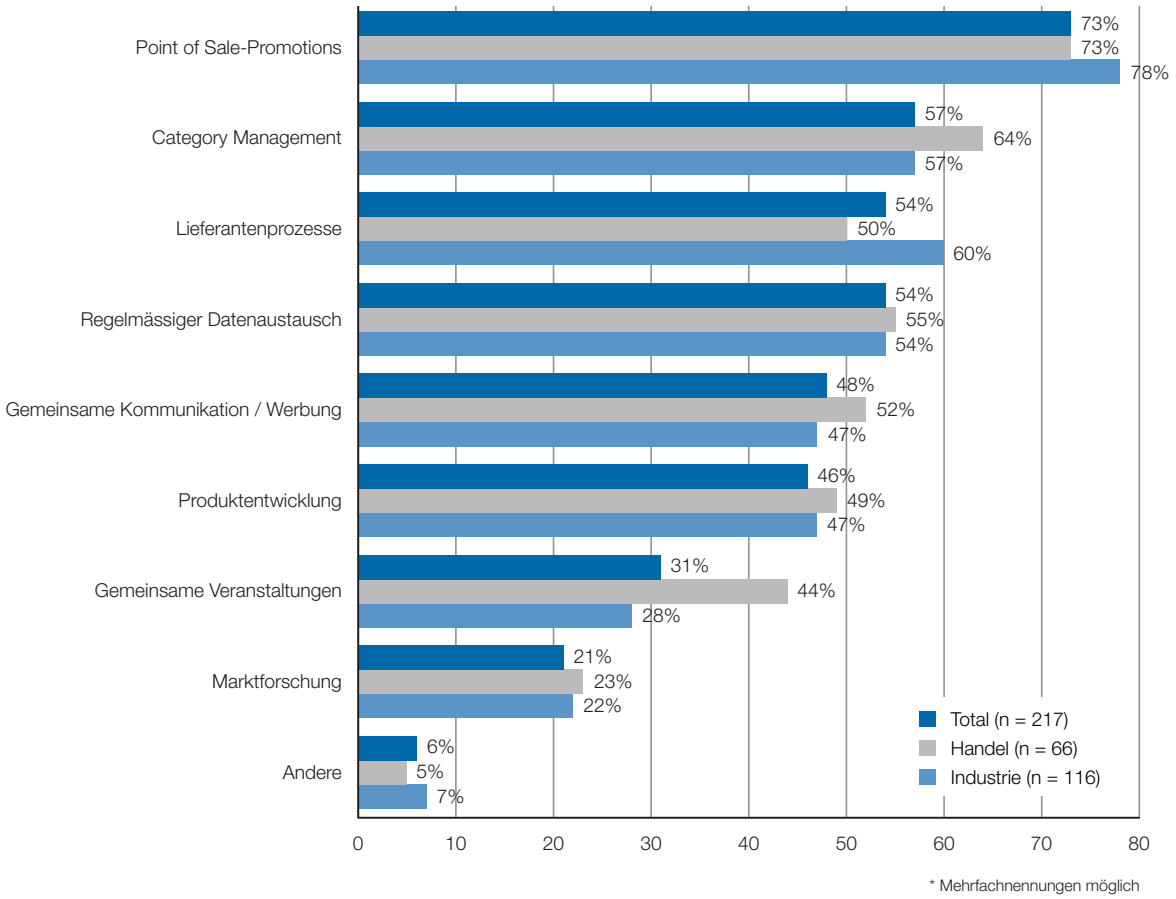


Abbildung 6: Kooperationsbereiche von Industrie und Handel in der Schweiz

als auch von Handel als eher hoch eingestuft wird (n=241). Unternehmen, welche bereits mit einem Partner kooperiert haben (n=217), empfinden diese Zusammenarbeit als eher zufriedenstellend bis zufriedenstellend. Von diesen Unternehmen hat mehr als die Hälfte angegeben, in den Bereichen Point of Sale Promotions (73%) und Category Management (57%) zu kooperieren. Weitere Formen der realisierten Zusammenarbeiten finden sich u.a. auch in kooperativen Lieferantenprozessen (54%) oder im regelmässigen Datenaustausch (54%) (siehe Abbildung 6). Dies zeigt, dass Märkte sowohl auf Demand Side wie auch auf Supply Side in Kooperationen bearbeitet werden.

Unternehmen, die bislang noch keine Kooperationen mit einem Partner aus Industrie oder Handel eingegangen sind (n=24), sehen mit 67% den deutlich grössten Hemmnisfaktor in der fehlenden Kooperationsbereitschaft des möglichen Partners (siehe Abbildung 7).

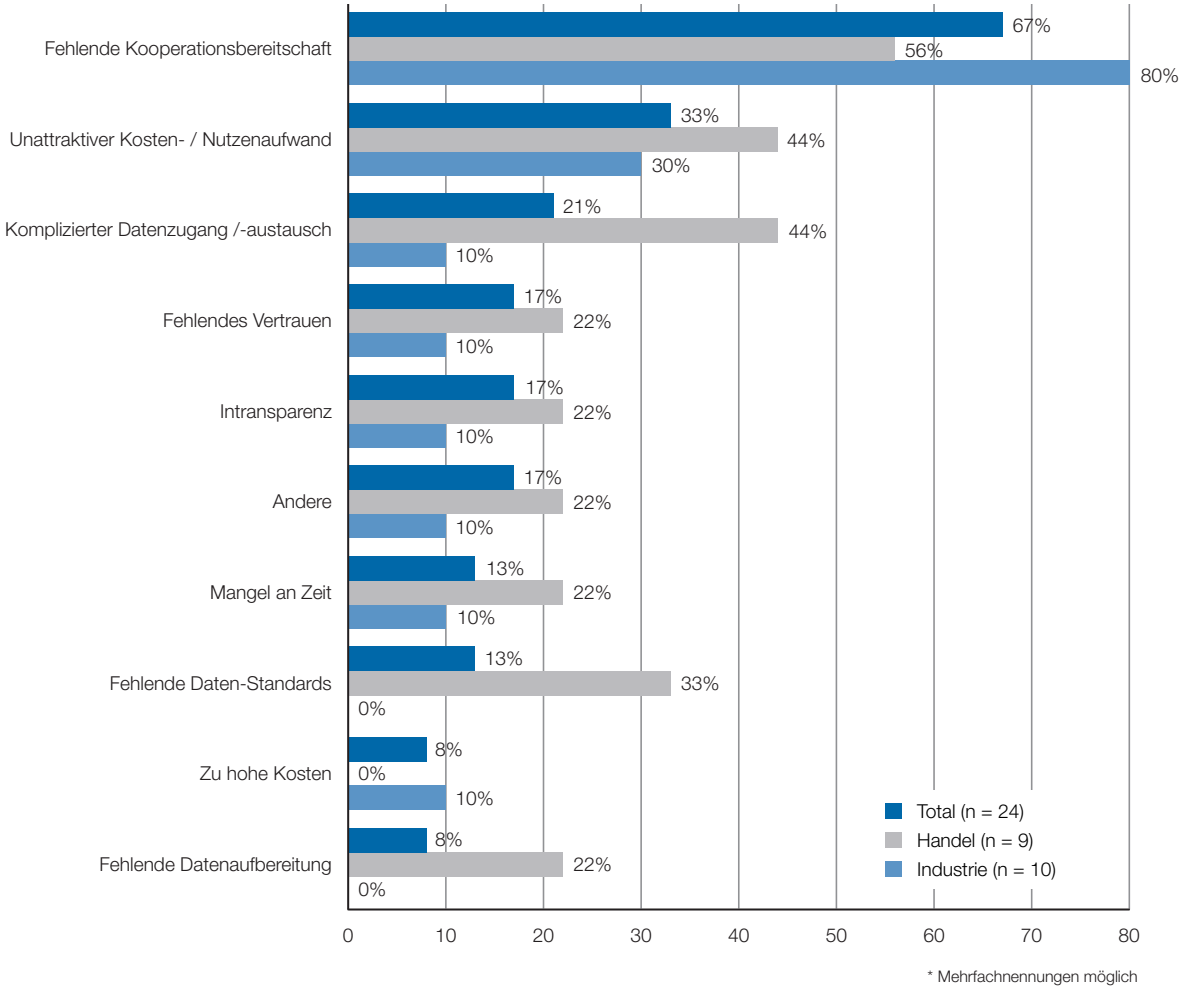


Abbildung 7: Hinderungsgründe für eine Kooperation

Für den Schweizer Markt werden von den Befragungsteilnehmern keine expliziten Besonderheiten hinsichtlich der Kooperation ausgemacht, der grösste Handlungsbedarf wird im internationalen Vergleich im Bereich des Wissenstransfers und der Ressourcenbündelung gesehen. Auch sehen die Befragten einen möglichen Einfluss der Internationalisierung / Globalisierung auf die Kooperation von Industrie und Handel in der Schweiz relativ gelassen, so haben sich in den Ergebnissen keine eindeutigen Tendenzen ableiten lassen, ob und in welcher Dimension ein entsprechender Einfluss stattfindet.

Sowohl kooperierende als auch noch nicht kooperierende Unternehmen messen dem Vertrauen einen zentralen Einfluss auf die Kooperation bei. Im Folgenden wird dargelegt, wie Vertrauen gebildet werden kann und welche Aspekte Misstrauen erzeugen.

2.1. Vertrauen und Kompetenz als Basis von Kooperationen

Von 234 Befragten beurteilen 89% Vertrauen als unerlässlich für eine erfolgreiche Kooperation, gefolgt von Kompetenz (77%) und Glaubwürdigkeit (75%) des Partners. Unterschiede zwischen Industrie und Handel zeigen sich bei der Bedeutung der «weichen Faktoren», denen die Industrie grösseres Gewicht beimisst als der Handel. Die meisten Unternehmen wünschen sich mehr Offenheit, Vertrauen und Transparenz in einer Kooperation sowie die Schaffung einer Win-Win-Situation. Und doch scheinen genau diese Erwartungen eine Zusammenarbeit auf Demand- und Supply Side zu erschweren.

Vertrauen ist ein wichtiges, wenn nicht sogar das wichtigste Konstrukt in einer Beziehung, welches von verschiedenen Aspekten und Erfahrungswerten geprägt ist. Die subjektiv wahrgenommene Kompetenz eines Partners, Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit aber auch der zwischenmenschliche Fit sind unerlässliche Komponenten, um Vertrauen aufbauen zu können.

Von den befragten Unternehmen, welche bereits kooperiert haben (n=217), sehen insgesamt 63% gegenseitiges Vertrauen als sehr wichtig an, 19% als wichtig. Auch wenn der Handel diesen Vertrauensaspekt tendenziell etwas geringer bedeutend gewichtet als die Industrie (77% der Nennungen des Handels für wichtig/sehr wichtig, 85% der Industrie für wichtig/sehr wichtig), so zeigt sich doch ein klares Bild: gegenseitiges Vertrauen ist Grundlage für eine Kooperation.

Um Vertrauen aufbauen zu können ist es wichtig zu wissen, welche Kriterien überhaupt für eine mögliche Zusammenarbeit als unerlässlich angesehen werden. In der Umfrage haben 89% der Befragten (n = 234) den Vertrauensaspekt als wichtigste Voraussetzung genannt, dicht gefolgt von der Kompetenz des Partners (77%) sowie dessen Glaubwürdigkeit (75%). Dabei zeigen sich Unterschiede zwischen Vertretern aus Industrie und Handel:

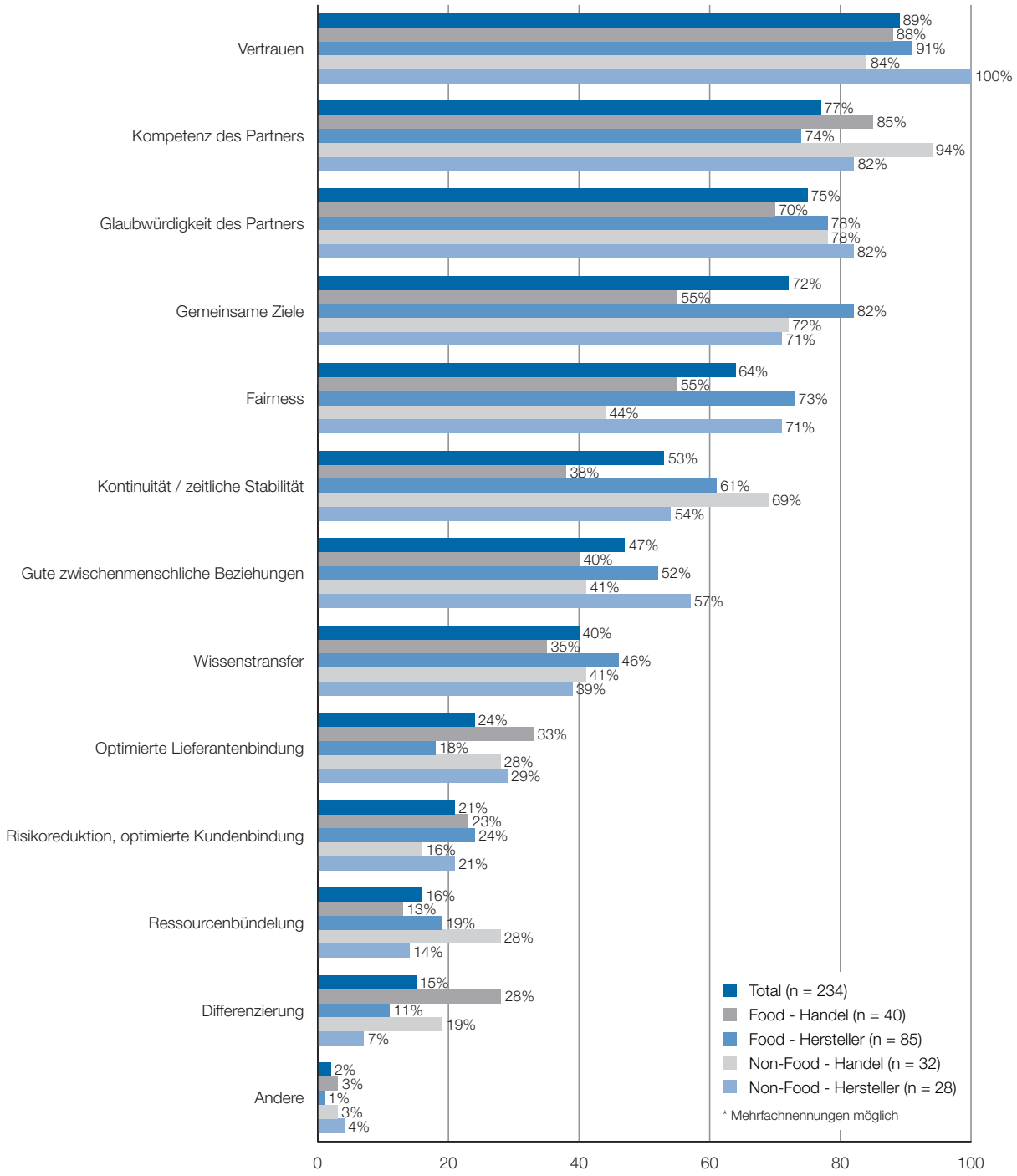


Abbildung 8: Einschätzungen von Industrie und Handel bzgl. der Unerlässlichkeit ausgewählter Kriterien

Vertreter der Industrie messen den «Soft Skills» grössere Bedeutung zu (siehe Abbildung 8). Vertreter aus Handelsunternehmen bewerten dagegen «Fairness» und «gute zwischenmenschliche Beziehungen» als leicht tiefer in ihrer Bedeutung für eine Kooperation. «Gemeinsame Ziele» werden von 72% zwar als wichtig betrachtet, wobei der Handel im Bereich Food mit 55% der Nennungen klar unter den Antworten der anderen Befragten bleibt (Hersteller/Food: 82%, Hersteller/Non-Food: 71%, Handel Non-Food: 72%).

Industrie und Handel sehen in der Befragung eine vergleichbare Relevanz in einzelnen Kooperationsbereichen. Erwähnenswerte Abweichungen zeigen sich vor allem im Bereich der intuitiven, subjektiv wahrgenommenen Faktoren. Aus diesem Grund rückt der Faktor Mensch einmal mehr in den Mittelpunkt, nicht nur weil er Richtung und Ausmass einer Kooperation bestimmt, sondern weil von ihm nicht selten die Kooperationsbereitschaft des Partners abhängt. Hat man in der Vergangenheit bereits einen guten Weg der Zusammenarbeit gefunden und weiss man, wo gegenseitige Möglichkeiten und verhandlungstechnische Grenzen liegen, so schaffen diese Erfahrungen eine wichtige Ausgangsbasis. Entsprechend verdienen personelle Verände rungen in Schnittstellen der Kooperationen (z.B. im Key Account Management) besondere Beachtung aufgrund ihrer Rolle in der Vertrauensbildung zwischen Kooperationspartnern.

2.2. Marktbedingungen hemmen eine Zusammenarbeit

Die Marktbedingungen in der Schweiz machen es Unternehmen, die kooperieren wollen nicht leicht. Zu stark scheint die Macht einzelner Marktteilnehmer und zu einschränkend die Gesetzgebung, als dass eine gemeinsame Marktbearbeitung überhaupt in einem realistischen Kosten-Nutzenaufwand stehen könnte.

Neben dem im vorherigen Kapitel bereits erwähnten Vertrauensaspekt scheint auch die Frage nach einer objektiv fairen, aber auch subjektiv gerecht empfundenen Verteilung von Kosten und Aufwand einer Kooperation von zentraler Bedeutung.

Von den Unternehmen, die bereits mit einem Partner kooperiert haben (n= 217), sehen sowohl Industrie als auch Handel eine klare vertragliche Regelung als wichtiges Kriterium einer Zusammenarbeit. Weniger einheitlich sind die Meinungen bei der Bewertung der fairen Kostenaufteilung welche der Handel als etwas weniger wichtig erachtet als die Industrie. Die Bereiche Technologiestandards und Know-How Austausch werden dagegen vom Handel leicht bedeutender bewertet als von der Industrie (siehe Abbildung 9).

Ein zentrales Problem speziell auf dem Schweizer Markt scheint der Anspruch nach Exklusivität einer Kooperation zu sein, was sich auch im Rahmen der Umfrage bestätigt hat. Handelsunternehmen im Food- und Non-Food-Bereich sehen mit 28% bzw. 19% eine Differenzierung als deutlich wichtiger für eine erfolgreichere Kooperation an als Industrien in diesen Branchen (11% bzw. 7%). Dieses Ergebnis vermag nicht zu erstaunen, befinden sich doch auf dem Schweizer Markt zwei starke Handelsunternehmen, welche insbesondere vor dem Hintergrund der Marktöffnung danach streben, ihre vergleichsweise dominierende Marktposition und -anteile zu verteidigen.

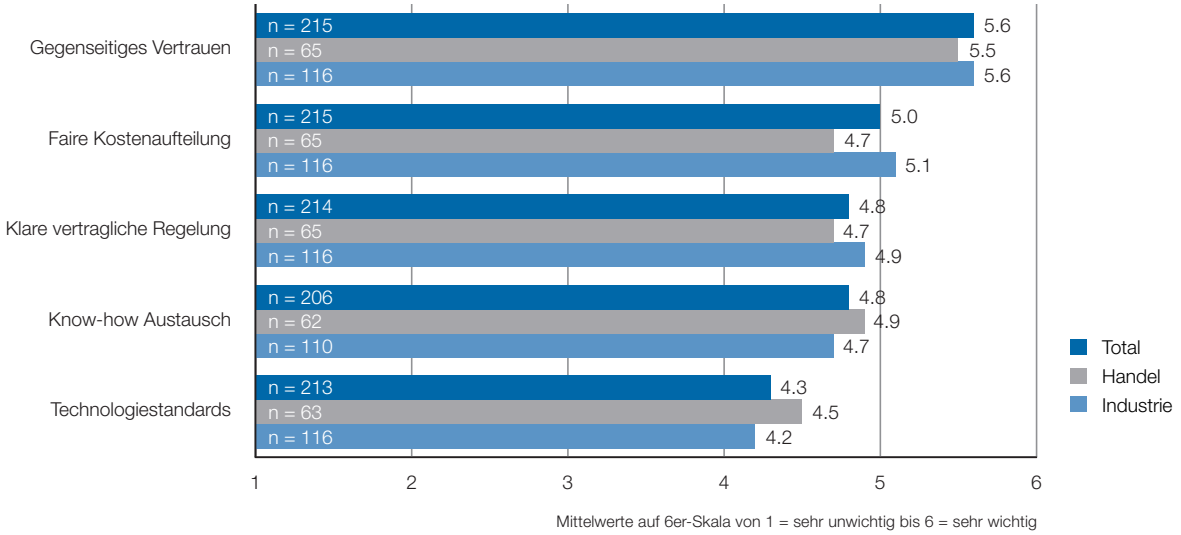


Abbildung 9: Bedeutsamkeit ausgewählter Kriterien für die Kooperation

Entsprechende Forderungen an die Industrie nach Differenzierung und Exklusivität einer bestimmten Kooperationsform sind marktspezifische Auswirkungen.

Gleichzeitig zeigen sich auch von Gesetzesseite deutliche Hemmnisfaktoren einer Kooperation. So formuliert die Wettbewerbskommission (WEKO) in der Schweiz klare Vorschriften, welche u.a. nachteilige Kartelle, Fusionskontrollen oder staatliche Wettbewerbsbeschränkungen regeln (Wettbewerbskommission, o.Jg.). Beispielsweise wird vermehrt die Beeinflussung von Lieferanten zum Nachteil von Wettbewerbern überprüft (Handelszeitung Online, 2009). Die Befragungsteilnehmer erleben diese Rechtssituation als unklar und scheinen verunsichert, in welchem Umfang und Rahmen überhaupt Kooperationen resp. Kooperationsgespräche eingegangen werden dürfen.

«Der Vertrauensaspekt ist bei einer Zusammenarbeit von zentraler Bedeutung. Über die gemeinsame Initiierung und Durchführung von kleineren Projekten können Kooperationspartner sich kennenlernen und gegenseitig von Fachkompetenz und Wissen profitieren. Basierend auf diesen Erfahrungswerten kann langfristig Vertrauen und damit eine erfolgreiche Kooperation für beide Seiten aufgebaut werden.»

Nadia Schweizer, Senior Key Account Manager Unilever Schweiz

2.3. Coopetition = Cooperation + Competition

In den vorangegangen Befragungsergebnissen hat sich gezeigt, dass Industrie und Handel sowohl auf Demand Side als auch auf Supply Side einem Spannungsfeld zwischen Wettbewerbsfähigkeit, Konkurrenzdenken und Kooperationswille ausgesetzt sind. In diesem Kontext scheint der spieltheoretische Ansatz der Coopetition ein möglicher Lösungsweg, um gemeinsam gewinnbringend stärker zu sein.

Anhand der vorangegangenen Ergebnisse lässt sich festhalten, dass der Ruf nach einer verstärkten Kooperation den Schweizer Markt erreicht hat; sowohl Industrie als auch Handel zeigen Bereitschaft, einen Schritt aufeinander zuzugehen und erste Kooperationen weiterhin zu intensivieren. In diesem Kontext erscheint das Konzept der sogenannten Coopetition interessant, welche eine Situation aus Wettbewerb/Konkurrenz (Competition) und Kooperation (Cooperation) darstellt und das Ziel verfolgt, eine gemeinsame Win-Win für alle Beteiligten zu schaffen. Dieser Ansatz entspringt dem Ursprung der Spieltheorie[2] und wurde erstmals in den 90er Jahren von Ray Noorda beschrieben. Die hinter dem Begriff Coopetition stehende Theorie der Werte postuliert eine veränderte Herangehens- und Denkweise bei Kooperationen, demnach potenzielle Konkurrenten zunächst als mögliche Verbündete und nicht als Gegner betrachtet werden (Brandenburger, Nalebuff, 2008).

Brandenburger und Nalebuff beschreiben ein Wertenetz – quasi als «Landkarte des Geschäftsspiels» – bestehend aus fünf Komponenten (Kunden, Konkurrenten, Komplementäre, Lieferanten und das eigene Unternehmen), anhand derer man Möglichkeiten einer Kooperation analysieren kann. Der entscheidende Gedanke bei diesem Ansatz ist, dass das primäre Ziel nicht der bedingungslose Sieg über die Anderen darstellt, sondern die Frage danach, ob und auf welchem Weg die Anderen das eigene Unternehmen bei der Zielerreichung unterstützen können (Brandenburger, Nalebuff, 2008). Bezogen auf den Schweizer Markt ist der Ansatz der Coopetition möglicher Weise besonders interessant, weil gemeinsame Win-Wins generiert und Vorteile erreicht werden können, ohne im Kontext eines Kartells explizite Absprachen getroffen zu haben.

2 Im Kontext der Ökonomik von Kooperationen wird oft von sogenannten Spieltheorien gesprochen. Diese analysieren das menschliche Verhalten in strategischen Situationen. Bei der Frage nach der richtigen Strategie und den richtigen Entscheidungen wird dabei neben der Reflexion der eigenen Aktivitäten auch die erwartete Reaktion des Gegenübers berücksichtigt (Mankiw, 2001)

Infobox: Grundlegende Gedanken der Coopetition

Erfolg in der heutigen vernetzten Welt impliziert eine Mischung aus Kooperation und Wettbewerb (Coopetition = Cooperation + Competition).

Ein Unternehmen kann sowohl Kooperationspartner als auch Wettbewerber sein.

Im übertragenen Sinn wird man dann zu einem Kooperationspartner, wenn es darum geht einen Kuchen zu backen, den man alleine nicht in der Lage ist zu backen (Cooperation = gemeinsames Kuchen backen).

Gleichzeitig wird man zu einem Wettbewerber wenn es darum geht, ein angemessenes Stück von diesem Kuchen resp. die bevorzugten Bereiche des Kuchens zu erhalten (Competition = Aufteilung des Kuchens).

Coopetition bedeutet nichts anderes, als gemeinsam langfristige Werte zu schaffen.

Ein bedingungsloser Siegeswille und Egoismus implizieren dabei nicht automatisch reale Stärke. Denn wer bei seinem rigiden Kampf um den Kuchen nun genau diesen Kuchen zerstört, hat am Ende gar nichts mehr.

Im Gegenzug sind nicht zwangsläufig diejenigen schwach, die sich gütlich und besonnen verhalten, denn Cleverness und Wissen über Wertvorstellungen des Gegenübers sind elementar. Denn nur so kann der Kuchen entsprechend der jeweiligen Präferenzen aufgeteilt werden.

Beispiel
Unternehmen 1 und 2 haben gemeinsam einen Kuchen gebacken und stehen nun davor, den Kuchen aufzuteilen. Unternehmen 1 würde normaler Weise den Kuchen in der Mitte durchschneiden und somit gleich viel vom Kuchen bekommen wie Unternehmen 2.

Jedoch weiss Unternehmen 1 von Unternehmen 2, dass dies die Randstücke eines Kuchens bevorzugt, weswegen eine andere Aufteilung des Kuchens denkbar wäre. Das obere Kuchenstück wäre dann grösser, das Untere hätte dagegen mehr Kuchenrand und würde Unternehmen 2 dazu bringen, das kleinere Stück zu nehmen.

Quelle: Brandenburger, Nalebuff (2008); Walz (2011)

Den Aspekt der Werte haben auch die befragten Experten ins Zentrum der idealtypischen Kooperation gestellt: Bei der Frage nach dem Idealzustand einer Kooperation, sehen 32% der Antwortenden eine grundlegende Voraussetzung für die Zusammenarbeit in dem Bereich Offenheit, Vertrauen und Transparenz; ebenso werden auch die Win-Win Situation sowie die gemeinsamen Ziele und Interessen als wichtige Aspekte genannt (siehe Abbildung 10).

Vor dem Hintergrund der zunehmenden Konzentration des Marktes und den verschärften Wettbewerbsbedingungen könnte es wichtig sein, trotz der starken Konkurrenzsituation in den gezielten Aufbau von Vertrauen und Wissen über mögliche Kooperationspartner resp. deren Bedürfnisse zu investieren, um so letztendlich den Kooperationsnutzen nicht nur gewinnbringend, sondern auch bedürfnisgerecht einzusetzen.

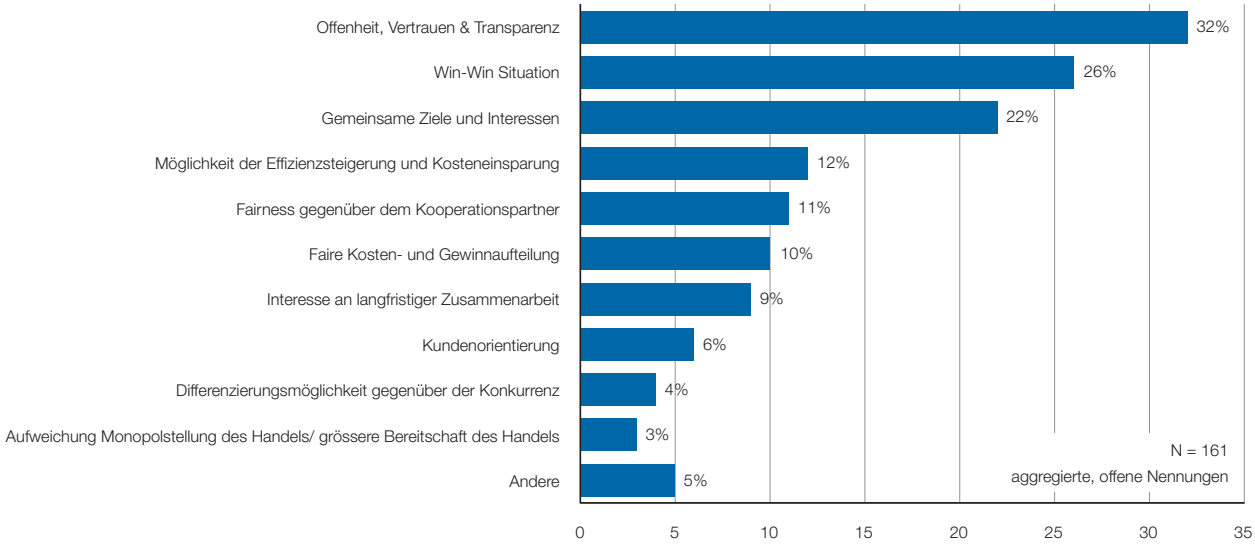


Abbildung 10: Wichtigste Voraussetzung für eine ideale Kooperation

3. Status Quo – Supply Side

Die Supply Side (Warenversorgung / Logistik) versteht sich als das Rückgrat des Handels. Im Vordergrund stehen die Planung, Gestaltung und Steuerung der Material- und Informationsflüsse, damit die Ware zum richtigen Zeitpunkt, in der richtigen Menge und zu den richtigen Kosten beim Kunden ankommt. Die befragten Experten sind sich einig, dass, um eine umfassende Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette zu erreichen, es unabdingbar ist, dass alle Marktteilnehmer gemeinsam optimieren statt jeder individuell für sich. Kooperationen auf allen Gebieten sind demzufolge notwendig, um im erstarkten Wettbewerb die Prozesse zu optimieren. Die notwendigen Technologien und Supply Chain Management Konzepte für Kooperationen sind zwar oft grundsätzlich vorhanden und bekannt, die breite Umsetzung von innovativen Kooperationen lässt jedoch noch auf sich warten. Hemmend wirken sich die fehlende Transparenz in der Wertschöpfungskette, unklare Gewinnaufteilungen sowie das Fehlen von Vertrauen in die Partner aus. Die Befragten der Supply Side sind sich allerdings einig, dass Kollaborationen als Antwort auf den weiter verschärften Wettbewerb an Bedeutung gewinnen werden.

Als zweites Ziel der Studie werden Kooperationsbereiche spezifisch beleuchtet und Trends eruiert. Die Auswertungen in diesem Kapitel spiegeln die Meinungen der Befragten wider, die sich nach eigenen Angaben der Supply Side zugehörig fühlen (n=64). Durch Tiefeninterviews mit Logistik-Experten aus Industrie und Handel wurden zudem Erfolgsfaktoren der Supply Side-Kooperationen identifiziert – welches dem dritten Ziel des Forschungsprojektes entspricht. Die Ergebnisse der Befragung und Interviews werden in drei Themenbereichen vorgestellt. Erstens werden die Prozesse und Inhalte der aktuellen Kooperationen beschrieben (Kapitel 3.1). Des Weiteren wird die Verbreitung der eingesetzten Technologien untersucht und deren Erfolgsbedeutung analysiert (Kapitel 3.2). Als dritter Punkt werden Themen aus dem Bereich der Beziehung zwischen Handel und Industrie thematisiert (Kapitel 3.3).

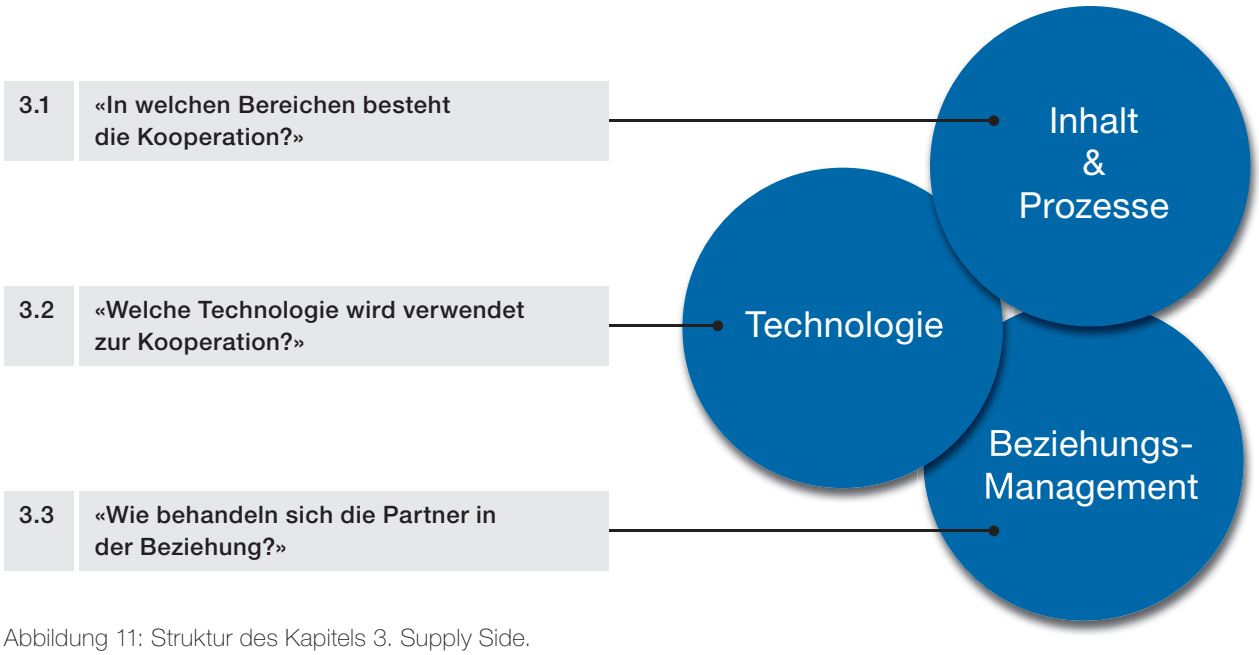


Abbildung 11: Struktur des Kapitels 3. Supply Side.

3.1. Intensität der Kooperationen eher hoch, Fokus liegt auf klassischen Themen

Die Kooperationsintensität zwischen Handel und Industrie wird von den Supply Side Befragten als «eher hoch» eingestuft (Mittelwert 4.1). Dabei überwiegen klassische Kooperationsgebiete wie Promotionen (67% der Befragten), Lieferantenprozesse (64%) und regelmässiger Datenaustausch (57%). Innovative Kooperationsformen fehlen weitestgehend. So sind z.B. gemeinsame Produktentwicklungen zwischen Handel und Industrie die Ausnahme. Auch werden die Kooperationen häufig nur mit wenigen ausgesuchten Partnern getätigt. Kooperationen im Netzwerk mit mehreren Partnern fehlen praktisch vollständig. Das tägliche operative Business zwischen Handel und Industrie erfolgt überwiegend manuell, wie das Beispiel der Bestellabwicklung zeigt.

Category Management Projekte werden als wichtig angesehen, jedoch sind die Beteiligten mit dem Erfolg «eher unzufrieden»

Category Management ist ein Kooperationsgebiet mit Ausbaupotenzial. 53% der Befragten aus der Supply Side kooperieren im Category Management mit Partnern aus der Industrie bzw. dem Handel. Dabei gibt es keine nennenswerten Unterschiede zwischen Unternehmen im Food und Non-Food Bereich. Bei den Zielen einer Kooperation im Category Management sind sich Handel und Industrie einig: die Erhöhung der Käuferzufriedenheit ist das wichtigste Ziel (Mittelwert 5.5). Dabei steht das Umsatzwachstum (5.3) und nicht die Steigerung des Marktanteils der jeweiligen Marke (4.6) im Vordergrund. An dritter Stelle der Ziele steht die Profilierung des Sortiments (5.2), wobei dieses Ziel der Industrie etwas wichtiger ist als dem Handel (siehe Abbildung 12).

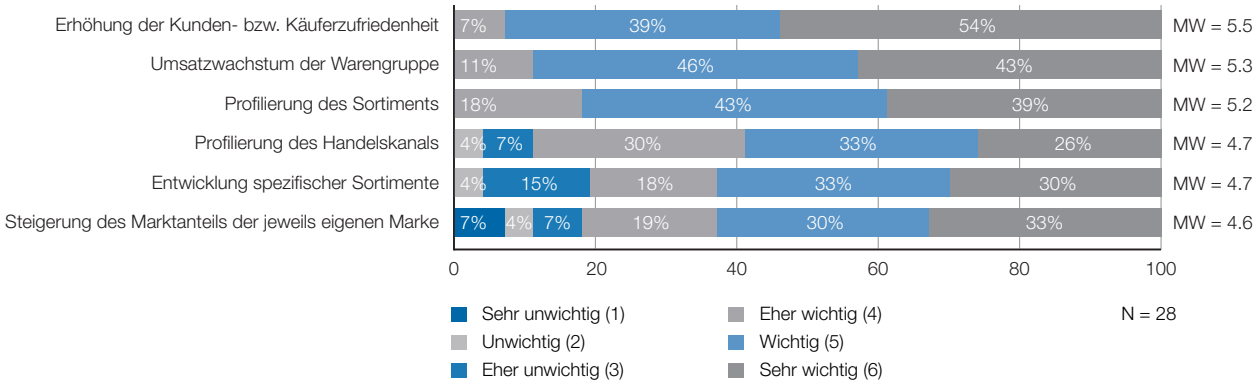


Abbildung 12: Wichtigkeit der Kooperationsziele im Category Management

Allerdings sind sowohl der Handel als auch die Industrie mit den bisherigen Category Management Projekten nur begrenzt zufrieden. Während die Befragten mit dem Bereich gegenseitiges Vertrauen (Mittelwert 4.1) als auch mit der Stabilität der Zusammenarbeit (4.0) noch knapp zufrieden sind, äussern sie sich kritisch über die Aufteilung der Gewinne: die Befragten sind damit im Schnitt eher unzufrieden (3.2). Der geringste Zufriedenheitswert hatte den aus Projektmanagementsicht wichtigsten Aspekt, nämlich der Erfolg des Projektes. 73% der Befragten waren unzufrieden oder eher unzufrieden mit dem Ergebnis (siehe Abbildung 13).

Im Vergleich zwischen Handel und Industrie zeigen sich insgesamt wenige Unterschiede zwischen den Zufriedenheitslevels der beiden Gruppen. Als einziger Ausreisser ist dabei der Bereich Know-how Transfer zu betrachten. Dies kann evtl. mit unterschiedlichen Erwartungsniveaus an eine Kooperation begründet werden (Mittelwert Handel 3.6, Industrie 4.0).

Gemeinsame Produktentwicklung ist kein wichtiges Thema für die Supply Side

Die Supply Side kann von einer durchdachten Produktentwicklung profitieren. So kann z.B. ein durchdachtes «Design for Logistics»[3] dazu führen, dass die Transport- und Lagerkosten erheblich reduziert werden. Detailhändler wie Ikea, die auch stark im Design der Produkte involviert sind, haben es dabei leicht: Sie berücksichtigen schon in der Entwicklungsphase die Distribution und Lagerung ihrer eigenen Produkte und gestalten das Design entsprechend. So kann z.B. eine kleine Anpassung der Aussenmasse von Produkten dazu führen, dass mehr Stück pro Palette gestapelt werden können

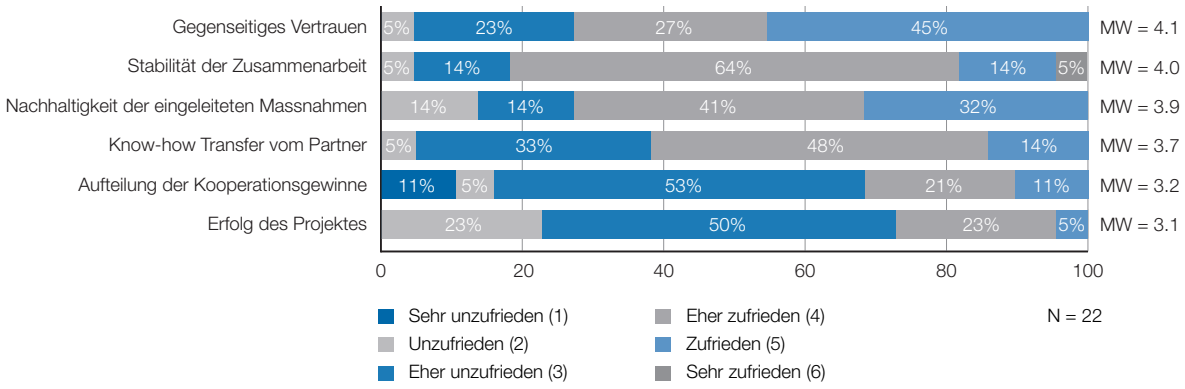


Abbildung 13: Zufriedenheit mit den Category Management Projekten

3 Design for Logistics ist ein Konzept aus dem Bereich Supply Chain Management, das von Prof. Hau Lee bereits 1992 propagiert wurde (Simchi-Levi, 2008). Dies besagt, dass man bereits in der Design-Phase von Produkten die Supply Chain einbinden soll, z.B. hinsichtlich dem Transport oder der Lagerung.

und somit die Transport- und Lagerungskosten erheblich reduziert werden. Schwieriger haben es fragmentierte Supply Chains, bei denen die Wertschöpfung auf vielen Partnern verteilt ist. Hier würde sich eine Kooperation zwischen Handel und Industrie anbieten, um gemeinsam Supply Chain-optimierte Produkte zu gestalten. Diese Kooperation ist aber den Befragten nach relativ selten anzutreffen. So arbeiten 61% der Befragten in der Produktentwicklung selten bis nie mit Ihren Partnern zusammen (siehe Abbildung 14). Gemeinsame Produktentwicklung kommt etwas häufiger im Non-Food Bereich vor (Mittelwert 3.3) als im Food Bereich (3.0).

Wenn solche Kooperationen stattfinden, dann sind die Beteiligten mit dem Ergebnis im Schnitt «eher zufrieden», 61% aller Befragten sind «sehr zufrieden» bis «eher zufrieden» (siehe Abbildung 15). Mit einem Mittelwert von 3.8 scheint die Industrie im Schnitt leicht zufriedener zu sein als der Handel (3.5). Die Ursachen für die erhöhte Zufriedenheit können unterschiedlicher Natur sein. So könnte die Industrie mehr von solchen gemeinsamen Produktentwicklungen profitieren. Oder die Erwartungen an solchen Projekten könnten bei der Industrie tiefer angesetzt sein, so dass die empfundene Zufriedenheit grösser ausfällt.

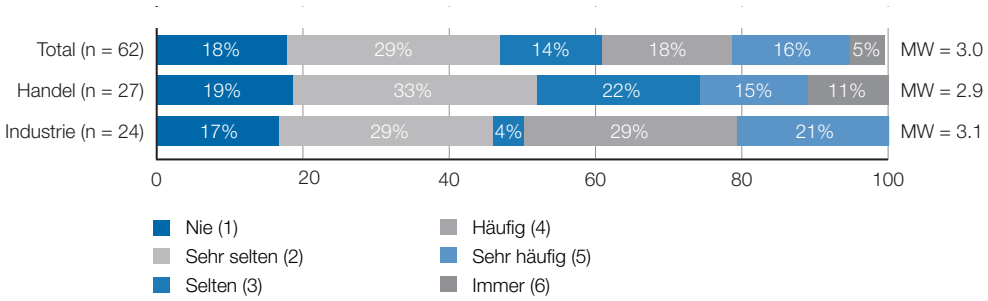


Abbildung 14: Häufigkeit der Zusammenarbeit bei der Produktentwicklung

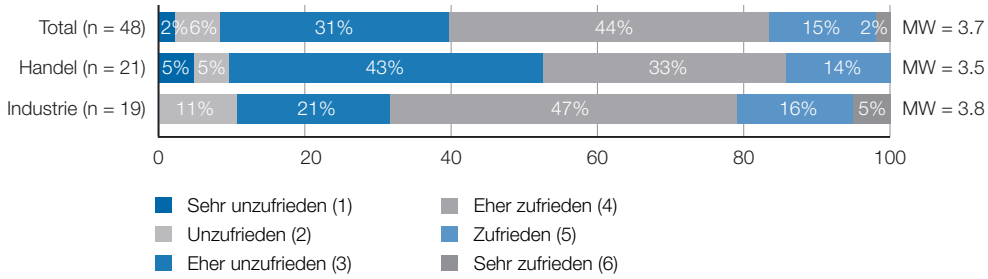


Abbildung 15: Zufriedenheit bei der Zusammenarbeit bei der Produktentwicklung

Die Bestellprozesse sind überwiegend manuell

Eine der häufigsten Interaktionen zwischen Handel und Industrie ist die Nachschubsteuerung. Ein sehr wichtiger Aspekt, da 72% aller Out-Of-Stocks im Handel durch fehlerhafte Nachschubprozesse entstehen (Corsten Gruen, 2004). Beim Bestellprozess zwischen Handel und Industrie werden vier Stufen von Automatisierungen unterschieden. In der Stufe «a» ist der Prozess komplett manuell, was bei 11% aller Befragten noch die Praxis ist (siehe Abbildung 16). In der zweiten Stufe «b» gibt es zumindest rechnergestützte Berichte, so z.B. über die Bestandshöhen. Das ist mit 46% die dominante Bestellform gemäss der Umfrageergebnisse. Bei der «echten Automatisierung» bestimmt eine Software die Berechnung des Bestelltermins und der Liefermenge. Automatisierung der Bestellungen bei einem Schweizer Händler zeigen das grosse Nutzenpotential dieser Integration: die Häufigkeit von Regallücken konnten um den Faktor 8 gesenkt, bei einer gleichzeitigen Reduktion der Bestände zwischen 16% und 33% (Angerer, 2006). 43% aller Befragten haben eine (teilweise) Automatisierung eingeführt. Allerdings nützt eine automatisierte Bestellung wenig, wenn die Mitarbeiter immerzu die errechneten Werte manuell anpassen. Dieses kommt jedoch bei den Befragten selten vor, nur jede 7. Firma mit einem automatischen Bestellsystem muss dabei mehr als die Hälfte der Bestellungen manuell anpassen.

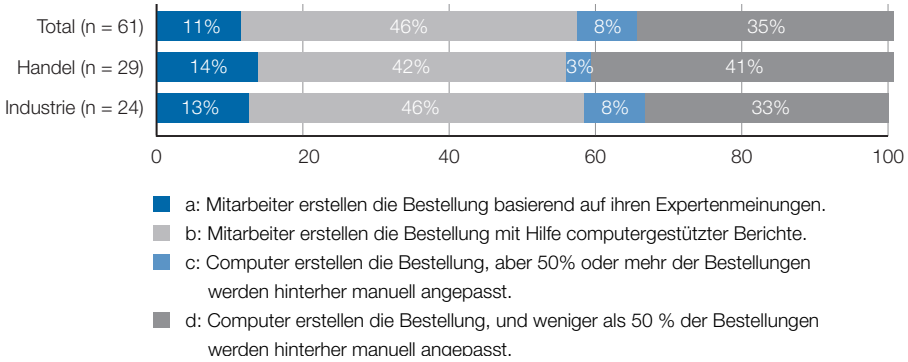


Abbildung 16: Automatisierungsgrad der Bestellung zwischen Industrie und Handel

37% der Befragten, die sich bisher gegen jegliche Form der Automatisierung der Bestellprozesse ausgesprochen haben, hatten bisher noch nicht das Bedürfnis verspürt dieses zu ändern. Kosten spielen ebenfalls eine wichtige Rolle, so schrecken vor allem die Implementierungs- oder Betriebskosten ab (26% bzw. 11%). Ein wesentlicher Hinderungsgrund ist weiterhin die fehlende Datenkompatibilität (23%), eine wichtige Grundlage für automatische Bestellsysteme (siehe Abbildung 17).

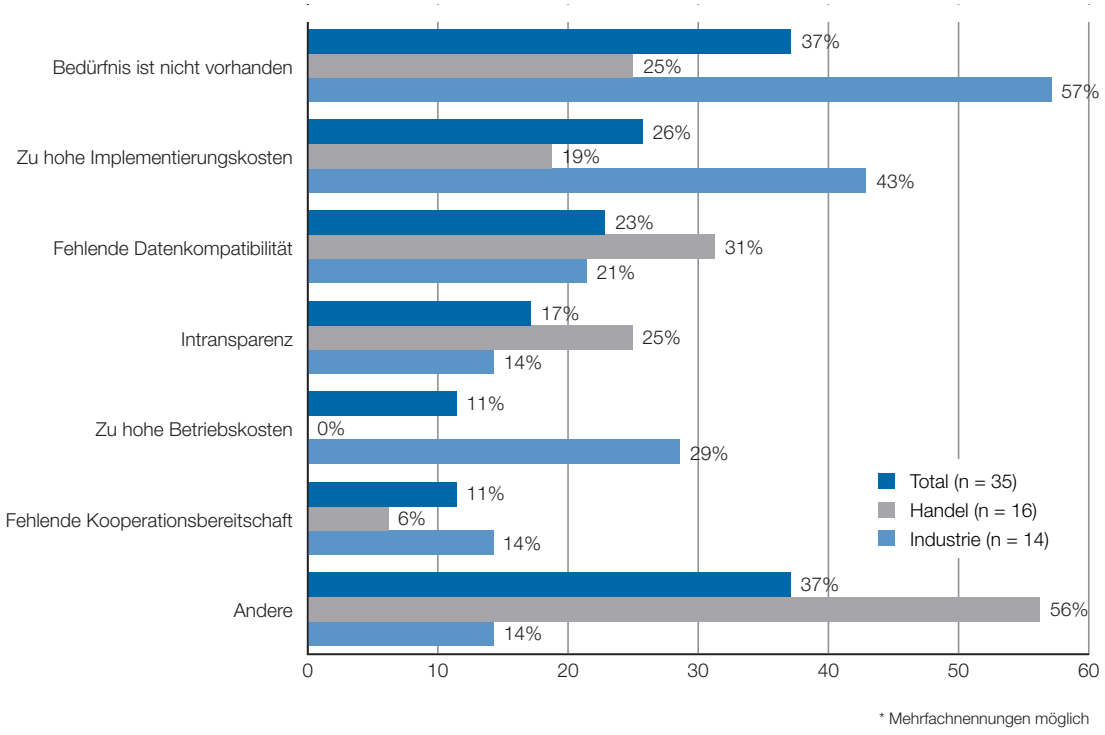


Abbildung 17: Gründe für das nicht-Nutzen von automatisierten Bestellsystemen

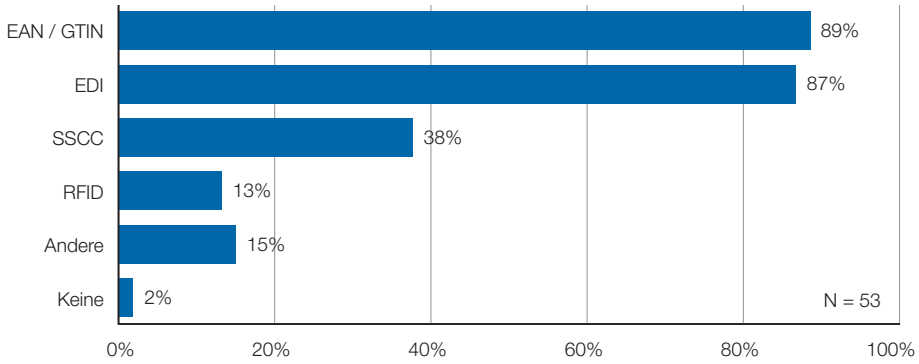
3.2. Technologien als wichtige Grundlage und Erfolgsfaktor

Die Befragten sind sich einig: Kooperationen auf breiter Basis können nur dann erfolgreich funktionieren, wenn die Partner sich technologisch auf Höhe der Zeit befinden und sich auf eine gemeinsame, technologische Basis einigen. Während der Einsatz von EAN/GTIN und EDI inzwischen zum Standard gehört, sind Technologien wie RFID nur in Nischenanwendungen anzutreffen[4]. Die häufigsten Supply Chain Konzepte die in der Praxis anzutreffen sind, sind Rückverfolgbarkeit, Cross Docking und Vendor Managed Inventory. Diese werden von einem Drittel der Befragten eingesetzt. Datenaustausch zwischen Industrie und Handel wird zwar auch regelmässig betrieben, jedoch beschränkt sich das sehr oft auf nicht kritische Daten wie Bestandsdaten oder es geschieht in sehr stark aggregierter Form. Die grossen Händler übernehmen in der Regel die Federführung bei der Einführung neuer Technologien.

4 Für eine Erklärung der Begriffe siehe die Infobox «Supply Chain Technologien»

Sehr weite Verbreitung von EAN/GTIN und EDI, dagegen ist RFID immer noch eine Randtechnologie

Die Barcodetechnologie hat eine sehr hohe Verbreitung (siehe Abbildung 18). Der Barcode (EAN/GTIN) kommt bei 89% der Befragten zum Einsatz. Auch der elektronische Austausch von Daten mittels Electronic Data Interchange (EDI) hat mit einem Wert von 87% sehr hohe Verbreitung gefunden. Allerdings gibt es grosse Unterschiede bei der Intensität der EDI Nutzung. Nur 19% der Befragten nutzen EDI für mehr als 75% ihres Produktvolumens (nach Wert gemessen). 40% der EDI-Nutzer tauschen lediglich zwischen 1% und 25% ihres Produktvolumens über EDI aus. Im persönlichen Interview wurde von einem Händler geäussert, dass es eine natürliche Grenze für die Verbreitung von EDI gibt. Viele der Klein- und Kleinstlieferanten aus der Industrie werden auch langfristig nicht mit EDI verbunden werden. Der SSCC (Serial Shipping Container Code) wird lediglich von 38% der Unternehmen genutzt, um die logistischen Transporteinheiten zu erkennen. Für fortgeschrittene Supply Chain Anwendungen wie elektronischen Avis oder lückenlose Rückverfolgung ist dieser Code jedoch eine wichtige Voraussetzung, so dass hier noch Steigerungspotenzial vorhanden ist. RFID ist weiterhin eine Nischenanwendung, gerade 13% der Befragten nutzen diese Technologie.



* Mehrfachnennungen möglich

Abbildung 18: Verbreitung verschiedener Technologien

Infobox: Supply Chain Technologien

EEAN / GTIN: European Article Number / Global Trade Item Number

EAN ist eine international eindeutige Kennzeichnung für Produkte. In der Regel als Barcode auf die Produkte aufgedruckt. Der EAN-Standard wurde abgelöst durch die GTIN, ein Standard, bei dem auch andere internationale Standards berücksichtigt werden (z.B. der Amerikanische Standard UPC).

EDI: Electronic Data Interchange

Sammelbegriff für elektronischen Datenaustausch (Nachrichten) zwischen zwei Institutionen in der Supply Chain. Damit ist ein vollautomatischer Austausch von Nachrichten möglich, z.B. eine Produktbestellung des Handels bei der Industrie. Im Konsumgüterbereich weit verbreitet ist die standardisierte Nachrichtensprache UN/EDIFACT, die von den Vereinten Nationen definiert wird.

RFID: Radio Frequency Identification

Dient wie der Barcode auch zur Identifikation von Produkten/Objekten. Im Unterschied zum Barcode funktioniert RFID auch ohne Sichtkontakt zwischen Scanner und Code. Die Information wird auf Basis elektromagnetischer Wellen übertragen.

SSCC: Serial Shipping Container Code oder Nummer der Versandeinheit

18-stellige Nummer zur internationalen Kennzeichnung einer Versandeinheit (z.B. ein Container). In der Regel als Barcode auf der Versandeinheit befestigt. Dient z.B. zur Identifizierung und Lokalisierung von Lieferungen.

Für mehr Information zu diesen Themen: Website von GS1 (www.gs1.com)

Technologie wichtig – Standards werden von den Marktführern durchgesetzt.

85% der Supply Side Befragten erachten die Technologie als «eher wichtig» bis «sehr wichtig» für den Erfolg einer Kooperation. Der Handel sieht in der Technologie einen noch stärkeren Erfolgsfaktor als die Industrie (siehe Abbildung 19). 70% der Befragten aus Industrie und Handel sehen den Handel als die treibende Kraft bei der Einführung von neuen Technologien. Dabei orientieren sich die kleinen Händler an den Aktivitäten der grossen Händler, welche die notwendige Marktmacht haben, diese Technologien und Standards durchzusetzen.

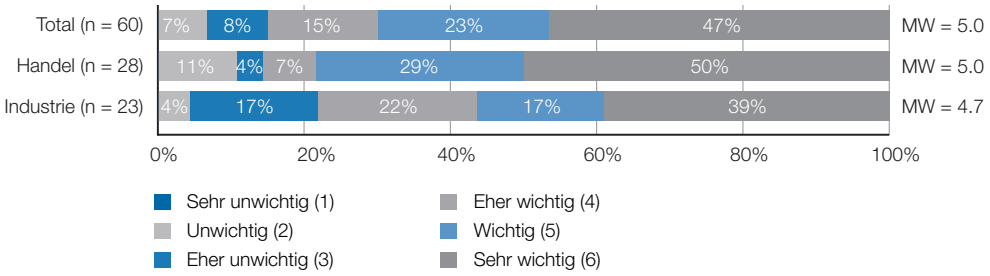


Abbildung 19: Wichtigkeit der Technologien für den Erfolg von Kooperationen

Grosse Vielfalt bei den eingesetzten Supply Chain Management Konzepten

Nach den Konzepten zur Gestaltung und Steuerung der Distribution in der Supply Chain gefragt, nennen die Befragten am häufigsten «Rückverfolgbarkeit von Waren» (Tracking and Tracing, 34%), gefolgt von «Vendor Managed Inventory» (32%) und «Cross Docking» bzw. «Efficient Consumer Response» (jeweils 31%) (siehe Abbildung 20). In der Fachpresse werden oft die Vorteile dieser Konzepte erwähnt, so z.B. in der Lebensmittelzeitung beim Cross Docking/EDI Projekt zwischen Douglas, L'Oréal und Thiel (Lebensmittzeitung, 2004). Auch in den persönlichen Interviews hat sich mehrheitlich bestätigt, dass das Potenzial dieser Konzepte sehr gross ist und noch lange nicht ausgereizt. So berichteten die Interviewpartner aus Handel und Industrie mit Vendor Managed Inventory-Projekten von Einsparungen zwischen 4% und 15% der Prozesskosten. Den Entwicklungsstand des Supply Chain Managements sehen die Interviewten in der Schweiz leicht hinter anderen Europäischen Märkten zurückliegend.

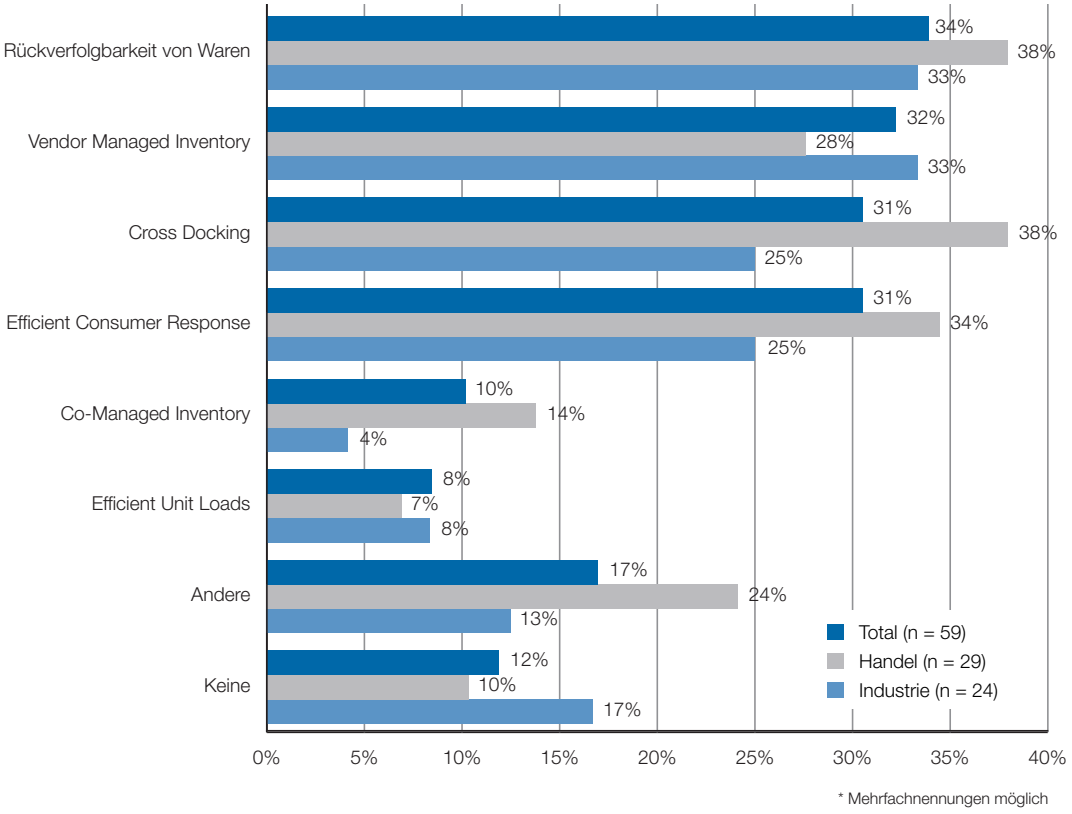


Abbildung 20: Supply Chain Konzepte im Einsatz

Infobox: Supply Chain Konzepte

Co-Managed Inventory
Eine Variante des Vendor Managed Inventory Ansatzes, bei der die Prozessverantwortung geteilt wird. So steuern z.B. sowohl der Handel als auch die Industrie für jeweils einen Teil des Sortiments den Warennachschubsprozess. Typischerweise übernimmt die Industrie die Steuerung der regelmässigen Normalware, Aktionsware wird vom Handel übernommen.

Cross Docking (Kreuzverkuppelung)
Verfahren zur Distribution von Waren über Umschlagspunkte, ohne dass die Ware wie bei klassischen Verteilzentren eingelagert werden muss. Bei Cross Docking wird die Ware in der Regel von den Lieferanten artikelrein auf Paletten/Gitterboxen angeliefert und am gleichen Tag noch umsortiert und zu den Endzielen (z.B. Händlerfilialen) weiter transportiert. Hauptziel ist es, die Bestandskosten zu reduzieren sowie die Geschwindigkeit der Distribution zu erhöhen.

Efficient Consumer Response
Bündel an Strategien und Methoden mit dem Ziel, Ineffizienzen entlang der Wertschöpfungsketten zu eliminieren. Eine vom US-Handel und Industrie in den 90er Jahren gemeinsam gegründete Initiative, die weltweit verbreitet wurde.

Efficient Unit Loads (effiziente Transport- und Ladeeinheiten)
Ansatz zur Reduzierung der Transport- und Handlingskosten. Wichtigster Ausgangspunkt dafür ist die Standardisierung und Modularisierung von logistischen Einheiten, um z.B. eine möglichst effiziente Raumausnützung von Ladungsträgern zu erreichen.

Tracking and Tracing (Sendungsverfolgung)
Feststellung zu einem beliebigen Zeitpunkt des Ortes und Status von Waren in der Supply Chain. Wichtiges Konzept auch um Warenrückrufe zu organisieren.

Vendor Managed Inventory (Lieferanten gesteuerter Bestand)
Konzept zur Nachschubsteuerung. Der Lieferant (z.B. Industrieunternehmen) übernimmt die Kontrolle der Bestände des Kunden (z.B. Händler). Statt Bestellungen vom Kunden zu erhalten, erhält der Lieferant elektronisch Zugriff auf die Bestandsdaten des Kunden und entscheidet selbstständig über die Nachschubmengen und -Zeitpunkte.

Für mehr Information zu diesen Themen: Alicke (2004) und die Website von GS1 (www.gs1.com)

Datentausch erfolgt überwiegend bei (aggregierten) Abverkaufs- und Bestandsdaten, einseitiger Nutzen und Technologieprobleme sind Hinderungsgründe

Am häufigsten tauschen Kooperationspartner der Supply Side Abverkaufs-/POS Daten aus (64%). Erst an zweiter Stelle folgen mit 58% die Bestandsdaten. Die in Tiefeninterviews befragten Experten erklären diesen überraschenden Befund mit dem Aggregationslevel der ausgetauschten Daten: Händler betrachten Abverkaufsdaten, die über mehrere Wochen aggregiert sind und auf Landesebene ausgewiesen werden, als unproblematischer und sind eher bereit diese zu teilen (bzw. zu verkaufen). Je spezifischer diese Daten werden, desto vorsichtiger sind die Händler. Das Thema Datenschutz wird immer wieder erwähnt. Eine Problematik, die wahrscheinlich auch für den niedrigen Wert von 7% beim Austausch von Loyalitätsprogramm-Daten verantwortlich ist (siehe Abbildung 21).

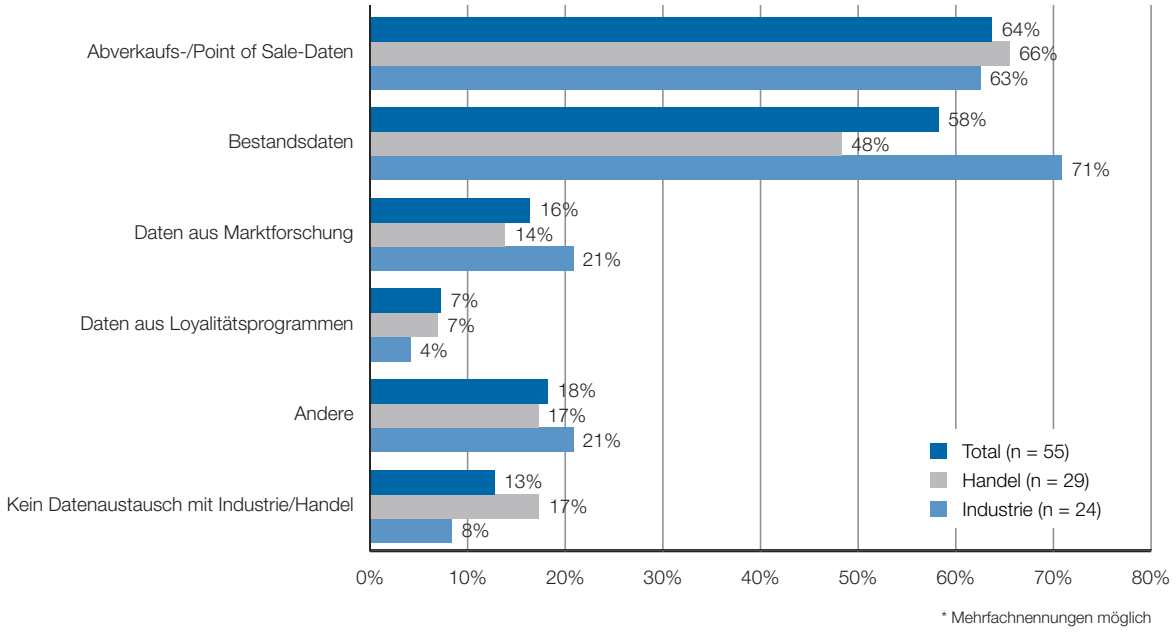


Abbildung 21: Datentypen, die regelmässig mit Partner getauscht werden

Nach Hinderungsgründen für den Datenaustausch wird an erster Stelle der einseitige Nutzen genannt (55%). Die Mehrheit der Befragten zweifelt daran, selbst einen Nutzen aus dem Datentausch zu ziehen (siehe Abbildung 22). Hier sind sich die Beteiligten wohl noch nicht im Klaren, welche Vorteile für die Optimierung der Supply Chain aus einem Datentausch wirklich bestehen und wie sich dieser Nutzen gerecht aufteilen lässt. Bei 53% der Befragten war ein Datentausch aus technischen Gründen nicht möglich. Technische Schwierigkeiten kommen häufiger bei der Industrie als beim Handel vor. An dritter und vierter Stelle der Hinderungsgründe liegen zwei eng miteinander verwandte Themen. Einerseits sind die Daten zu sensibel für einen Austausch, andererseits fehlt das Vertrauen in den Partner (51%). Der Datenschutz wird eher bei der Industrie und weniger beim Handel als Problem angesehen.

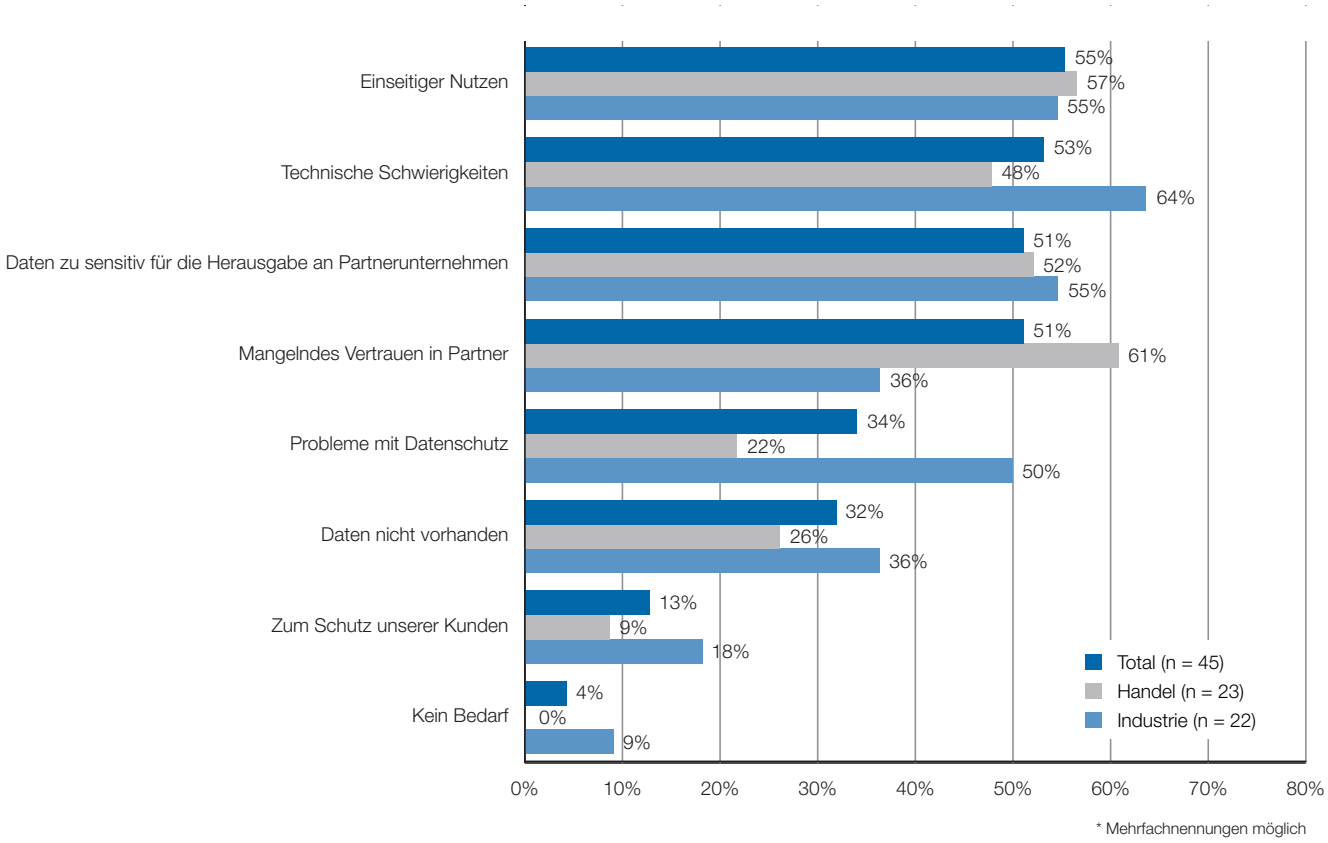


Abbildung 22: Hinderungsgründe für den Datentausch

3.3. Beziehungsfaktoren spielen eine wichtige Rolle bei Kooperationen

Die Erkenntnisse aus dem allgemeinen Status Quo der Kooperationen werden auch von der Supply Side bestätigt. Neben den Inhalten einer Kooperation und der eingesetzten Technologie spielen weichere Faktoren wie das Beziehungsmanagement eine wichtige Rolle. Langfristige Kooperationen können nur dann gelingen, wenn sich die Partner gegenseitig respektiert und fair behandelt fühlen. Zur Fairness gehört die gerechte Gewinnaufteilung zwischen den Partnern. Durch die niedrige Transparenz in der Supply Chain ist die Gefahr gross, dass die Kooperationspartner den jeweils anderen als den «Gewinner» einer Kooperation sehen und dadurch die Zufriedenheit sinkt. Bei den Befragten ist eine klar definierte Gewinnaufteilung die grosse Ausnahme, nur jeder fünfte Befragte hat eine eindeutige Aufteilung bei den bisherigen Kooperationen vereinbart. Wenn Vertrauen zwischen den Partnern herrscht, ist das Fehlen solcher Vereinbarungen eventuell zu vertreten. Vertrauen ersetzt aber nicht das Rechnen, in den Interviews wurde immer wieder die Wichtigkeit des Ausweisens des monetären Nutzens einer Kooperation erwähnt. Wie die Zukunft für die Supply Side Kooperationen aussieht ist bei der Mehrheit der Befragten klar: das Kooperationsniveau wird weiter ansteigen (müssen).

Supply Side Kooperationen sind auf Langfristigkeit ausgelegt

Kooperationen können laut Expertenmeinungen aus mehreren Gründen eingegangen werden. Einerseits können die einzelnen Transaktionen im Vordergrund stehen, um sich unmittelbare Vorteile zu verschaffen. Der grösste Vorteil dabei ist die Flexibilität, denn nicht erfolgreiche Kooperationen lassen sich schnell auflösen. Dem stehen langfristige Beziehungen gegenüber, welche als Türöffner für weitere Kooperationen dienen, aber auch höherem Aufwand in der Beziehungspflege nach sich ziehen. Die Befragten präferieren eindeutig die langfristigen Beziehungen (74%) gegenüber den kurzfristigen, transaktionalen Beziehungen (siehe Abbildung 23). Wobei der Handel sich mit 31% deutlich häufiger auch die Option für kurzfristige Beziehungen offen lässt, im Vergleich zu 13% bei der Industrie.

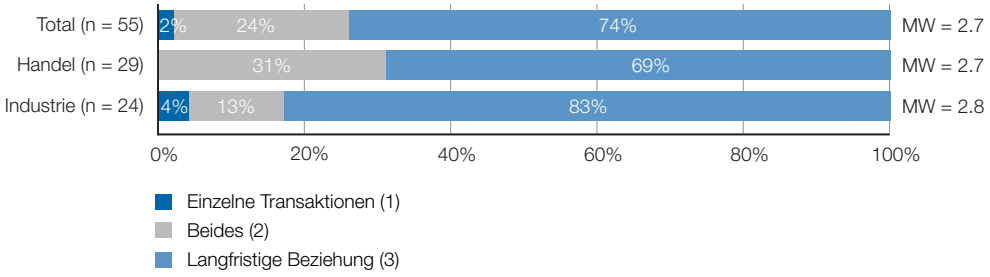


Abbildung 23: Aspekt der im Vordergrund steht bei Kooperationen

Vertrauen als Beziehungsverstärker

Wenn Unternehmen sich für eine langfristige Beziehung entschieden haben, wollen sie diese auch positiv verstärken und vertiefen. 85% der Befragten sehen Vertrauen als das wichtigste Mittel zur Stärkung der Beziehung (siehe Abbildung 24). Auch in den Tiefeninterviews wird immer wieder das Thema Vertrauen als wichtiger Bestandsteil bei Kooperationen erwähnt. Ein Vertreter eines mittelgrossen Industriebetriebes berichtete, wie nach einer erfolgreichen Kooperation mit einem grossen Food-Händler sich die Beziehung zum Positiven veränderte – er fühlte sich zum ersten Mal auch als «Kunde» behandelt.

Interviewpartner sehen ein Dilemma in der Vertrauensbildung: Einerseits entsteht Vertrauen nur langsam und durch erfolgreiche Kooperationen, doch andererseits wird ohne Vertrauen in den Partner keine Kooperation eingegangen. Als Lösung sehen sie nur die Möglichkeit durch mehrjährige, zuverlässige Transaktionen ein «Grundvertrauen» für längerfristige Kooperationen entstehen zu lassen. Ein erster Schritt auf den Kooperationspartner zu, kann der Beginn einer längeren und erfolgreichen Beziehung sein. Nicht in jedem Fall ist dieses Vertrauen personengebunden: Während ein Händler persönliche Präferenzen ausschlägt («Wir bestimmen unsere Kooperationspartner nicht nach persönlicher Sympathie»), erwähnt ein anderer Händler, dass die erfolgreiche, mehrjährige Kooperation mit dem Lieferanten an dem Tag sterben würde, an dem der bisherige Key Account Manager durch eine andere Person ausgetauscht werden würde. Auch zur Entstehung von Kooperationen gibt es kein einheitliches Bild: In den Interviews wurde sowohl von Kooperationen berichtet, bei denen sich das höhere Kader einigte aber auch von Kooperationen, die durch die Initiative von Einzelpersonen auf der operativen Ebene entstanden sind.

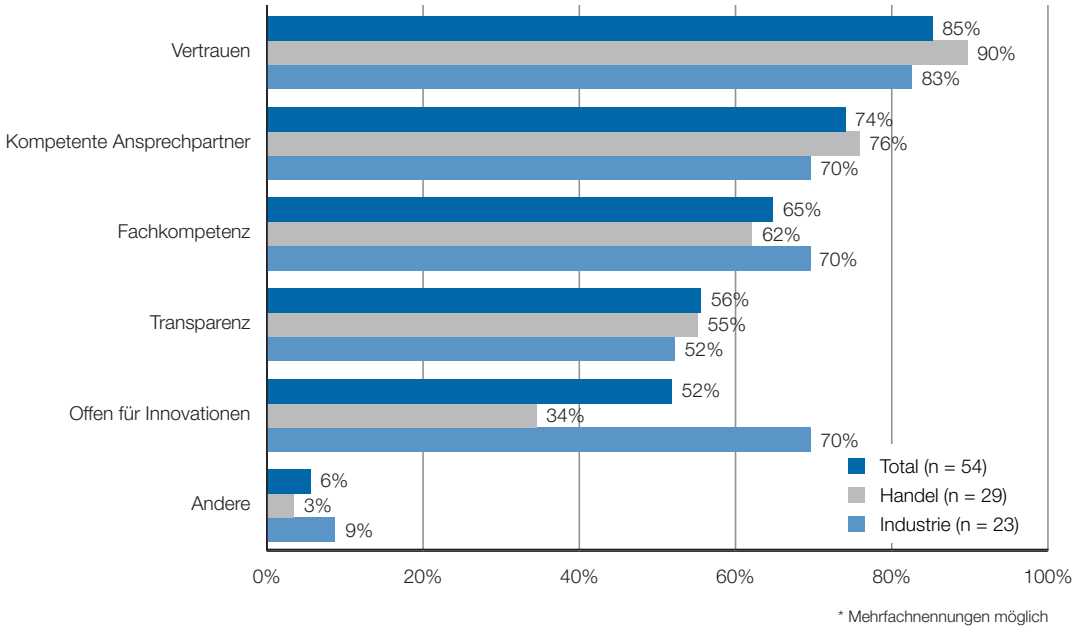


Abbildung 24: Faktoren, die die Beziehung zu den Kooperationspartnern verstärken

Einig sind sich die Befragten in der Kompetenzfrage: 74% der Befragten sehen die Kompetenz des Ansprechpartners als wichtiges Kriterium. Gross ist der Unterschied bei der Bewertung der Offenheit für Innovationen. 70% der Befragten aus der Industrie sehen Offenheit als einen sehr grossen Beziehungsverstärker, beim Handel sind dies nur 34%. Womöglich spiegelt sich hier die stärkere Marktposition des Handels wider, der Innovationen leichter bei seinen Partnern durchsetzen kann.

Genaue Gewinnaufteilung ist die grosse Ausnahme bei Kooperationen

Relativ niedrig ist der Anteil der Kooperationen, die mit einem Vertrag klar geregelt werden. Insbesondere der Punkt der Gewinnaufteilung, der für viel Unmut sorgen kann, wird von lediglich 21% der Befragten klar definiert und schriftlich festgehalten (siehe Abbildung 25). Die Interviewpartner sind sich nicht einig über diesen Punkt. Einerseits wird gesagt, dass bei einer vertrauensvollen Kooperation der Vertrag überflüssig wäre. Andererseits wird von den Verfechtern solcher Verträge betont, dass der Wunsch nach klaren Verträgen nicht mit fehlendem Vertrauen gleich zu setzen sei. Der Wunsch nach klaren Verhältnissen bedeutet, sich ein gegenseitiges, schriftliches «Commitment» (Bekenntnis) zu geben. Wenn Verträge existieren, werden diese auch von ca. zwei Dritteln der Befragten aktuell gehalten und mit den neuesten Zielvereinbarungen versehen (siehe Abbildung 26). Dem Handel scheint die schriftliche Aktualisierung wichtiger zu sein als der Industrie (75% gegenüber 50%).

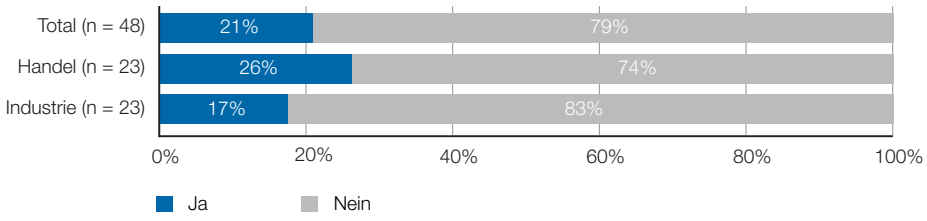


Abbildung 25: Existenz von einer klar definierten Gewinnaufteilung

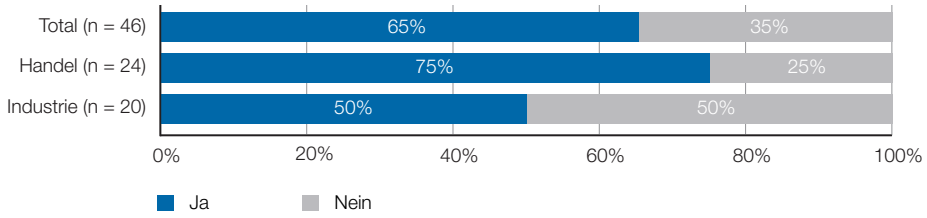


Abbildung 26: Vorhanden sein regelmässiger Aktualisierungen der Kooperationsverträge

Tiefe Transparenz in der Supply Chain

Per Definition ist das Hauptziel des Supply Chain Managements die Leistung der gesamten Wertschöpfungskette zu optimieren. Die optimale Lösung für die Kette ist aber nicht erreicht, wenn jedes Unternehmen für sich individuell optimiert. So kann es z.B. optimal sein, die Sicherheitsbestände bei einem Partner relativ hoch zu halten und diese dann bei einem anderen zu senken. Die Gewinne müssen in so einem Fall fair nach Aufwand und Risiko geteilt werden. Bei solchen Kooperationen werden die Partner nur dann zufrieden sein, wenn Sie auch das Gefühl haben einen fairen Anteil an den Einsparungen zu bekommen. Ideal dabei ist eine grosse Kosten- und Preistransparenz entlang der Kette, denn dann weiss jeder genau wie viel der andere von der Kooperation profitiert. In der Befragung stellte sich aber nur eine unterdurchschnittliche Transparenz in der Wertschöpfungskette heraus (Mittelwert 3.1). Der Handel stuft die Transparenz noch tiefer ein als die Industrie (siehe Abbildung 27).

Die Zukunft bringt mehr Kooperationen in der Schweiz

Dass Kooperationen auch in Zukunft zunehmen werden, glauben die meisten der Befragten. Nur 6% der Befragten erwarten einen Rückgang in der Anzahl. Am meisten Zustimmung für zukünftige Kooperationen gibt es aus der Industrie. Über drei Viertel aller Befragten aus der Industrie erwarten eine Zunahme der Kooperationen (siehe Abbildung 28).

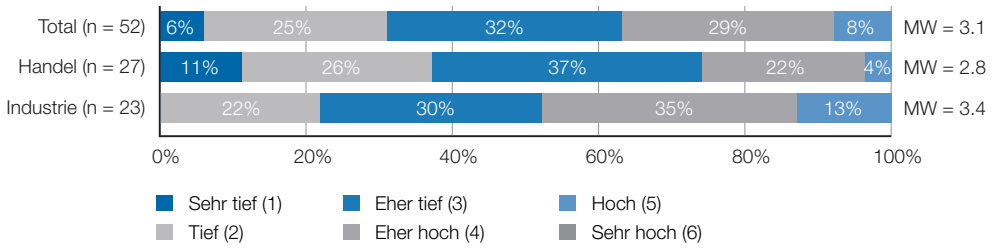


Abbildung 27: Kosten und Preistransparenz

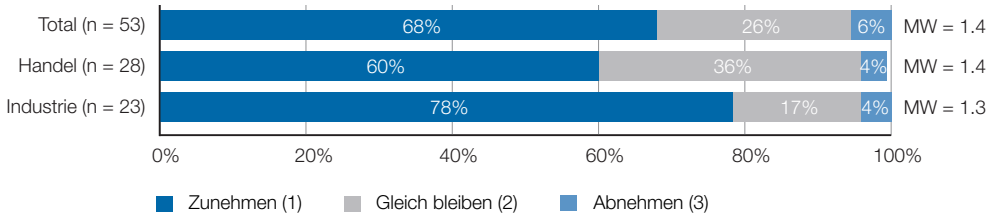


Abbildung 28: Zukünftige Entwicklung der kontinuierlichen, nachhaltigen Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern

Die Gründe für die Zunahme der Kooperationen sehen die Teilnehmer der Tiefeninterviews im verschärften Wettbewerb im Schweizerischen Handel. Der Druck auf die Margen erzeugt den Wunsch nach Einsparungen der Prozesskosten, die sich oft nur im Verbund und mit möglichst vielen Partnern realisieren lassen. Eine ganz andere Strategie wird jedoch von einem Non-Food Händler in den Tiefeninterviews beschrieben. Der Händler sieht zwar auch die Zunahme von Kooperationen kommen, allerdings sehr gezielt mit einzelnen Industriepartnern, um sich durch Exklusivitäts-Deals vom Preiskampf absetzen zu können.

«Einseitiger Nutzen sollte kein Hindernis für eine Kooperation sein. Denn eine Kooperation lebt vom Geben und Nehmen, nicht jede Aktion die man tätigt wird sich kurzfristig lohnen. Der Win-Win sollte auf Beziehungsebene betrachtet werden, nicht ausschliesslich auf Projektebene. Am Schluss sollte aber die Gesamtrechnung für beide Seiten aufgehen.»

Stefan Näf, Bereichsleiter Prozess- und Projektmanagement, Volg

4. Status Quo – Demand Side

Auf der Demand Side besteht die Kooperation im Wesentlichen in den auf eine maximale Kundenorientierung ausgelegten Planungsprozessen in den Bereichen Produktentwicklung und -einführung, Sortimentssteuerung und Vermarktung. Nicht selten wird von denjenigen, welche seit Einführung des Paradigmenwechsels (z.B. von Einkäufern zu Category Managern) in der Branche tätig sind festgestellt, dass der für das Gelingen dieser Zusammenarbeit letztlich alles entscheidende Faktor des «gegenseitigen Vertrauens» inzwischen zu einem Dauerthema geworden ist. So ist das mangelnde Vertrauen auch auf der Demand Side ein zentraler Faktor in Bezug auf die Kooperationsintensität.

4.1. Kooperationswille ist gross, die Maxime lautet «weniger ist mehr»

Zwei Drittel der Befragten geben an, dass das Category Management in ihrem Unternehmen zusammen mit dem Handel bzw. der Industrie erfolgt. Das Kooperationsziel Nummer eins ist dabei auf beiden Seiten die Erhöhung der Kunden- bzw. Käuferzufriedenheit. Gemeinsame Aktivitäten am Point of Sale sind zudem sehr verbreitet. Aus den persönlichen Interviews geht allerdings hervor, dass die Kooperation nicht zuletzt aus Ressourcengründen anstatt nach dem Giesskannenprinzip selektiv mit ausgewählten Partnern stattfindet bzw. stattfinden muss.

Erhöhung der Kundenzufriedenheit als gemeinsames Ziel im Category Management

Die Zusammenarbeit zwischen Handel und Industrie hat sich in den letzten Jahren dahingehend verändert, dass sich die interviewten Hersteller heute viel mehr auch als Berater des Handels sehen als dies früher der Fall war. Zwei Drittel der Befragten geben an, dass ihre Firmen im Category Management mit Partnern aus dem Handel bzw. der Industrie zusammenarbeiten. Im Food-Bereich ist dieser Anteil deutlich höher als im Non Food-Bereich (70% vs. 56%).

Wie auf der Supply Side, hat sich auch auf der Demand Side der stufenweise Aufbau der Zusammenarbeit, bei der man zunächst mit einer kleinen Kategorie begonnen hat und nach Erreichen bestimmter Ziele die Zusammenarbeit auf weitere Kategorien ausbaute, bewährt. Zu einer idealen Kooperation gehört für die Interviewten auch, dass Ideen schnell und effizient umgesetzt werden, inklusive der Multiplikation erfolgreicher Konzepte.

Die Ziele, welche die Kooperationspartner mit einem gemeinsamen Category Management verfolgen, sind insbesondere die Erhöhung der Kunden- bzw. Käuferzufriedenheit (Mittelwert 5.5), das Umsatzwachstum der Warengruppe (5.3) und die Profilierung des Sortiments (5.2). Alle drei Ziele sind für über 80% der Unternehmensvertreter wichtig bis sehr wichtig, im Handel sogar für über 90%. Industrieseitig wird dagegen die Steigerung des eigenen Marktanteils stärker gewichtet (siehe Abbildung 29).

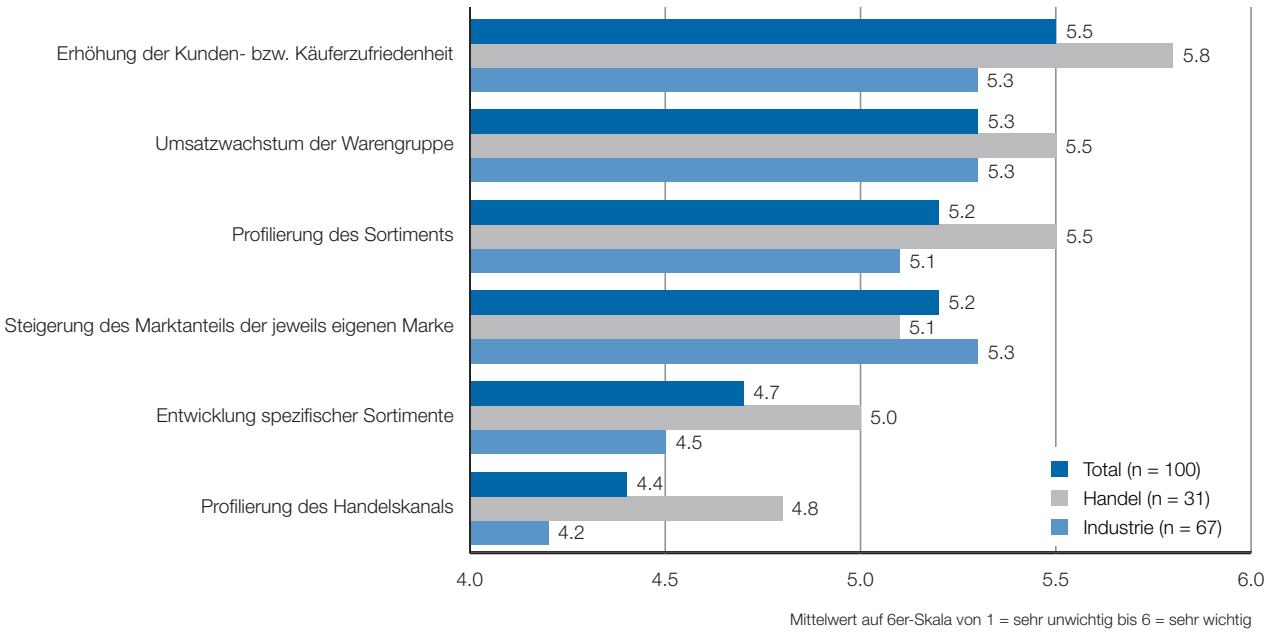


Abbildung 29: Kooperationsziele im Category Management

Während der Handel den formulierten Zielen eine höhere Wichtigkeit zuschreibt, ist er auch deutlich zufriedener mit der Zusammenarbeit im Category Management als die Industrie. Beim Handel liegen die Zufriedenheitswerte zwischen 4.3 und 4.7 (Mittelwerte), industrieseitig liegen sie dagegen zwischen 3.2 und 4.1. Nur 10% bis 38% der Hersteller sind hinsichtlich der genannten Kriterien mit der Zusammenarbeit zufrieden bis sehr zufrieden. Zu beachten ist dabei die unterschiedliche Wahrnehmung des gegenseitigen Vertrauens: Während sich von den Händlern fast zwei Drittel mit der diesbezüglichen Situation zufrieden zeigen, sind es industrieseitig nur 38%.

Die Hersteller bemängeln zudem den Know-how-Transfer (18%) und die Aufteilung der Kooperationsgewinne (24%). Aus den Interviews geht hervor, dass die Hersteller das Category Management teilweise als Outsourcing an sich selbst erleben; möglicherweise mit ein Grund, weshalb

der Know-How-Transfer von den Herstellern als einseitig erlebt wird. Die Interviews zeigen aber auch auf, dass es viele Beispiele für gemeinsames Category Management gibt, bei denen die Zusammenarbeit von beiden Seiten gleichermassen als Win-Win Situation erlebt wird (siehe Abbildung 30).

Langfristige Transaktionen im Fokus – einzelne Transaktionen als Ergänzung

Über die verschiedenen Felder der Kooperation hinweg gesehen, sind sowohl Hersteller als auch Händler sehr an langfristigen Beziehungen interessiert: Bei insgesamt 46% der Befragten stehen langfristige Transaktionen, bei

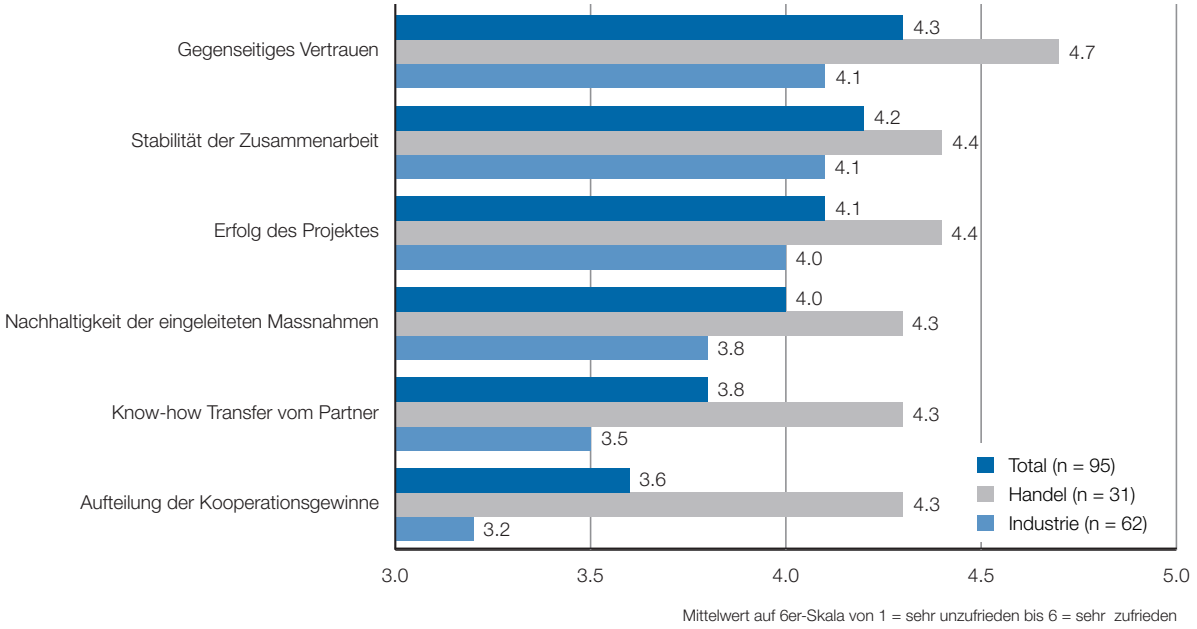


Abbildung 30: Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit im Category Management

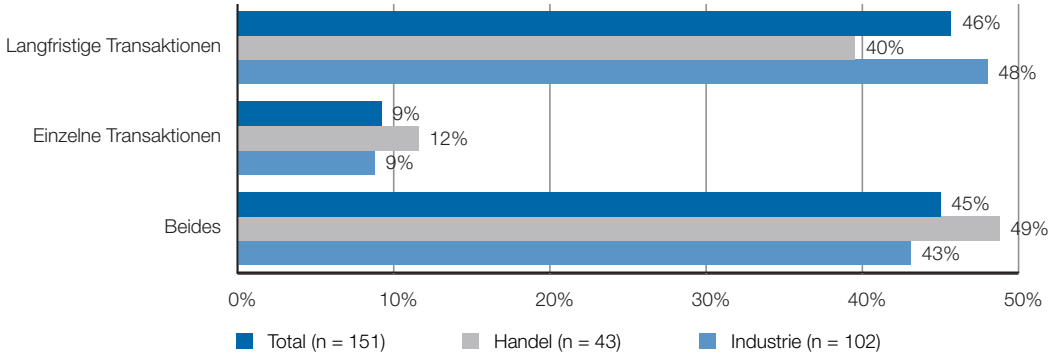


Abbildung 31: Einzelne vs. langfristige Transaktionen

9% einzelne Transaktionen im Vordergrund. In 46% der Fälle verfolgen die Unternehmen sowohl einzelne als auch langfristige Transaktionen. Seitens Handel und Industrie werden hier ähnliche Ziele verfolgt (siehe Abbildung 31).

Einzelne Transaktionen kommen beispielsweise dann zum Zug, wenn daraus für die eigene Firma ein unmittelbarer Vorteil resultiert. Von den Interviewpartnern genannte Beispiele hierfür sind Volumenaktionen oder Sponsoring-Aktivitäten. Die Interviews zeigen zudem, dass für Händler solche situativen Aktivitäten ein wichtiger Bestandteil für die Differenzierung gegenüber der Konkurrenz sein können.

Gemeinsame Aktivitäten am POS sind sehr verbreitet, klare Gewinnaufteilung aber unüblich

Eine häufige Form der Zusammenarbeit zwischen Handel und Industrie erfolgt über gemeinsame Massnahmen am POS. 97% der Befragten geben an, derartige Aktivitäten durchzuführen. Abbildung 32 zeigt zudem, dass etwa die Hälfte der Befragten gemeinsame Aktivitäten am POS oft bis immer durchführen. Die Zusammenarbeit am Verkaufspunkt ist allerdings nicht in allen Marktsegmenten gleich verbreitet. Im Food-Bereich liegt beispielsweise der Anteil derjenigen, welche hier eine intensive Zusammenarbeit pflegen mit 47% deutlich höher als im Non Food, wo 39% der Befragten häufig gemeinsame Massnahmen am POS durchführen. Bei denjenigen Unternehmen, welche am POS entweder gar nicht oder nur indirekt kooperieren, liegt dies hauptsächlich an fehlenden Möglichkeiten oder am subjektiv empfundenen Missverhältnis von Aufwand und Ertrag (siehe Abbildung 32).

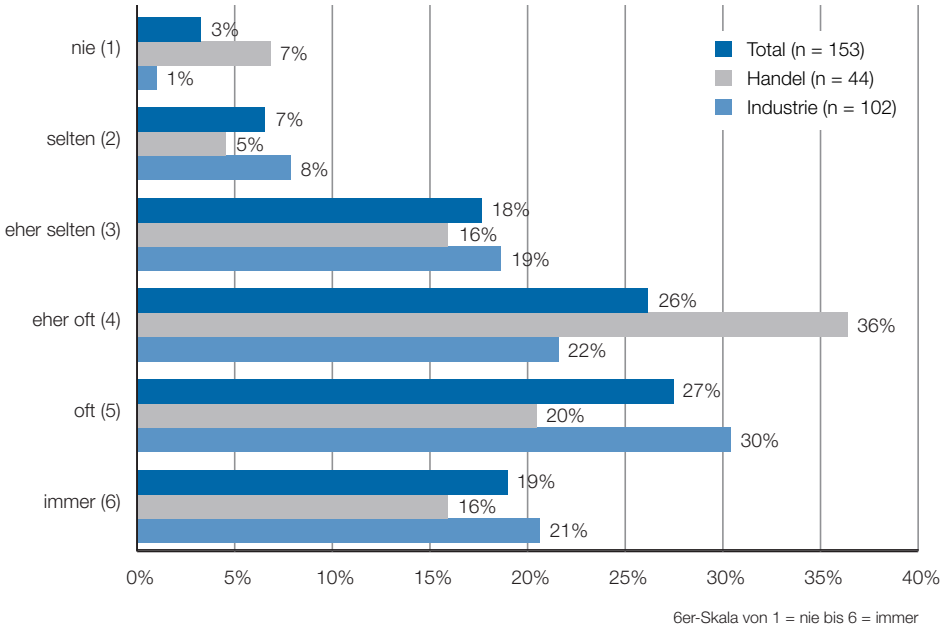


Abbildung 32: Kooperationen am POS

Obwohl die meisten an der Umfrage beteiligten Unternehmen am POS gemeinsame Massnahmen durchführen, haben rund drei Viertel der Befragten keine klare Gewinnaufteilung mit dem/den jeweiligen Kooperationspartner(n). Der Non Food-Bereich scheint diesbezüglich etwas besser aufgestellt zu sein, hier haben 30% die Aufteilung der Gewinne geregelt, im Food-Bereich sind es demgegenüber lediglich 19%. Im Gegensatz dazu werden die Kooperationsverträge bei fast der Hälfte der Befragten regelmässig aktualisiert und mit aktuellen, möglichst langfristig ausgelegten (Ziel-)Vereinbarungen versehen. Bei denjenigen, welche die Gewinnaufteilung klar geregelt haben, ist es üblich, dass die Kooperationsverträge regelmässig aktualisiert werden: 82% der Befragten in Unternehmen mit Gewinnaufteilung aktualisieren die Vereinbarungen regelmässig, wogegen nur 42% der Unternehmen ohne klare Gewinnaufteilung ihre Verträge regelmässig aktualisieren.

In der Produktenwicklung wird (noch) nicht zufriedenstellend kooperiert

Weniger üblich bzw. auch weniger intensiv als die Zusammenarbeit am POS ist die Kooperation zwischen Handel und Industrie in der Produktentwicklung. Jeder Siebte (14%) gibt an, dass seine Unternehmung in der Produktentwicklung nie mit Partnern aus Handel bzw. Industrie zusammen arbeitet. Weitere 28% kooperieren selten. Während am POS 46% der Befragten oft bis immer zusammenarbeiten, sind es in der Produktentwicklung mit knapp 25% deutlich weniger. Es besteht eine Vielzahl von Gründen, warum keine Kooperation stattfindet, doch am häufigsten genannt wurden die Schwierigkeiten in der Umsetzung, der fehlende Zugang zu relevanten Daten, das Konfliktpotenzial zwischen Handel und Industrie, fehlende personelle Ressourcen und das Missverhältnis von Aufwand und Ertrag. Beispielsweise verlangen Händler exklusive Leistungen, was jedoch bei einer oftmals fehlenden kritischen Grösse des Handelspartners für die Industrie nicht umsetzbar ist (siehe Abbildung 33).

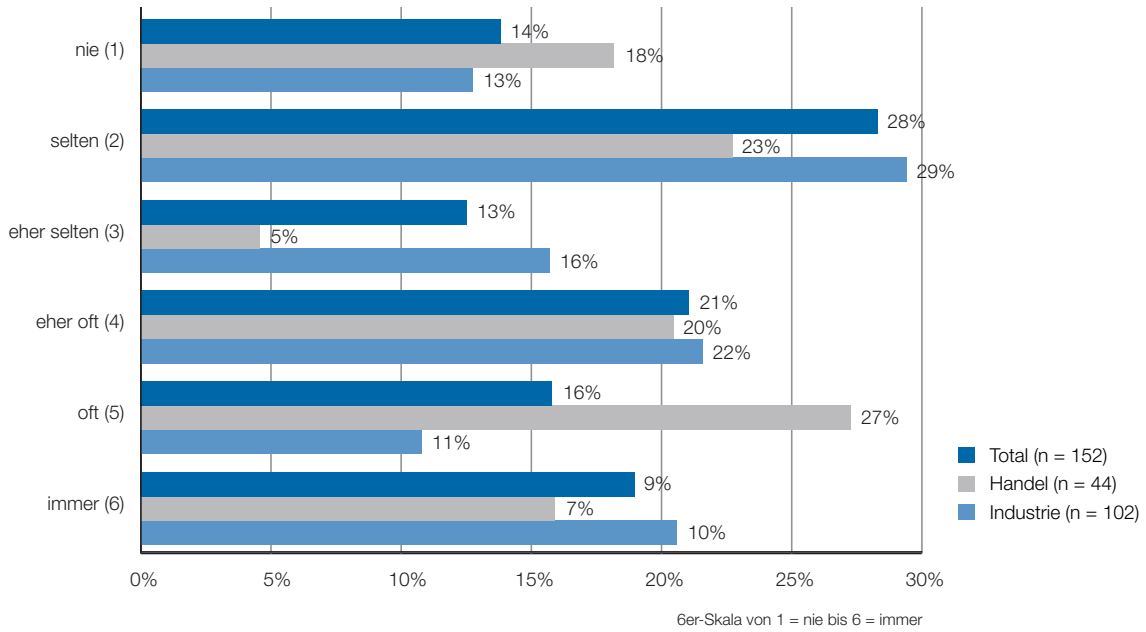


Abbildung 33: Kooperation in der Produktentwicklung

Eine enge Zusammenarbeit geht mit hoher Zufriedenheit einher. Die Händler sind mit der gemeinsamen Produktentwicklung zufriedener als die Hersteller, jedoch fallen auf beiden Seiten die Zufriedenheiten mit Mittelwerten von 3.9 (Handel) und 3.5 (Industrie) nicht besonders hoch aus. Insgesamt ist jeder Fünfte mit der Zusammenarbeit unzufrieden bis sehr unzufrieden. Als zufrieden bis sehr zufrieden bezeichnen sich 25% der Befragten. Insbesondere auf der Seite der Industrie sollte der hohe Anteil an z.T. (sehr) Unzufriedenen (27%) ein Indiz für Handlungsbedarf sein – hier verbirgt sich ein grosses Potenzial. Eine Massnahme könnte ein höheres Commitment seitens des Handels darstellen. In den Interviews hat sich gezeigt, dass der Lead für Kooperationen meist bei der Industrie liegt und sich diese vom Handel mehr Initiative wünschen würde (siehe Abbildung 34).

Die Kooperation wird in Zukunft zunehmen

Den Kooperationslevel empfinden die Interviewpartner heute als gut in der Schweiz. Sie sind aber auch der Meinung, dass die Marktbedingungen und damit die Voraussetzungen für Zusammenarbeit in Zukunft eher schwieriger werden. Einzelne Interviewpartner beobachten seit der Finanzkrise teilweise einen Rückgang der Kooperation. Das eigene Überleben der Firma hat Priorität und kooperative Gedanken und Ansätze rücken somit in den Hintergrund.

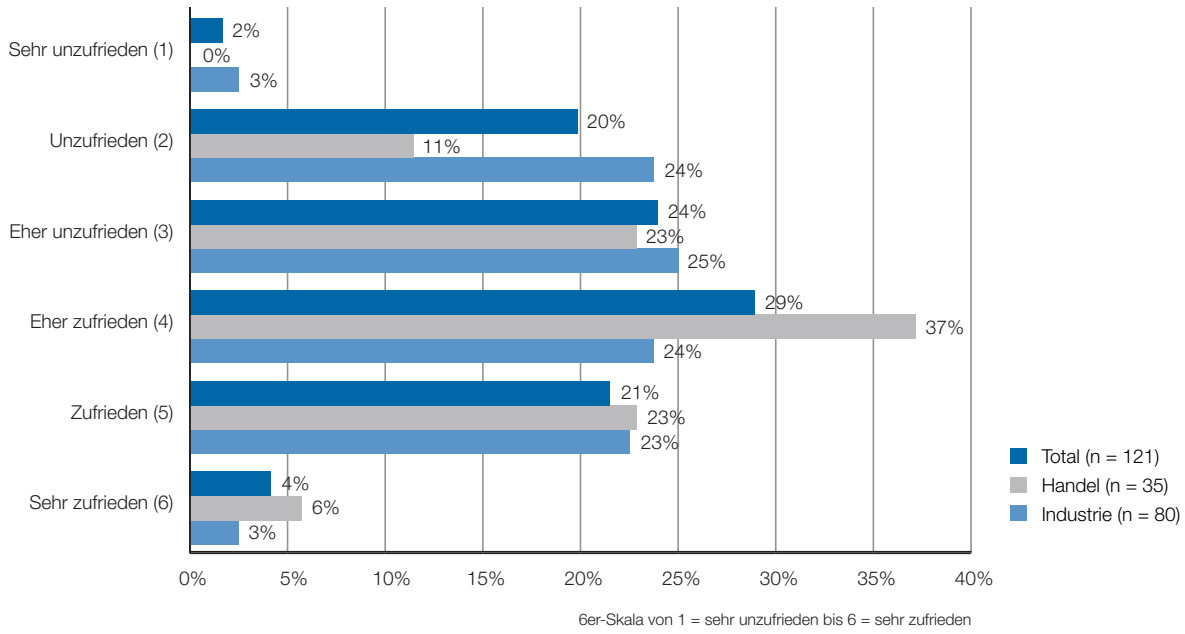


Abbildung 34: Zufriedenheit mit der Kooperation in der Produktentwicklung

In den vergangenen Jahren ist die gewünschte Zunahme der Kooperation nicht eingetroffen. So endete beispielsweise bereits die Studie «POS-Report 2004» (Fuhrer, 2004) mit der ernüchternden Feststellung, dass man damals mit der Ideologie von Kooperationen noch im gleichen Entwicklungsprozess wie vor 10 Jahren stehen geblieben ist. Selbst- und Fremdeinschätzung von Handel und Industrie lagen zum Teil erschreckend weit auseinander und anstelle des erhofften Auf- und Ausbau des Vertrauens wuchs in erster Linie das beidseitige Misstrauen. Für die Zukunft erwartet eine deutliche Mehrheit der Befragten (66%) eine Zunahme der Kooperationsaktivitäten. Dabei fällt auf, dass diejenigen, die schon heute intensiv mit dem Handel bzw. der Industrie kooperieren eher erwarten, dass sich die Zusammenarbeit intensiviert (69% erwarten Zunahme) als diejenigen, welche heute einen eher tiefen Kooperationslevel haben (64%). Lediglich 2% der Befragten nehmen an, dass die Kooperation zukünftig abnehmen wird: der Kooperationswille scheint also gross zu sein. Neben der allgemeinen Zunahme der Kooperationsintensität erwarten die befragten Interviewpartner zudem, dass die Kooperation professioneller wird und sich zukünftig mehr auf strategischer Ebene abspielen wird (siehe Abbildung 35).

Damit sich die Erwartungen – vielleicht sind es auch Hoffnungen – einer zunehmenden Kooperation erfüllen, braucht es vor allem ein intaktes Vertrauensverhältnis. Aus den Interviews geht hervor, dass die Zusammenarbeit mit den persönlichen Beziehungen zu den Kontaktpersonen steht und fällt. Wie in vielen Bereichen, ist auch für die Kooperation zwischen Handel und Industrie das persönliche Netzwerk ein entscheidender Erfolgsfaktor. Es liegt somit in der Natur der Sache, dass die Zusammenarbeit mit den verschiedenen Partnern sehr unterschiedlich ausgestaltet ist. Eine Vertrauensbasis zu bilden braucht Zeit und die hohe Fluktuation in diesen Positionen bedingt es, die Beziehungen stets wieder von neuem aufzubauen. Während einige Unternehmen deutlich auf Kontinuität setzen, um langjährige Beziehungen aufzubauen und zu pflegen, wollen andere bewusst kein zu enges Verhältnis mit den Kooperationspartnern eingehen. Sie vertreten die Meinung, dass Geschäftsbeziehungen mit einer emotionalen Verbundenheit für harte Verhandlungen eher hinderlich sind und fördern gar eine gewisse Fluktuation.

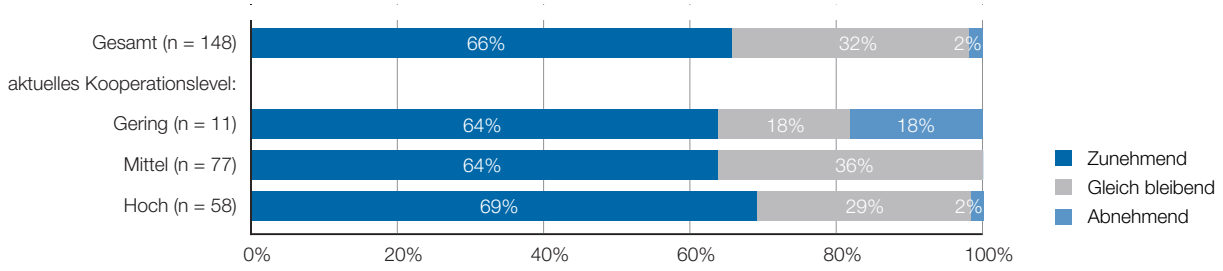


Abbildung 35: Erwartete Entwicklung Zusammenarbeit

Als wichtigen Aspekt betonen die Interviewpartner zudem, dass auf Augenhöhe diskutiert werden kann, also die Gesprächspartner dieselben Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse haben. Zudem muss man sich Top-Down in den jeweiligen Unternehmen über die Initiativen und Ziele einig sein und auf jeder Stufe die entsprechenden Ansprechpartner haben.

Als Hürde für eine intensive Zusammenarbeit sehen die Interviewten, dass bei einigen Handelsunternehmen die Category Manager sehr viele Ansprechpartner haben. Eine intensive Zusammenarbeit mit allen Partnern aus der Industrie ist somit aus Ressourcengründen gar nicht realisierbar. In solchen Fällen müssen strategische Partner ausgewählt werden, mit welchen in eine gemeinsame Zukunft investiert wird. Vom Handel wünscht sich die Industrie eine vermehrte Bereitschaft Risiken einzugehen.
Ziel der Studie ist es Faktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu eruieren. Neben den bereits erwähnten Punkten sind auch die stetige Lagebeurteilung, der gegenseitige Wille zur Veränderung bzw. Verbesserung und die konstruktive Konfliktfähigkeit Voraussetzungen für eine nachhaltige Kooperation. Zudem bilden Offenheit und Transparenz eine Basis für den Vertrauensaufbau.

«Eine Kooperation ist eine Zusammenarbeit um sich gemeinsam weiterzuentwickeln und dies auch gewinnbringend – aber nicht nur monetär.»

Werner Weber, Feldschlösschen, Leiter KAM-Gruppe Detailhandel

4.2. Kundenwissen als Basis, Kundenzufriedenheit als Ziel

Kundenwissen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Eine bedeutende Rolle um gemeinsame Ziele mit den Partnern aus Handel und Industrie zu erreichen, spielt dabei der gegenseitige Datenaustausch. Offenheit und Transparenz gehören zu den Erfolgsrezepten für eine erfolgreiche Zusammenarbeit, mangelndes Vertrauen wird als Hauptgrund für die Verhinderung eines verstärkten Informationsaustauschs gesehen.

Kundendaten werden hauptsächlich für die Sortimentsgestaltung, POS-Promotionen und Innovationen verwendet

Marktforschung/Konsumentenbefragungen sind für die Befragten die wichtigsten Quellen um Informationen über die Endkunden zu erhalten – 85% nutzen diese Informationen regelmässig. 70% verwenden dafür (zudem) öffentliche Studien, 60% den persönlichen Kontakt und 49% Kassendaten. Marktforschungs-/Befragungsdaten werden von der Industrie wie auch im Lebensmittel-Bereich häufiger herangezogen als im Handel bzw. als im Non

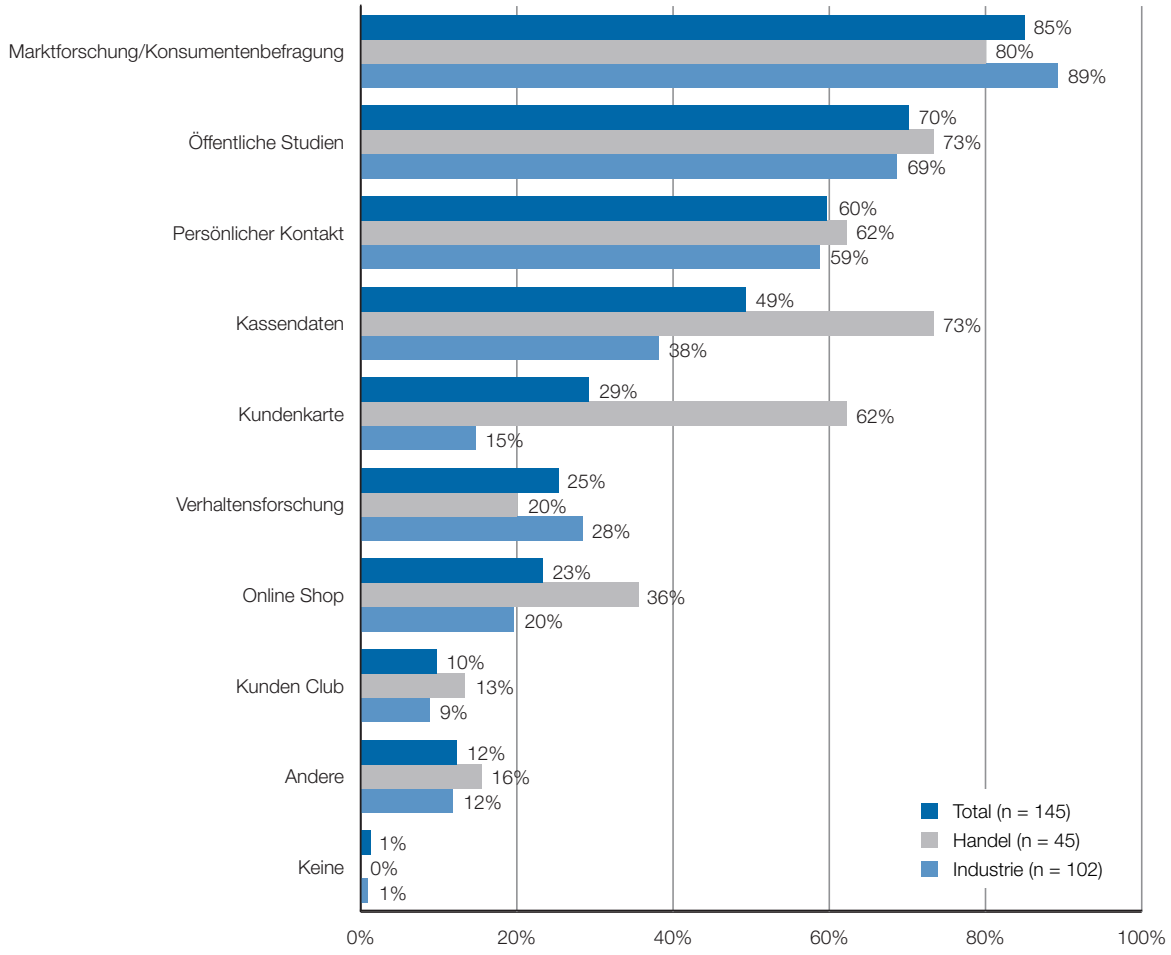


Abbildung 36: Quellen Kundeninformationen

* Mehrfachnennungen möglich

Food-Bereich. Demgegenüber arbeiten die Händler und die Vertreter des Non-Foods häufiger mit Kassendaten und Kundenkarten. Industrieseitig haben 38% Zugang zu Kassendaten bzw. nutzen diese Informationen um Wissen über die Endkunden zu erlangen. Weniger genutzte Informationsquellen sind die Verhaltensforschung (25%), Online Shops (23%) und Kunden Clubs (10%) (siehe Abbildung 36).

Die Verwendung der Kundendaten erfolgt in erster Linie zur Optimierung der Sortimentsgestaltung (78% der Befragten), insbesondere handelsseitig und im Non Food. Weitere Verwendungszwecke sind POS-Promotionen und Innovationen (beide 64%), letzteres vor allem auf Seite der Industrie. Überdurchschnittlich häufig liegt das Ziel bei den Non Food-Händlern in der Optimierung der Kundenbeziehung (86% der Befragten gegenüber 47–55% in den anderen Gruppen). Ob es sich hier um einen Aufholbedarf oder eher um einen anderen Beweggrund handelt, lässt sich aus den Daten nicht erkennen (siehe Abbildung 37).

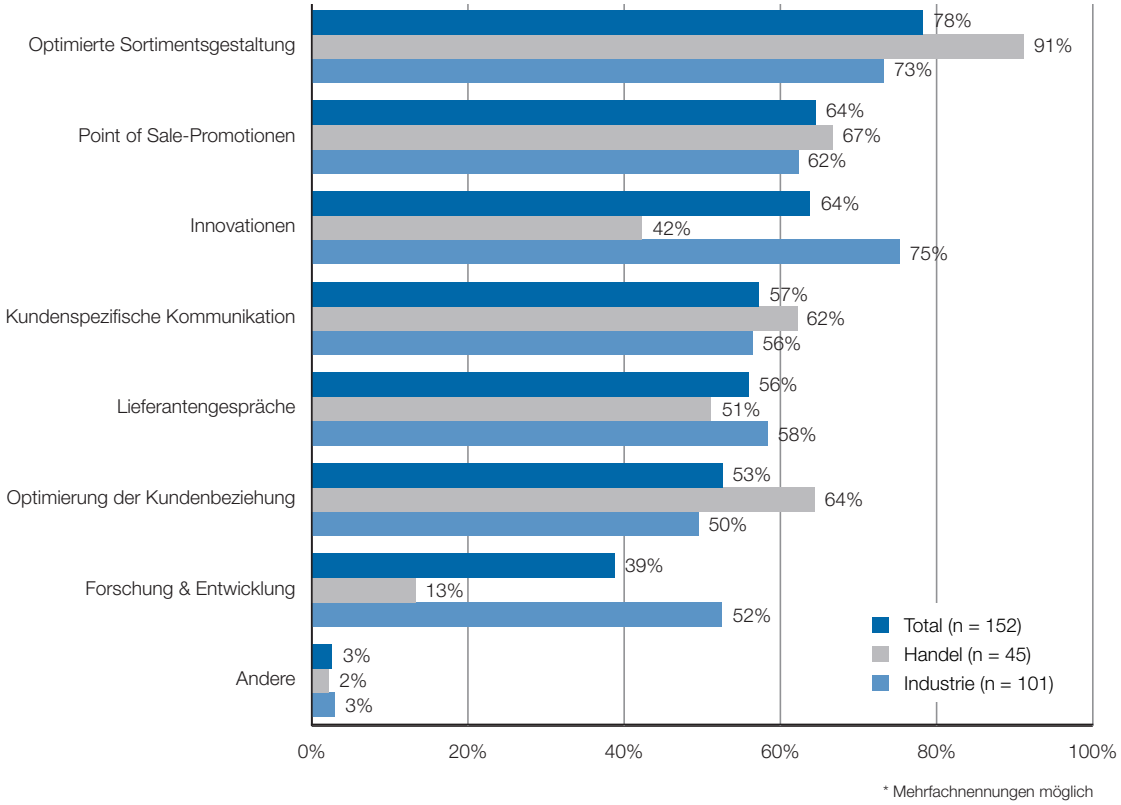


Abbildung 37: Verwendung Kundeninformationen

Ein weiterer Weg um Informationen über die Endkunden zu erhalten ist der direkte Kontakt. Hierfür bieten sich verschiedene Medien an. Am meisten verbreitet sind die Unternehmenswebsite und E-Mail (je 91% der Befragten). Bei mehr als der Hälfte der Befragten können die Kunden auch über ein Callcenter mit dem Unternehmen in Kontakt treten. 42% geben an in sozialen Netzwerken vertreten zu sein.

Mangelndes Vertrauen ist der Haupthinderungsgrund im Datenaustausch

Aus den Interviews mit Händlern geht hervor, dass der Fokus früher viel stärker auf die eigene Unternehmung gerichtet und das Wissen über den Markt und die Konkurrenz sehr beschränkt war. Die Kooperation mit der Industrie ermöglichte daraufhin den Zugang zu Zahlen ausserhalb der eigenen Informationsquelle. Die Interviewpartner erwarten, dass die Kooperation zwischen Handel und Industrie stärker auf «Facts und Figures» basieren wird. Der gegenseitige Austausch von Daten ist dabei ein wichtiger Bestandteil der Zusammenarbeit und bildet die Grundlage für das gemeinsame Category Management, für Aktivitäten am POS oder für die Kooperation in der Produktentwicklung. Am meisten verbreitet ist heute der Austausch von Abverkaufs-/Point of Sale-Daten, fast drei Viertel der Befragten tauschen diese Informationen aus. Mit deutlichem Abstand folgen Bestandsdaten (43%), welche vor allem handelsseitig und im Non Food-Bereich ausgetauscht werden. An dritter Stelle folgen Daten aus der Marktforschung (40%), vor allem seitens der Industrie und im Food-Bereich. Keinen Datenaustausch betreiben 10% der Befragten, wobei es sich hier nicht etwa um diejenigen handelt, welche keine oder eine geringe Kooperationsintensität haben. Es besteht keine Garantie, dass der Kooperationspartner solche Informationen nicht auch benutzt, um zusammen mit direkten Mitbewerbern zu wachsen. Dies unterstreicht einmal mehr, dass eine gute Vertrauensbasis essentiell für eine erfolgreiche Kooperation ist.

Den Hauptgrund warum nicht vermehrt Daten ausgetauscht werden, sehen die Befragten denn auch im mangelnden Vertrauen (66%), händlerseitig noch mehr als industrieseitig (72% vs. 63%). Weitere wichtige Gründe sind die hohe Sensitivität der Daten (50%) und der (subjektiv empfundene) einseitige Nutzen (49%), letzterer wird vor allem seitens der Industrie erwähnt. Der Handel sieht zudem im Aspekt der technischen Schwierigkeiten einen Hemmnisfaktor für den Datenaustausch (siehe Abbildung 38).

Technologien am POS sind wichtig für die Kooperation

In der Kooperation am Verkaufspunkt kommen vermehrt neue Technologien zum Einsatz, Beispiele dafür sind die digitale Preisbeschriftung, mobile Applications oder Self-Checkouts. Für den Kooperationserfolg zwischen Handel

«Allgemein muss man wieder mutiger werden und auch neue Wege beschreiten. Der Konsument soll wieder vermehrt begleitet werden. Dadurch kann man über Emotionen Erlebnisse schaffen.»

Peter Zehnder, Lindt & Sprüngli, Verkaufsleiter Schweiz

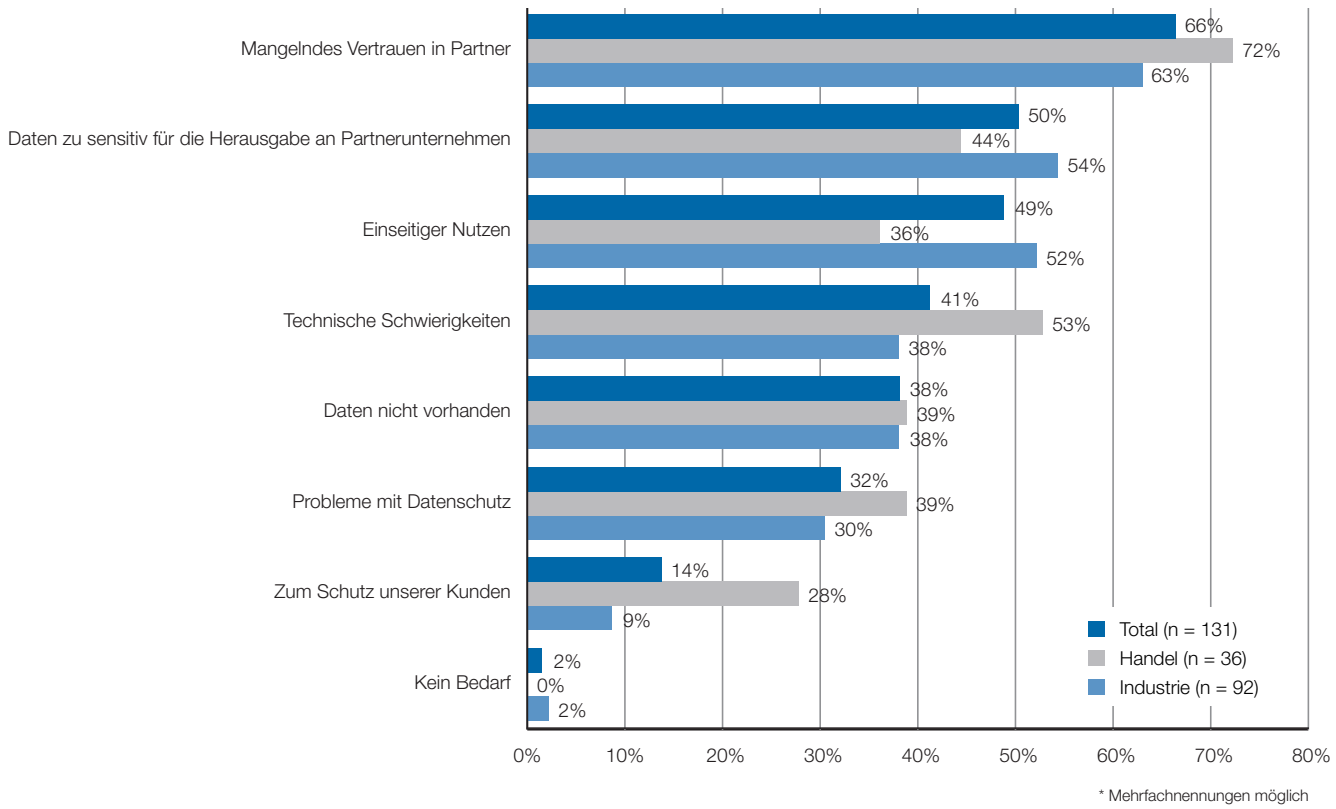


Abbildung 38: Gründe für wenig Informations-/Datenaustausch

und Industrie gelten solche Technologien als bedeutend (42% der Befragten erachten diese als wichtig bis sehr wichtig, 10% dagegen als unwichtig bis sehr unwichtig). Die Technologien verfolgen dabei verschiedene Ziele, oft soll der Einkauf aus Kunden- oder Unternehmenssicht vereinfacht werden, was letztendlich auch zu Umsatzsteigerungen und Kosteneinsparungen führen soll. Für die Kunden ist dabei entscheidend, ob die technologischen Neuerungen einen persönlichen Nutzen bringen. Den mit Abstand grössten Kundennutzen sehen die Umfrageteilnehmer in intelligenten Verkaufsflächen, wobei dies ein Begriff ist, welcher bei den Befragten unterschiedliche Assoziationen auslöst. Die befragten Experten sehen diesbezüglich beispielsweise in intelligenten Waagen oder in einem Verkaufsstand auf Rollen Potenzial. Letzteres wäre quasi eine mobile Verkaufsfläche als zweiter POS, welche je nach Tageszeit angepasst werden könnte und so eine optimale Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse ermöglichen würde. Die Interviewpartner geben aber gleichzeitig auch zu bedenken, dass sich Kunden eventuell durch diese Technologien bevormundet fühlen könnten.

Weniger gross ist der wahrgenommene Kundennutzen aus Sicht der Befragten bei den weiteren Technologien. Rund ein Drittel sieht für die Kunden einen Vorteil in In-Store Promotionsbildschirmen (37%) und in Mobile Ap-

plications (34%) (siehe Abbildung 39). Besonders der Handel sieht Potenzial im Einsatz von In-Store Promotionsbildschirmen. Dies deckt sich auch mit den Eindrücken der Interviewpartner: Die Händler hoffen über solch innovative Werbemöglichkeiten mehr Gelder von der Industrie zu erhalten, die Industrie dagegen befürchtet mehr bezahlen zu müssen, ohne dabei einen echten Mehrwert dafür zu erhalten. Grundsätzlich ist die Industrie aber daran interessiert am Verkaufspunkt mit den Konsumenten zu kommunizieren. Die Interviews mit Händlern haben gezeigt, dass dort, wo In-Store Bildschirme bereits eingesetzt werden, diese erfahrungsgemäss von den Kunden gut akzeptiert werden. Allerdings sind die Händler selbst der Meinung, dass sie, auch dort wo sie Bildschirme bereits einsetzen, das Potenzial noch nicht voll ausschöpfen.

Der Deutsche Händler Hieber wird mehrfach als Benchmark genannt, wenn es um den Einsatz neuer Technologien geht. Die digitale Preisbeschilderung hat dieser schon vor Jahren eingeführt, ebenso ist das Bezahlen mittels Fingerprint schon länger möglich.

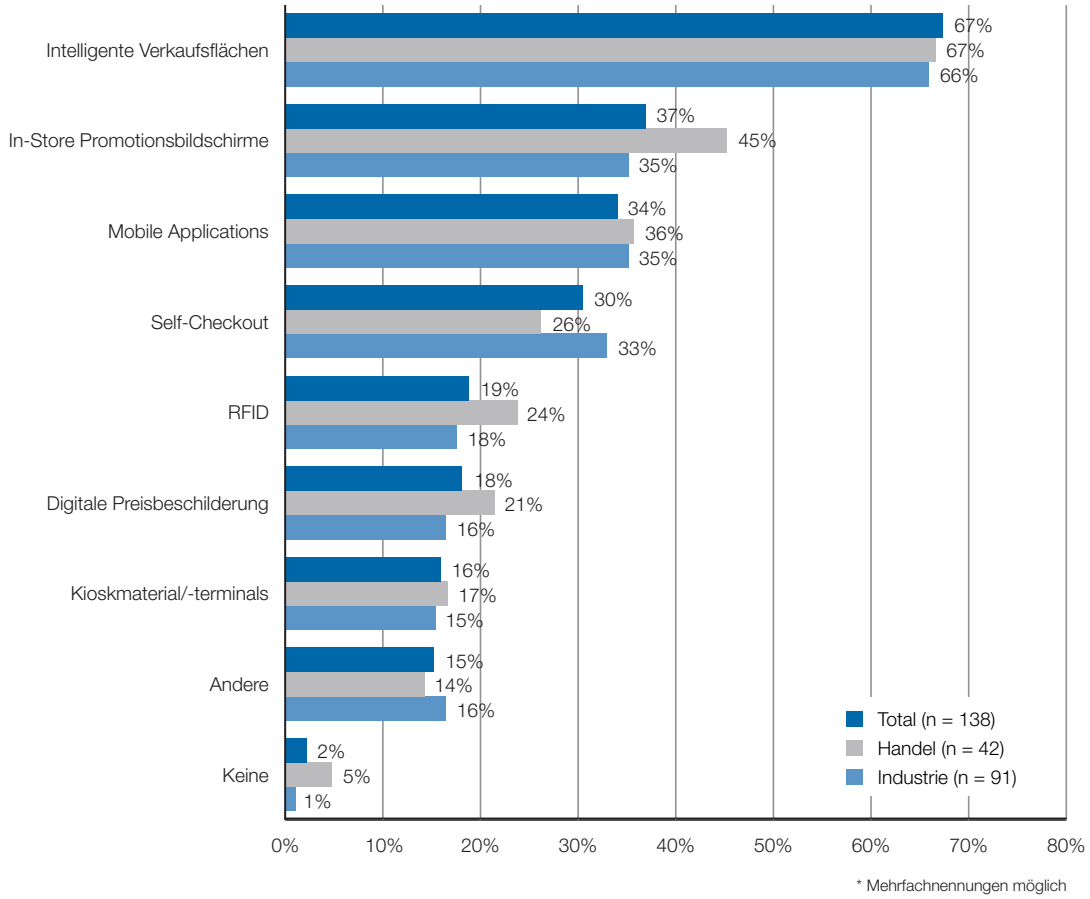


Abbildung 39: Kundennutzen verschiedener Technologien

Infobox: Hieber's Frische Center

Die zur EDEKA Südwest gehörende Einzelhandelskette hat die erste Filiale 1966 im Landkreis Lörrach (D) eröffnet und erreicht inzwischen 10 Standorte. Seither hat Hieber viele Preise gewonnen, u.a. den goldenen Zuckerhut oder mehrfach die Auszeichnung «Supermarkt des Jahres». Mit einem geschätzten Stammkundenanteil von 60% positioniert sich Hieber als qualitativ hochwertiger, kreativer und kundenorientierter Anbieter im Frische-/Food Bereich.

Der Erfolg des Unternehmens stützt sich auf mehrere Erfolgsfaktoren. Neben einer kunden- und erlebnisorientierten Ladengestaltung steuert auch eine vergleichsweise grosse Sortimentsbreite (50 000 – 60 000 Artikel) mit Fokussierung auf den Frische-/Food-Bereich dem Erfolg bei. Auch verzichtet der Detaillist bewusst auf Angebotsschilder und bietet kaum Zweitplatzierungen an. Der Fokus liegt auf dem besonderen Einkaufserlebnis, mit entsprechender Ruhe und Übersichtlichkeit. Besonders positiv fallen bei Hieber die Freundlichkeit und Servicebereitschaft der Mitarbeiter ins Gewicht; so werden beispielsweise Produkte, welche in einem Hieber-Outlet nicht mehr vorhanden sind, mittels Kurier aus dem nächsten Hiebers Frische Center unverzüglich geliefert, sofern das Produkt dort vorhanden ist.

Quelle: Baumann (2010), Hieber (2011), Lebensmittelzeitung (2010)

Welche Technologien sich am POS durchsetzen, darüber entscheidet noch immer primär der Kunde/Konsument.

Online-Marketing wird weiter zunehmen

Neben den neuen Technologien wird auch das Online-Marketing immer wichtiger, 62% der Befragten erwarten eine (starke) Zunahme für das eigene Unternehmen. Insbesondere seitens des Handels wird von einer relativ starken Zunahme ausgegangen (76% Handel vs. 58% Industrie). Im Non Food wird mit einer stärkeren Zunahme der Online-Marketing Aktivität (74%) gerechnet als im Food-Bereich (57%). Für die zielgruppengerechte Ansprache sehen die Interviewpartner auch Potenzial in sozialen Netzwerken. Die Entwicklungen in diesem Bereich stehen jedoch noch am Anfang und werden in den nächsten Jahren deutlich an Bedeutung gewinnen. Nach Meinung der Interviewpartner haben jedoch viele Unternehmen die Wichtigkeit dieses Kontaktweges noch nicht erkannt. Zudem fehlt es den Befragten an wirklich überzeugenden Fallbeispielen, an welchen man sich orientieren könnte.

Sei es für die zielgruppengerechte Ansprache oder die Wahl der erfolgversprechendsten neuen Technologien, Wissen über den Konsumenten zu haben, ist ein entscheidender Vorteil und ein Schlüssel für die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Handel und Industrie. Zudem, so die Interviewpartner, sollen die Kundenbedürfnisse und die Kundenzufriedenheit wieder vermehrt ins Zentrum gerückt werden.

5. Vertikale Kooperation in der Schweiz – quo vadis?

Das Forschungsprojekt «Handelsradar» umfasste drei grundlegende Ziele. Zum Ersten ermittelte die Studie den Status Quo der Kooperation von Industrie und Handel im Schweizer Konsumgütermarkt. Es hat sich gezeigt, dass auf einigen Gebieten bereits heute regelmässige Kooperationen zwischen Handel und Industrie stattfinden. Eine nennenswerte Erhöhung des Kooperationslevels in den letzten Jahren lässt sich allerdings nicht feststellen. Zweitens wurden aktuelle Trends auf Demand- und Supply Side untersucht. Auf beiden Seiten ist der Wunsch nach mehr Kooperationen deutlich zu erkennen, was wohl auch auf die zunehmend verschärfteren Wettbewerbsbedingungen auf dem Schweizer Markt zurückzuführen ist. Drittens wurden die Faktoren für eine erfolgreiche Kooperation ermittelt. Diese umfassen vor allem weiche Faktoren wie Vertrauen oder Fachkompetenz des Partners.

5.1. Status Quo: Kooperationen sind vorhanden, jedoch nur sporadisch

Der Schweizer Konsumgütermarkt hat sich im Vergleich zu vielen anderen Europäischen Ländern einzigartig entwickelt. Die starken Konzentrationstendenzen im Handel haben in der Vergangenheit aus verschiedenen Gründen oft die Kooperationsbestrebungen gehemmt. Die Befragten erleben die von der Wettbewerbskommission ausgehenden Regulationen als unklar und scheinen verunsichert, in welchem Umfang und Rahmen überhaupt Kooperationen eingegangen werden dürfen. Gleichzeitig führte die Abschottung vom Europäischen Markt dazu, dass die Händler lange Zeit einen geringeren Optimierungsdruck als in anderen Ländern verspürten. Dies resultiert in einem verhältnismässig geringen Niveau der aktiven und regelmässigen Zusammenarbeit, welche sich auf vereinzelte, unkritische Kooperationsbereiche beschränkt.

Fehlende Transparenz und keine gemeinsamen, klar definierte Ausgangslagen behindern Kooperationen

Die in der Befragung ermittelten Kooperationen fokussieren auf Bereiche, die schon seit vielen Jahren üblich sind und dadurch weniger kritisch erscheinen. Den Spitzenplatz mit 73% der Befragten belegen Promotionen am Point of Sale. Hier ist der gegenseitige Nutzen der Kooperation einfach zu erkennen, da sich dieser z.B. durch gesteigerte Umsätze relativ leicht messen lässt. 57% der Befragten kooperieren zudem im Category Management und in den Lieferantenprozessen (54%) bzw. haben einen regelmässigen Datenaustausch (54%). Zwar zeigen diese Ergebnisse auf, dass die Mehrheit der Befragten bereits Kooperationen auf Demand- und Supply Side eingeht, jedoch bedarf es bei Interpretation der Ergebnisse einer differenzierten Betrachtung. Beispielsweise ist die Zufriedenheit mit solchen Kooperationen nur bedingt gegeben, wie am Beispiel des Category Managements gezeigt wurde (siehe Kapitel 3.1 bzw. Kapitel 4.1). Eine Erklärung für diesen Gap zwischen Kooperationsaktivitäten und –zufriedenheit hat sich in den durchgeführten Tiefeninterviews ergeben. Es hat sich herausgestellt, dass es zwischen Industrie und Handel teilweise unterschiedliche Vorstellungen von Category Management gibt, was somit zu unterschiedlichen Kooperationsintentionen und Erwartungshaltungen führen kann. Auch haben die befragten Experten beispielsweise bemängelt, dass es in Abhängigkeit des Projektpartners sehr grosse Unterschiede in der Kooperationstiefe gibt. Der Datenaustausch zwischen Industrie und Handel ist nicht zwangsläufig einem transparenten Informationsaustausch gleichzusetzen. So gab ein Befragungsteilnehmer an, dass seine Firma mit Partnern Daten austausche. Bei näherer Nachfrage stellte sich heraus, dass dieses Unternehmen jedoch nur stark aggregierte POS-Daten an Ihre Lieferanten weiterverkauft. Nur bei unkritischen logistischen Daten wie Bestandshöhen hatte dieser Händler wirklich einen breiten Austausch mit seinen Partnern. Ein Hersteller bekräftigt, dass der Daten-

austausch mit den verschiedenen Handelspartnern sehr unterschiedlich ausgestaltet ist, was teilweise auch mit den zur Verfügung stehenden Strukturen und Ressourcen zusammen hängt.

Auch das Zwischenmenschliche spielt eine grosse Rolle, der Erfolg einer Kooperation steht und fällt mit den Personen, die dahinter stehen.

Geringeres Kooperationsniveau durch nicht klare Gewinnaufteilung sowie mangelndes Vertrauen in Partner

Der Nutzen einer Kooperation muss unmittelbar erkennbar sein, ansonsten wird diese als unattraktiv gesehen. Zum Beispiel ist beim POS-Datenaustausch der Nutzen für den Handel oft nicht klar ausweisbar, die Hürde für eine solche Kooperation ist damit ungleich höher. Kooperationen auf der Supply Side haben es da oft einfacher, da sich der Nutzen gut quantifizieren lässt (z.B. gesunkene Bestände über Vendor Managed Inventory).

Doch selbst ein monetär quantifizierbarer Nutzen führt nicht notwendigerweise zur Kooperation. Gewinne aus einer Kooperation müssen fair verteilt sein, d.h. in Relation zu Aufwand und Risikoverteilung zwischen den beiden Seiten stehen. Eine Prämisse, die sich in der Praxis nur schwer realisieren lässt, da es oft durch die fehlende Transparenz eine Informationsasymmetrie gibt: keine der Seiten weiss genau, wie viel die andere Seite von der Kooperation profitiert. Eine solche Situation lässt sich theoretisch durch genau definierte Verträge lösen. Im Rahmen der Umfrage hat sich gezeigt, dass eine genaue vertragliche Aufteilung der Gewinne in der Praxis nur in 25% der Fälle anzutreffen ist. Eine mögliche Erklärung für dieses Ergebnis liegt in den Transaktionskosten der Verträge, welche den Kooperationsgewinn schmälern. Idealistisch gesehen wäre es ein Ausweg aus dieser Situation, dass die beteiligten Parteien sich soweit gegenseitig vertrauen, dass eine Kosten-Nutzenaufteilung über vertragliche Regelungen nicht mehr notwendig ist. Doch gerade dieses unvoreingenommene Vertrauen ist in der Praxis unrealistisch, was sich auch im Rahmen der Umfrage gezeigt hat. Aus den Befragungsergebnissen ableitend scheint für die nächsten Jahre ein gesundes Mittelmass aus vertraglichen Regulationen, aber auch Investitionen in den gegenseitigen Vertrauensaufbau eine gangbare Lösung für den Schweizer Markt zu sein.

5.2. Steigender Wettbewerb sorgt zukünftig für Anstieg der Kooperationen

Der Schweizer Markt ist im Wandel, die Liberalisierung und der Eintritt neuer Wettbewerber sorgen für eine zunehmende Dynamik. In den letzten Jahren konnte zwar kein sprunghafter Anstieg der Kooperation verzeichnet werden, jedoch ist sich die überwiegende Mehrheit der Befragten einig: Das Kooperationsniveau wird in Zukunft steigen (müssen), will man erfolgreich auf dem Markt bestehen.

Der Eintritt neuer Wettbewerber in den Schweizer Markt im vergangenen Jahrzehnt wurde von vielen Experten als ein Meilenstein in der Schweizer Detailhandelsgeschichte angesehen. Für die Konsumenten haben sich aus dieser Marktöffnung einige Vorteile ergeben, insbesondere bei den Produktpreisen. Jedoch ist im Bereich der Kooperation von Industrie und Handel eine Revolution ausgeblieben: das Kooperationsniveau ist seit dem Markteintritt der neuen Wettbewerber nicht markant gestiegen. Andererseits ist eine deutliche Mehrheit der Befragten der Meinung, dass die Kooperationen in Zukunft zunehmen werden. Eine Erklärung hierfür findet sich in der Notwendigkeit von Unternehmen, sich zunehmend auf den erhöhten Wettbewerb einstellen zu müssen. Einer der Hebel ist dabei die Kooperation und die damit verbundene unternehmensinterne Optimierung von Prozessen und Technologien (z.B. in der regelmässigen Überprüfung der Stammdaten von Produkten). Auch das für eine erfolgrei-

che Kooperation notwendige gegenseitige Vertrauen bedarf einer gewissen Pflege und Vorbereitung und wird sich langfristig nur in kleinen Schritten aufbauen lassen.

Zusammenfassend zeigen die Befragungsergebnisse, dass die Notwendigkeit einer gemeinsamen Marktbearbeitung von Industrie und Handel erkannt wurde. Erste erfolgreiche Pilotprojekte stützen diese Aussage und lassen darauf schliessen, dass das Kooperationsniveau in den kommenden Jahren langsam, aber konstant steigen wird. Durch die zweijährlichen Analysen des Handelsradars wird dieser mögliche Trend verifiziert oder falsifiziert werden.

5.3. Roadmap des Erfolgs: Vertrauen langsam aufbauen, Vorzeigekooperationen eingehen und breit streuen

Der Nutzen von Kooperationen ist aus theoretischer Sicht offensichtlich. Das Potenzial aus der Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette ist grösser als das Potenzial aus der Optimierung einzelner Teile derselben. Die Umfrage hat gezeigt, dass neben harten (monetären) Faktoren auch die weichen Faktoren wie Vertrauen oder Fachkompetenz des Partners ebenso notwendig sind. Kooperationsbereite Unternehmen stehen vor der Herausforderung, diese beiden Komponenten zu verbinden und gemeinsam mit dem Partner eine Win-Win-Situation zu schaffen. Basierend auf dem Konzept der Coopetition sowie den Umfrageergebnissen lässt sich folgendes Vorgehen als mögliche Roadmap für eine beidseitig zufriedenstellende Kooperation festhalten: 1. Vertrauen in kleinen Schritten aufbauen 2. «Leuchtturm-Kooperationsprojekte» mit fairer Kosten-Nutzenaufteilung angehen und 3. durch Definition standardisierter Prozesse und Technologien ausbreiten.

1. Vertrauen langsam schaffen durch zuverlässige Geschäftsbeziehungen

Im ersten Schritt müssen aus der Unternehmensstrategie die Ziele einer Kooperation klar abgeleitet, definiert und auf Realisierbarkeit überprüft werden. Bevor die Kooperationstätigkeit mit mehreren Partnern aktiviert wird, empfiehlt es sich, einzelne Kooperationsformen in Pilotprojekten zu testen. Die Befragungsergebnisse deuten hier auf den ersten Stolperstein einer Kooperation, nämlich bei der Auswahl eines geeigneten Pilot-Partners. Dieser sollte laut der befragten Experten genug gross sein, damit sich die Kooperation finanziell lohnt und sie als Leuchtturmprojekt für das interne und externe Projektmarketing dienen kann. Als mindestens genauso wichtig ist in diesem Zusammenhang das Vertrauenspotenzial zu dem ausgewählten Partner. Je innovativer die Kooperation, desto mehr Vertrauen scheint notwendig. Dieses Vertrauen ist vielfach noch nicht gegeben, gerade mit grossen Kunden/Lieferanten haben Machtspiele und harte Verhandlungen in der Vergangenheit dem gegenseitigen Vertrauen geschadet. Hier gibt es kein Patentrezept, Vertrauen lässt sich nicht verordnen. Vertrauen muss entstehen: langfristig, über zuverlässige Geschäftsbeziehungen sowie einen regelmässigen Dialog miteinander. Dieser Dialog ist eine bedeutende Komponente in der Kooperation. Denn nur im Dialog hat man die Chance, das notwendige Wissen über Bedürfnisse und Wertvorstellungen des Partners zu erhalten, und somit letztendlich den Kuchen im Kontext der Coopetition bedürfnisgerecht aufteilen zu können.

2. Der Win-Win einer Kooperation muss nicht zwangsläufig eine Kosten-Nutzenaufteilung zu gleichen Teilen bedeuten

Wenn Unternehmen auf potenzielle Partner mit einer Kooperationsidee zugehen, bedarf es vorrangig einer klaren Vorstellung über die mit der Kooperation verbundenen Ziele. Je klarer die Definition der Ziele und die Quantifizierung von Kosten und Nutzen sind, desto eher haben die

Kooperationsvorhaben eine Chance auf Erfolg. Hier kommt das Konzept der Coopetition zur Geltung. Wer in die Kooperationsverhandlungen einsteigt und dabei den gewünschten Win / Nutzen des Partners kennt, hat eine gute Ausgangslage für die Verhandlungen. Bei Kooperationen spielt die Verhaltenspsychologie eine wichtige Rolle. Selbst wenn beide Parteien aus der Kooperation profitieren, z.B. Prozesskosten sparen, möchte jeder in der subjektiven Wahrnehmung als Sieger hervorgehen. Ein Verhaltensmuster, welches einem effektiven Kooperationsgewinn/-nutzen im Wege steht. Sollte bei einer Kooperation nicht genau dann jeder als Sieger hervorgehen, wenn die eigenen Bedürfnisse und Ziele bestmöglich erfüllt worden sind? – dies muss nicht immer das grösste Stück vom Kuchen bedeuten.

Eine hohe Transparenz ist bei den Kooperationsverhandlungen wichtig. Vielfach wurde im Rahmen der Befragung der Begriff «mit offenen Karten spielen» erwähnt. Zwar lassen sich durch Verschweigen der eigenen Nutzenvorstellungen eventuell kurzfristig Vorteile generieren, für eine langfristige Kooperationsbeziehung ist das aber nicht förderlich. Auf der Supply Side lassen sich Gewinne tendenziell leichter quantifizieren (z.B. Transportkosten) als auf der Demand Side (z.B. Zufriedenheit der Endkunden), so dass eine Kooperation auf der Supply Side zum Einstieg tendenziell etwas leichter fallen kann. In diesem Kontext ist es interessant zu wissen, dass mehrere Interviewpartner betonten, dass sie für die Verhandlungen mit einem Partner aus Industrie und Handel für die Bereiche Supply- und Demand Side jeweils zwei klar voneinander getrennte Teams hatten. Damit soll verhindert werden, dass schwierige Themen auf der einen Seite (wie z.B. Margen) Kooperationen auf der anderen Seite verhindern.

3. Ausführung und Rollout: Klare Definition der gemeinsamen Prozesse und Technologien

Wenn über erste Pilotprojekte und einer daraus resultierenden Kooperationsbasis eine Grundbasis an Vertrauen vorhanden ist, kann begonnen werden die Kooperationsbestrebungen zu intensivieren. Die Berücksichtigung der Wünsche von internen und externen Stakeholder sowie eine daraus abgeleitete, klare Definition der Ziele ist von Beginn an notwendig. Wie sich in der Befragung gezeigt hat, rücken neben der Fachkompetenz des Partners auch andere Erfolgsfaktoren in den Fokus von Kooperationen, so beispielsweise die Verwendung der richtigen Technologien oder die Definition geeigneter Prozesse zwischen beiden Parteien.

Wenn Kooperationen zu einem echten Wettbewerbsfaktor werden sollen, können diese nicht auf einzelne Projekte beschränkt bleiben. Eine Ausbreitung der Kooperationsaktivitäten auf mehrere Partner ist vielfach der Wunsch. Gerade auf der Supply Side wird sich eine Investition in komplexen Supply Chain Lösungen nur dann rentieren, wenn die Systeme und Konzepte auf die Mehrheit der Partner übertragen werden können. Dies sollte über eine erfolgreiche Durchführung des Pilotprojektes als «Leuchtturm» um einiges erleichtert sein. Nichts ist überzeugender als das Beispiel einer erfolgreich durchgeführten Kooperation, aus welcher sich möglicher Weise «Multiplikator Effekte» für beide Parteien ergeben können.

Auch auf der Demand Side soll auf Pilotprojekte ein Rollout erfolgen um den Kooperationsgewinn zu maximieren. Kooperationen, die beispielsweise mit einer kleinen Produktkategorie angefangen haben, können auf weitere Produktgruppen ausgedehnt und so die Beziehung mit dem oder den Partner(n) intensiviert werden. In den Tiefeninterviews hat sich gezeigt, dass der Transfer von theoretisch erarbeiteten Grundsätzen in die Praxis nicht immer möglich und teilweise auch nicht realistisch ist. Ein populäres Beispiel in diesem Zusammenhang ist das Category Management. Wurden in früheren Projekten anhand des klassischen 8-Schritte-Prozesses ganze Bundesordner mit Daten und Auswertungen gefüllt, so wird dies heute viel pragmatischer gehandhabt. Einerseits aus Effizienzgründen, andererseits aber auch aufgrund von fehlendem Basiswissen. Die Tiefeninterviews haben gezeigt, dass heute unter Category Management meist nur noch eine reine Regaloptimierung verstanden und auch entsprechend umgesetzt wird.

5.4. Fazit

Der Wille zur Kooperation ist gross und die Umfrageteilnehmer wünschen sich eine Intensivierung der Zusammenarbeit. «Wir sitzen alle im selben Boot» und «Den Erfolg können wir nur gemeinsam erzielen» sind oft gehörte Statements. Doch muss festgehalten werden dass dies aktuell noch subjektive Wunschvorstellungen sind, deren Realisierung nur bedingt auf dem Markt angekommen ist. Es gibt zahlreiche unternehmensinterne und –externe Gründe, welche eine intensive(re) Kooperation verhindern. Viele wurden in dieser Studie aufgezeigt und beleuchtet. Kritisch betrachtet muss jedoch auch erwähnt werden, dass es immer Gründe geben wird, weshalb eine Intensivierung der Zusammenarbeit nicht möglich ist. Einmal fehlt es an den notwendigen technischen Voraussetzungen auf der Supply Side und ein anderes Mal verhindert eine personelle Neubesetzung des Trade Marketings die zeitnahe Umsetzung konkreter Massnahmen am POS. Dennoch hat sich in dieser Studie gezeigt, dass vorwiegend solche Gründe überwiegen, die für eine Intensivierung der Zusammenarbeit sprechen. Ist der «Leidensdruck» in der Schweiz (noch) nicht gross genug um sich gezielter über mögliche Berührungspunkte zu unterhalten als nach Vorwänden und Gewohnheitsmustern zu suchen, welche eine gemeinsame Marktbearbeitung verhindern.

Bei Betrachtung anderer Ländermärkte zeigt sich, dass eine gemeinsame Marktbearbeitung für alle Beteiligten gewinnbringend sein kann (z.B. das gemeinsame Testen und Optimieren von Innovationen im Metro Future Store, Deutschland[7]). Mit zunehmender Wettbewerbsintensität und dem damit verbundenen Kampf um die Gunst der Kunden bedarf es einer Kooperationsbereitschaft der Marktteilnehmer. Es ist zu erwarten, dass Einzelkämpfer es langfristig nicht mehr aus eigener Kraft schaffen werden, den Dynamiken des Marktes und den stetig komplexeren Bedürfnissen des Kunden gerecht zu werden.

Zwei Wege können diesbezüglich beschritten werden. Der proaktive Weg und der reaktive Weg. Wer sich proaktiv auf die anstehenden Herausforderungen vorbereitet und die strategisch richtigen Kooperationen eingeht und diese vor allem auch lebt, der wird aus einer Position der Stärke agieren können. Demgegenüber wird der reaktive Weg dazu führen, dass man aus einer Notsituation heraus kurzfristig nach Lösungen und Kooperationspartnern suchen muss, was sich als schwierig erweisen dürfte. Was bei diesem Vorgehen viel zu kurz kommt ist das Thema des Vertrauens. Diese für alle gemeinsamen Bemühungen grundlegende Basis einer erfolgreichen und für beide Seiten zufriedenstellenden Zusammenarbeit kann nicht von heute auf morgen erwirkt werden. Vertrauen ist etwas das wachsen und vor allem angesprochen werden muss. In den Tiefeninterviews hat sich gezeigt, dass sensible oder brisante Themen oft gar nicht in Kooperationsverhandlungen angesprochen werden, aus Angst vor der Reaktion des Gegenübers. Doch gerade sind es oft diese Themen, welche den Wert und somit auch den Win (-Win) einer Kooperation ausmachen können. Eine offene Kommunikation sollte auch konstruktive Kritik zulassen.

Mit den Zielen dieser Studie, den aktuellen Status Quo der Kooperation zwischen Industrie und Handel auf dem Schweizer Konsumgütermarkt für Demand- und Supply Side zu untersuchen und mögliche Erfolgsfaktoren zu eruieren, ist das Bestreben nach einer neutralen Sensibilisierung für die Notwendigkeit von Kooperationen auf dem Schweizer Konsumgütermarkt einhergegangen. Die Ergebnisse der Befragung verdeutlichen das umfassende Bedürfnis nach einer gemeinsamen Marktbearbeitung, aber auch die effektiven und subjektiv empfundenen Hemmnisfaktoren einer solchen.

Der Schweizer Markt ist in Bewegung, Machtfaktoren werden auch zukünftig einen Einfluss auf die Kooperation haben. Jedoch ist davon auszugehen, dass sich die zunehmende Wettbewerbsintensität und damit verbundene Verteidigung der Marktanteile zu einem nennenswerten Gegengewicht entwickeln werden. In diesem Zusammenhang bleibt abzuwarten, ob sich das Kooperationsklima und das damit verbundene Kooperationslevel in den kommenden Jahren verbessern bzw. erhöhen wird. Die Trendstudie «Handelsradar» wird diese Entwicklungen weiterhin kontinuierlich beobachten und den Status Quo der gemeinsamen Marktbearbeitung über eine neue Untersuchungsrunde in zwei Jahren kritisch überprüfen.

7 Detaillierte Informationen zur Metro Future Store Initiative unter: www.future-store.org

Infobox: Zusammenfassung Studienergebnisse Handelsradar

Ziel 1: Ermittlung eines realistischen Status Quo zur Kooperation von Industrie und Handel auf dem Schweizer Konsumgütermarkt

Kooperationsintensität:	eher hoch beurteilt
Kooperationsbereiche:	vor allem traditionelle Bereiche (z.B. Point of Sale Promotionen, Category Management)
Zufriedenheit mit Kooperation:	eher zufriedenstellend bis zufriedenstellend
Hemmnisfaktoren für Kooperation:	fehlende Kooperationsbereitschaft des Partners, unattraktives Kosten-Nutzen Verhältnis
Voraussetzungen für Kooperation:	Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Kompetenz des Partners

Ziel 2: Identifikation von relevanten Trends und Kooperationsbereichen auf der Demand- und Supply Side

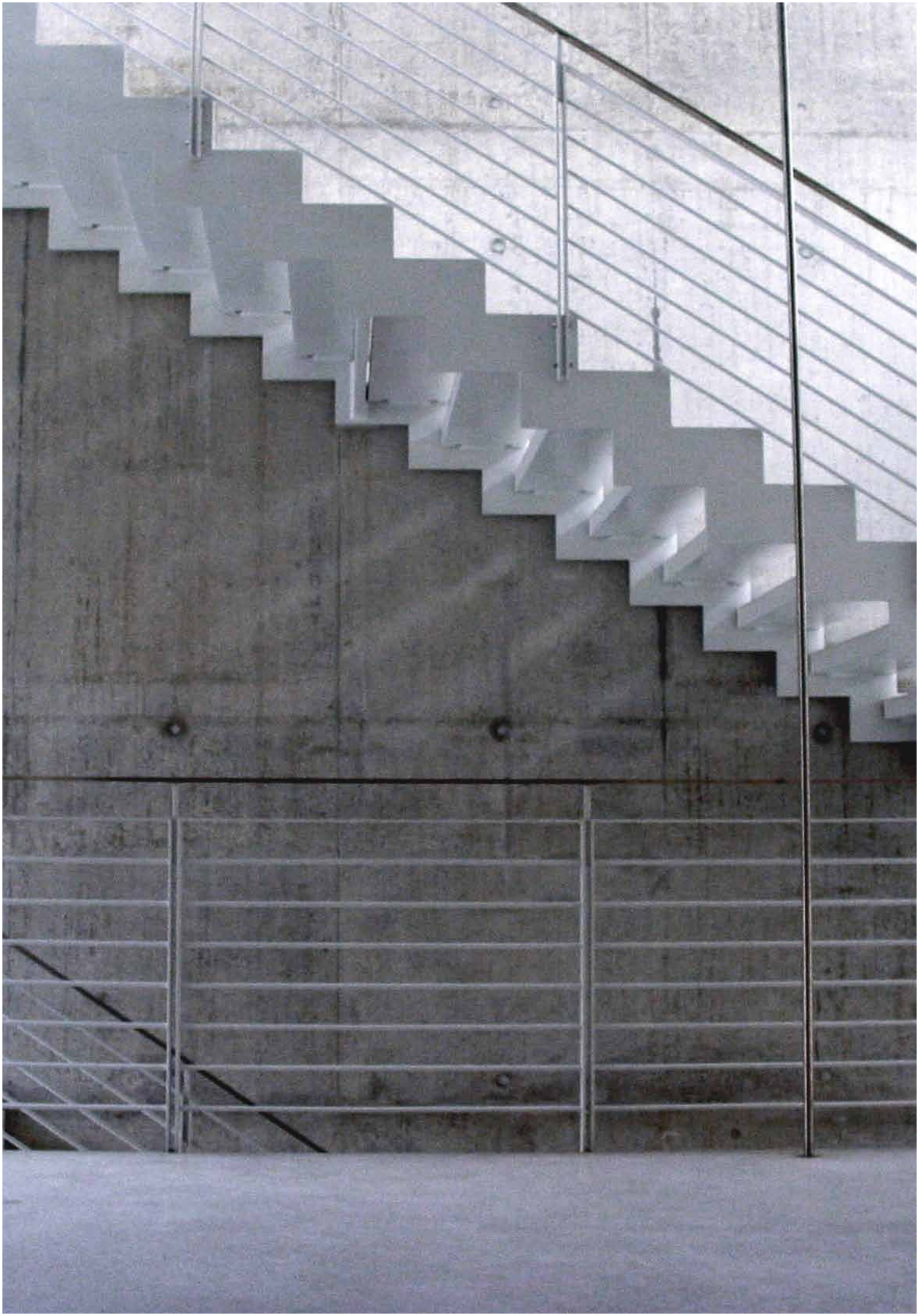
	Supply Side	**Demand Side**
Kooperationsintensität:	eher hoch beurteilt	eher mittelmässig beurteilt
Kooperationsbereiche:	Promotionen, Lieferanten-Prozesse, regemässiger Datenaustausch	Produktentwicklung/-einführung Sortimentssteuerung, Vermarktung

Auf der **Supply Side** sind innovative Kooperationsformen fast noch nicht vorhanden, Bestellprozesse erfolgen überwiegend manuell. Technologien werden als Erfolgsfaktor für eine Kooperation gesehen, primär genutzt werden bislang EAN/GTNI und EDI, RFID hat sich dagegen noch nicht auf dem Markt durchgesetzt. Der Datenaustausch erfolgt in aggregierter Form, dies vor allem in den Bereichen Abverkaufs- und Bestandsdaten. Die Langfristigkeit von Beziehungen in einer Kooperation ist wichtiger als kurzfristige Transaktionen. Mangelndes Vertrauen wird als Problem für Kooperationen genannt.

Auf der **Demand Side** wird Category Management als Kooperationsform genannt, welche dem gemeinsamen Ziel einer erhöhten Kundenzufriedenheit entgegenkommt. Ebenso werden Technologien am POS als wichtig für Kooperationen erachtet, wobei der gegenseitige Datenaustausch als Hinderungsgrund genannt wird. Der Fokus von Kooperationen liegt auf der Langfristigkeit. Der Mangel an gegenseitigem Vertrauen wird als Hinderungsgrund genannt.

Ziel 3: Eruierung ausgewählter Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Kooperation

- Vertrauensbasis schaffen (insb. über kleinere Pilotprojekte)
- Faktor Mensch nicht unterschätzen (verhaltenspsychologische Aspekte)
- Gezielter und abgestimmter Einsatz von Technologien und Anpassung von Prozessen
- Win-Win einer Kooperation bedeutet nicht zwangsläufig eine 50:50 Kosten-Nutzenaufteilung (Konzept der Coopetition)



Literaturverzeichnis

Baumann, Dominic (2010): Hieber's Frische Center: Kundennähe als Erfolgsfaktor, in: Reinecke, Sven (Hrsg.): Best Practices in Marketing: Erfolgsbeispiele zu den vier Kernaufgaben im Marketing, Zürich / St. Gallen, Compendio Bildungsmedien

Alicke, Knut (2005): Planung und Betrieb von Logistiknetzwerken, Berlin, Springer Verlag

Angerer, Alfred (2006): The Impact of automatic store replenishment systems on retail, Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag

Brandenburger Adam; Nalebuff, Barry (2008): Coopetition – kooperativ konkurrieren, Eschborn, Christian Rick Verlag

Corsten, Daniel, Gruen, Thomas (2004): Stock-Outs cause Walk-Outs, in: International Harvard Business Review, Vol.82/5, S.26 – 28

Credit Suisse Economic Research (2010): Retail Outlook 2010 – Fakten und Trends, Zürich

Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten (2011): Bilaterale Abkommen Schweiz – EU, URL: http://www.europa.admin.ch/themen/00500/index.html, Stand: 04.05.2011

Eidgenössisches Departement für auswärtige Angelegenheiten (2010): Die Bilateralen Abkommen Schweiz – Europäische Union, Bern

Fuhrer, Peter (2004): POS-Report SCHWEIZ 2004, Baar, Schweizerisches Marketing-Forum

GS1 (o.J.): GS1 – The global language of business, URL: http://www.gs1.com, Stand: 05.05.2011

Handelszeitung Online (2009): Coop/Weko: Druckversuche auf Lidl unterlassen, URL: http://www.handelszeitung.ch/unternehmen/coopweko-druckversuche-auf-lidl-unterlassen, Stand: 02.05.2011

Hieber (2011): Qualität & guter Service zahlen sich aus, URL: http://hieber.de/html/auszeichnungen.html?t=1a27d36020cf92884e15f3d05f63546e, Stand: 07.05.2011

Lebensmittel Zeitung (2006): Luxus braucht Logistik: Douglas – L'Oréal und Thiel optimieren gemeinsam Lieferkette, Ausgabe 39, S.26

Lebensmittelzeitung.net (2010): Erfolgreiche Grenzgänger im Südwesten, URL: http://www.lebensmittelzeitung.net/business/veranstaltungen/Hiebers-Frischecenter-Erfolgreiche-Grenzgaenger_6167_6500.html, Stand: 07.05.2011

Liebmann, Hans-Peter et al. (2008): Handelsmanagement, München, Vahlen Verlag, 2008

Mankiw, Gregory (2001): Grundzüge der Volkswirtschaftslehre, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag

Metro Group Future Store Initiative (2011): Willkommen bei der Metro Group Future Store Initiative, URL: www.future-store.org, Stand: 12.05.2011

Rudolph, Thomas (2008): Der Schweizer Handel – Konsumententrends 2008, St. Gallen, Institut für Marketing und Handel

Simchi-Levi, David et al (2008): Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies, Boston, McGraw-Hill / Irwin Verlag

Walz, Hartmut (2011): Coopetition: ist Ökonomie stets Krieg und Frieden gleichzeitig?, URL: http://www.fh-lu.de/fb3/walz/coopetition.htm, Stand: 05.05.2011

Wettbewerbskommission (2011): Willkommen bei der Wettbewerbskommission, URL: http://www.weko.admin.ch, Stand: 04.05.2011

Autoren

Judith Reidenbach ist Leiterin des Forschungsprojektes «Handelsradar». An der ZHAW School of Management and Law verantwortet sie die Bereiche Konsumgütermarketing und Handel und ist neben Ihrem Lehrauftrag für Marketing und CRM als Projektleiterin in der angewandten Forschung und Beratung tätig. Zuvor hat sie u.a. im Trade Marketing der Bitburger Brauerei und Henkel KGaA gearbeitet.

Marco Fuhrer ist seit 2006 Partner im Beratungsunternehmen Fuhrer & Hotz – Excellence in Retailing und dort insbesondere für Fragestellungen im Bereich Trade Marketing (PoS-Marketing / Category Management) zuständig. Zuvor absolvierte er verschiedene berufliche Stationen, u.a. bei Globus Warenhäusern, Nielsen oder als Mitglied der Geschäftsleitung von Barilla Schweiz.

Alfred Angerer promovierte am Logistik Institut an der Universität St. Gallen und ist seit 2009 als Dozent am Zentrum für Strategie und Operations der ZHAW School of Management and Law angestellt. Zuvor war er u.a. im Supply Chain Management der Nestlé AG und als Operationsberater bei McKinsey unter anderem in den Bereichen Consumer Goods, Retail und Pharma tätig.

Martin Hotz Partner und Mitinhaber des Beratungsunternehmens Fuhrer & Hotz – Excellence in Retailing. Zudem ist er Mitbegründer und -inhaber des Schweizerischen Marketing-Forums. Zu den Schwerpunkten von Martin Hotz gehören unter anderem die Shopper-/Verhaltensforschung am PoS («Aus Shoppern Käufer machen») sowie Mikro-Marketing-Projekte.

Guido Müller ist seit 2010 Dozent am Zentrum für Marketing Management der ZHAW School of Management and Law. Zuvor war er während 12 Jahren in verschiedenen Marketing Beratungs- und Führungsfunktion tätig, zuletzt als Mitglieder der Geschäftsleitung und Head of Consumer Business & Marketing bei Swisscard AECS AG.

Wir möchten uns bei allen Beteiligten für die vielseitige Unterstützung im Rahmen des Forschungsprojektes «Handelsradar – Trends in der Kooperation zwischen Industrie und Handel in der Schweiz» bedanken. Besonderer Dank geht an unsere Interviewpartner für Ihren wertvollen Input sowie an Franziska Luthiger für Ihr unermüdliches Engagement bei der Projektrealisierung. Ebenso danken wir Ingrid Benkert und Armin Ledergerber für die hervorragende organisatorische Unterstützung, Brian Rüeger für sein wertvolles Feedback über alle Projektphasen hinweg sowie der ZHAW Abteilung General Management für die finanzielle Unterstützung. Weiter richten wir unseren Dank an Cornelia Sauer und Susanne Weissert für die kompetente Programmierung des Fragenbogens, an Isabelle Stutz für das Layout, an die Studierenden Dunja Hoppe, Isabelle Britschgi, Daniel Suter, Andreas Graf, Petra Küng und Veronika Bachanek für Ihren Einsatz sowie an unsere Kollegen von der ZHAW School of Management and Law bzw. Fuhrer & Hotz – Excellence in Retailing, die uns während des gesamten Projektes begleitet haben.

Beteiligte Experten

Vertreter folgender Unternehmen haben sich an der Umfrage «Handelsradar –Trends in der Kooperation zwischen Industrie und Handel in der Schweiz» beteiligt:

AG für Fruchthandel, Albis Bettwarenfabrik, Alimenta Shops, Athleticum, Ausländische Biere AG, Balthasar + Co., Bardini + Keller, Bayard Wartmann, Beiersdorf, Beldona, Bell, Bigler, Billerbeck, Bina, Bio Partner Schweiz, Bio Suisse, Black Arrow, Bongrain, BP (Switzerland), Brita, British American Tobacco, Cadar, Cadbury, Caffè Chicco d'Oro, Campari, Cash+Carry Angehrn, Chocolat Frey, claro fair trade, Coca-Cola HBC Schweiz, COPMO Jardin, Coop, Coop Bau+Hobby, Cruspi, Dabso, Dannemann, Danone, Delica, Denner, Discorack-NCO, Distrimondo, DKB Household, Dorma, Dosenbach-Ochsner, Düring, Duni, Edi Baur, Elco, Elvetino, Emmi, Ernst Sutter, Ethno & Company, Feldschlösschen Getränke, F.G. Ritter AG, Fing'rs, Fredy's, GABA, GDI, Genossenschaft Migros Luzern, Genossenschaft Migros Ostschweiz, Genossenschaft Migros Zürich, GESKA, Givaudan, Globus, Gmos, Haecky, Halter Bonbons, Hans Buff + Co., Hardegger Käse, Hauser & Cie, Hegnauer Bäckerei, Heineken, Henkel, Hero, Hiestand, Hilcona, Hilcona Fresh Express, Hochdorf Nutribake, Hornbach Baumarkt, Hug, IVF Hartmann, Jowa, KADI, Kellerei St. Georg, kellermann.ch, Kuhn Rikon, Landi, Lekkerland, Limex Handels GmbH, Lindt & Sprüngli, Loeb, L'Oréal, Maestrani, Mammut Sports Group, Manor, Martec Handels AG, Media SATURN Management, Micarna, Midor, migrolino, Migros Genossenschafts-Bund, Mineralquelle Eptingen, Mobilezone, Mövenpick, Narimpex, Negroni, Nestlé, Nikon, Obrecht Technologie, Oettinger Imex, Ospelt Food, Osram, Panella Frischgebäck, Pasta Premium, Pepsico, Pfister, Promena, Ramseier, Rausch, Reitzel, Ricola, Riposa, Scana Lebensmittel, Schwab-Guillod, Schwarz Kitchen Selection, Schweizer Rheinsalinen, Sia Abrasives, Société BiC, Spar, Sponser Sport Food, Store Service, Supro Nährmittel, Swarovski, Trisa Electronics, Unilever, Universal-Sport, Uvex, Valora, Varistor, Vifor, Volg Weinkellereien, Wander, WMF, Wrigley, Züger Frischkäse, Zweifel Pomy-Chips, …

… sowie weitere Unternehmen aus der Schweizer Konsumgüterbranche.

IMPRESSUM

Herausgeber
ZHAW School of Management and Law
Abteilung General Management
Stadthausstrasse 14
8400 Winterthur
Schweiz

Kontakt
judith.reidenbach@zhaw.ch
Telefon +41 58 934 68 40

m.fuhrer@fuhrer-hotz.ch
Telefon +41 41 766 14 18

Autoren
Judith Reidenbach
Marco Fuhrer
Dr. Alfred Angerer
Martin Hotz
Guido Müller

Layout
Marketing & Development SML

Bilder
Titelseite: Getty Images
Innenseiten: Peter Maurer, www.peter-maurer.ch

Lesbarkeit
Im Sinne der besseren Lesbarkeit wird bei gewissen Begriffen nur die männliche Form verwendet.

Bestellungen
www.handelsradar.ch /Rubrik Publikationen

Verkaufspreis
CHF 200.–

Besuchen Sie uns im Internet
www.handelsradar.ch
www.agm.zhaw.ch
www.fuhrer-hotz.ch

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

**School of
Management and Law**

St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

www.sml.zhaw.ch