

## **Marktnischenerosion zwingt zur Kooperation**

*Detailhandel / Die stagnierende Kauflust der Kundinnen und Kunden zwingt die Branche zu vermehrten Kooperationen.*

Stagnation und Umsatzrückgang prägen zur Zeit die Landschaft im schweizerischen Detailhandel. Die Verunsicherung der Konsumenten, die sich in diesem Krebsgang des Detailhandels widerspiegelt, verursacht einen sich beschleunigenden Strukturwandel bei den mittelbetrieblichen Zulieferern des Detailhandels. Die Konsumverweigerung beeinträchtigt auch den Detailhandel in seiner Struktur. Schliessungen und Übernahmen (siehe Jelmoli, Kleider Frey) sprechen eine deutliche Sprache. Allerdings ist die Flexibilität des Detailhandels so gross, dass bei ersten Anzeichen einer Konsumerholung Spielraum für Flächenexpansion gegeben ist. Dies nicht zuletzt wegen des Überangebots im Immobilienbereich. Diese Strukturen können sich somit erholen. Hinter der Detailhandelsfront jedoch zeichnen sich bei mittelbetrieblichen Anbietern viel schwerwiegendere Strukturveränderungen ab. In der Vergangenheit gefeierte Nischenanbieter, insbesondere des Lebensmittel- Getränke- und Textilbereiches sind in ihrer bis vor kurzem stabilen Nischenposition bedroht.

### **Bedrohte Ertragslage**

Für eine Grosszahl schweizerischer Klein- und Mittelunternehmen, auch ausserhalb der Baubranche, wurden die Erträge im ersten Halbjahr 1995 schwer beeinträchtigt. Gemäss einer Studie des Bankvereins klagt die Mehrheit der Mittelbetriebe sämtlicher Wirtschaftssektoren über eine sich weiter verschlechternde Rentabilität. Bei stagnierenden und rückläufigen Umsätzen konzentriert sich die Überlebensstrategie des Mittelunternehmens nach abgeschlossener Strukturbereinigung auf die Aufrechterhaltung der Marge, um mit den verbliebenen installierten Kosten über die Runden zu kommen.

Die bis vor kurzem erfolgreichen Nischenerträge mittelbetrieblicher Zulieferer an den Detailhandel werden vierfach bedrängt:

- Zum ersten straffen die Grossverteiler ihre Sortimente in extremer Weise, setzen hohe Regal-Hürden für Spezialitäten, vorweg im Food-Bereich, und attackieren systematisch unechte Markenartikel. Der Coop-Chef hat vor einigen Wochen deutlich gemacht, dass Markenartikel überall dort gefährdet sind, wo das Potential von Neuerungen gering und die Innovationskadenz träge ist. Dort will Coop mit Eigenmarken einsteigen.
- Zum zweiten sind die Nischenanbieter durch zusätzlichen Druck multinationaler Mitbewerber in Bedrängnis geraten. Das Nullwachstum, das von Multis im Testmarkt Schweiz nicht hingenommen werden kann, hat zur Folge, dass diese durch Übernahmen oder Eigenprodukte in Spezialitäten-Nischen eindringen, die bis heute weitgehend von mittelständischen Unternehmen belegt waren. Dies gilt vor allem in Lebensmittel- und Getränkebereich.
- Zum dritten: Multinationale Gesellschaften vermögen es eher, die laufend erhöhten „Werbekostenbeiträge“ der Grossverteiler zu bezahlen. Diese Regal-

Hürden werden weiter dazu beitragen, dass die von zwei Anbietern dominierte schmale Spezialitätenpalette im schweizerischen Lebensmittelhandel noch schmaler und ärmer wird. Ein Vergleich des Sortimentreichtums im Lebensmittelhandel beispielsweise mit den USA, mit Holland oder der Bundesrepublik fällt schon seit einiger Zeit deutlich zuungunsten der Schweiz aus.

Es gelangen im wesentlichen nur noch Sortimente zum Konsumenten, welche den Grossverteilern passen. Spezialgeschäfte sind in ihrer Existenz bedroht. Zusätzlich versuchen die Grossverteiler, mit massiven Marketinginvestitionen das Segment „Bio“ zu besetzen. Nur sie können es sich leisten, die Kontrollmechanismen im Agrarbereich aufzubauen und wirksam zu unterhalten.

Im weiteren sind die Zulieferer durch – an sich begrüßenswerte – Deregulation bedroht. Manch nationaler Anbieter genoss bis vor kurzem den Schutz agrarischer oder technischer Handelshemmnisse. Der Anbieter von schweizerischen gebrannten Wassern konnte sein Preisniveau dank der wesentlich höheren Monopolgebühren für ausländische Produkte sorgsam pflegen und hegen. In den nächsten 4 bis 5 Jahren werden diese Schutzmechanismen wegfallen. Es ist Illusion zu glauben, eine Preissenkung hätte wesentliche nachfragestimulierende Wirkung. Dagegen sprechen sowohl die veränderten Trinksitte als auch die Promillegrenzen.

### **Gestandene Strukturen brechen ein**

Zahlreiche mittelständische Zulieferunternehmen an den Detailhandel stehen in einer Endphase ihrer durch den Gründungspionier aufgebauten Unternehmenskultur. Nach Jahren guter Gewinn eund wohlgeordneter Marktverhältnisse brechen sowohl extern als auch intern während Jahren zementierte Strukturen ein und verunsichern die bisherigen Firmenleiter und Eigentümer. So kumulieren sich endogene und exogene Schwierigkeiten zu strategischer Perspektivlosigkeit.

Wie könnten Kooperationen solchen Unternehmungen neue Perspektiven und Impulse vermitteln? Der allgemeine Wunsch nach Kooperation ist gross. Gross sind allerdings auch die Illusionen, welche über kurzfristige Synergieeinsparungen bei Kooperationen herrschen. Eine kürzliche Umfrage bei mittelständischen Zulieferern im Lebensmittelbereich hat ein intensives Interesse an Kooperationen signalisiert. Folgende Kooperationsfelder wurden dabei am häufigsten genannt: Marktbearbeitung, Logistik und gewisse Stufen der Produktion. Diese Auswahl von Bereichen entspringt nicht der Vorstellung, dass man in diesen am leichtesten zusammenarbeiten könne. Vielmehr sind es Bereiche, bei welchen Kosten oder ungenügende Kapazitätsauslastung am meisten schmerzen. Dies führt zu defensiven Kooperationen. Und diese sind heikel. Es braucht eine klare Absprache und ein hohes Mass des Eingehens partnerschaftlicher Risiken, damit defensive Kooperationen funktionieren.

Logistische Kooperationen sind kaum problematisch. Sie bewähren sich schon jahrzentelang in der Form von Lager- und Auslieferungsaufträgen. Bei weitem kritischer ist die gemeinsame Marktbearbeitung. Die Komplexität des schweizerischen Marktes und die schwierig zu handhabenden Einkaufsstrukturen der Grossverteilern stellen hohe Anforderungen an den Kooperationspartner. Produkte des Kooperationspartners in der eigenen Verkaufsorganisation mitzunehmen, ist nahezu ein hilfloses Unterfangen. Das eigene Produkt steht dem Mann im Verkauf immer näher als das fremde. Auch wenn er vielleicht mit dem Fremdprodukt mehr verdienen könnte. Die einzige Form von Verkaufskooperation, welche Chancen hat, ist die Schaffung einer gemeinsamen Vertriebsgesellschaft. Diese funktioniert dann, wenn mit komplementären

Produkten gleiche Marktsegmente bearbeitet werden. Gerade Defensiv-Kooperationen im Absatzbereich benötigen offensive, selbstverantwortliche Vertriebseinheiten, welche auf klaren Strukturen und nicht auf wohlmeinenden Verteidigungsschwüren beruhen.

Wenn zwei Firmen ihre Vertriebstätigkeit ohne eigenständige Struktur kombinieren, werden die alten Verkaufstruppen die aufgebaute Kundenbindung weiter pflegen und nicht in die Kooperation transferieren. Es werden Rückzugspositionen geschaffen, um bei Scheitern der Kooperation wieder rasch in alten Bahnen operieren zu können. Vertriebskooperation funktioniert nur dann nachhaltig, wenn gewissermassen der „Point of no Return“ rasch überschritten wird.

Problemlos sind Kooperationen im Produktionsbereich. Hier liegen viele Kapazitäten brach. Denken wir nur an hochkomplexe Konfektionier-, und Auszeichnungs- und Abfüllanlagen, welche meist über grosse Belegungsreserven verfügen. Bei klarer Verantwortlichkeitszuordnung und Organisation ist es denkbar und auch realisierbar, dass Mitbewerber gleiche Anlagen nutzen.

Leider ist es Realität, dass weit mehr Kooperationen scheitern als gelingen. Umsatz- und Ertragswachstum konnten früher manchen konzeptionellen Fehler der Kooperation übertünchen. Heute muss die Idee der Kooperation an der Basis stimmen. Die Risiken der Kooperation sind beidseitig einzugehen, und die Kooperationspartner müssen eine Schicksalsgemeinschaft bilden, welche nicht bei ersten Schwierigkeiten zerbricht. Leichtfüssig aufkündbare, kurzfristige Verträge sind untauglich, um das mittelständische Unternehmen durch die Widrigkeiten der heutigen Märkte zu führen. Wenn die Ziele transparent sind, die Konzeption der Kooperationsfelder stimmt und die Spielregeln der Kooperationsvertrages, idealerweise durch symbolische Beteiligung verankert, eingehalten werden, dann bieten Kooperationen auch in Stagnations- und Rezessionsphasen eine Chance.