

Inhalt

Management Summary	4	Literaturverzeichnis	64
1. Studienbeschreibung	6	Autoren	66
1.1. Hintergrund und Ziele der Studie	6	Beteiligte Experten	68
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		

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.

