

# White Paper: Mehrwert durch unternehmensübergreifende Vernetzung und Collaboration



## Übersicht

Dokumenteninformation	
Titel	White Paper: Mehrwert durch unternehmensübergreifende Vernetzung und Collaboration
Version	1.0
Status	Final

## Autoren und Mitwirkende

Name	Vorname	Organisation
Schmid	Markus	Coop Genossenschaft
Burkhalter	Ruedi	Herbert Ospelt Anstalt
Scicchitano	Claudio	Hero AG
Ducceschi	Marcel	Migros-Genossenschafts-Bund
Sarafian-Schumann	Anne-Sophie	Nestlé Suisse SA
Shaw	Antje	Nestlé Suisse SA
Vogel	Hansruedi	Planzer Transport AG
Fernando	Priyange	Unilever Schweiz GmbH
Lorenz	Dominik	Valora Schweiz AG
Martins	Mario	Volg Konsumwaren AG
Abderhalden	Ruedi	Volg Konsumwaren AG
Trüb	Hanspeter	Wander AG
Batt	Jonas	GS1 Switzerland

## Version 1.0

Version	Datum	Ersteller	Zusammenfassung der Änderungen
1.0	08.03.2022	Jonas Batt	Dokument zur Publikation freigegeben

## Widerruf (Disclaimer)

Trotz aller Bemühungen, die Korrektheit der im vorliegenden Dokument enthaltenen GS1 Standards sicherzustellen, übernimmt GS1 Switzerland und jede weitere Partei, die an der Erstellung dieses Dokumentes beteiligt war, keine Gewähr (weder ausdrücklich noch implizit). Jede Haftung für unmittelbare, mittelbare oder sonstige Schäden oder Verluste, die in Verbindung mit der Verwendung dieses Dokumentes stehen oder aus der Anwendung dieses Dokumentes resultieren, unabhängig von der Klagsache, inklusive Richtigkeit, Gebrauchstauglichkeit oder Zweckmässigkeit, aber nicht darauf beschränkt, wird ausgeschlossen.

Das Dokument kann von Zeit zu Zeit überarbeitet werden, sei es aufgrund von technologischen Entwicklungen, Änderungen in den Standards oder neuen rechtlichen Gegebenheiten. Einige Produkte und Firmennamen, die hier erwähnt werden, können eingetragene Warenzeichen und/oder eingetragene Warenzeichen ihrer jeweiligen Firmen sein. GS1 ist ein eingetragenes Warenzeichen von GS1 AISBL.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Management Summary</b>	<b>4</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>5</b>
1.1 Themenspektrum	6
1.2 Abgrenzung	6
<b>2. Ausgangslage</b>	<b>7</b>
2.1 Marktbeobachtungen	7
2.2 Wettbewerbsrecht in der Schweiz	7
2.3 Potenzial	8
<b>3. Empfehlungen</b>	<b>12</b>
<b>4. Fazit, Handlungsfelder für GS1 Switzerland und Ausblick</b>	<b>13</b>
<b>5. Literaturverzeichnis</b>	<b>14</b>

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: ECR-Pyramide mit den drei anvisierten Themengebieten	6
Abbildung 2: SWOT-Analyse von Collaboration und Vernetzung aus Workshop Arbeitsgruppe	8
Abbildung 3: CPFR-Modell 2.0	10
Abbildung 4: Vorteile von S&OP sowie CPFR	11
Tabelle 1: Potenzial von Collaboration je ECR-Level	9
Tabelle 2: Empfehlungen zum Start von Projekten	12



# Management Summary

Für Schweizer Unternehmen nimmt der Wettbewerbsdruck durch die steigende Globalisierung laufend zu. Die hohen Preise und Margen machen den Markt für ausländische Akteure besonders interessant und erhöhen den Wettbewerbsdruck noch mehr. Gleichzeitig findet ein grosser Digitalisierungsschub statt, da sich immer stärker Omni-Channel-Strategien als erfolgversprechend erweisen (siehe beispielsweise die Entwicklungen im Handel aufgrund der Covid-19-Pandemie). Diese Ausgangslage zwingt Schweizer Unternehmen, nach Lösungen und strategischen Vorteilen zu suchen, die sie im operativen Geschäft umsetzen können. Um effizient und gleichzeitig agil zu bleiben, wird eine engere Hersteller-Händler-Kooperation empfohlen (Vernetzung und Collaboration<sup>1</sup>). Eine solche ermöglicht mehr Innovation, schnellere Reaktion auf Kundenbedürfnisse und teilweise eine grössere Versorgungssicherheit oder auch optimierte Lagerhaltung in der Supply Chain.

Generell kann gesagt werden, dass Collaboration und die damit einhergehende unternehmensübergreifende Vernetzung der Systeme in der Lieferkette möglich sind, solange sie nicht zwischen Konkurrenten erfolgen, keine Marktabschottung zur Folge haben oder Preisbindungen enthalten. In der Schweiz liegt noch Potenzial in der Kooperation von Handel und Industrie. Wahrscheinlich sind die Unternehmen aufgrund des geltenden Wettbewerbsrechts vorsichtig. Gleichzeitig sind Schweizer Unternehmer generell zurückhaltender, als dies in Märkten wie beispielsweise Deutschland der Fall ist. Der Fachbeirat Konsumgüter/Retail von GS1 Switzerland mit namhaften Unternehmen aus Handel und Industrie möchte sich dem Thema «Vernetzung und Collaboration» schwerpunktmässig widmen und hat dazu eine Arbeitsgruppe ins Leben gerufen.

In einem ersten Schritt konzentriert sich die Arbeitsgruppe auf die Vernetzung und Collaboration in den drei

Gebieten GS1 Standards/Technologie, Warenfluss und Sortiment/Launch/Promotionen. In einer Analyse hielt die Arbeitsgruppe die Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren fest: Allgemein zeigte sich, dass sie ungefähr gleich viele Stärken und Chancen wie Schwächen und Gefahren sieht. Jedoch kann festgestellt werden, dass aufseiten der Schwächen und Gefahren einige Annahmen zugrunde liegen, die nicht direkt bestätigt sind. Mit den Stärken und Chancen hingegen haben Unternehmen schon positive Erfahrungen gemacht, da bereits erfolgreiche Konzepte und Lösungen von GS1 und ECR zur Verfügung stehen. Die Arbeitsgruppe hat festgestellt, dass das Umsetzungs-, Einsparungs- und Nachhaltigkeitspotenzial bei einer verstärkten Hersteller-Händler-Kooperation mittel bis sehr hoch ausfällt. Die Marktreife liegt hingegen zwischen unreif bis reif, je nach Themengebiet (siehe Tabelle 1 und Tabelle 2).

Interessierten Unternehmen werden insbesondere folgende Punkte empfohlen:

- Prüfen Sie interne Prozesse oder Themen, bei denen eine strategische Partnerschaft sinnvoll wäre.
- Sprechen Sie mit möglichen Partnern offen über Ideen und Konzepte.
- Starten Sie im kleinen Rahmen und mit «einfachen» Themen.
- Pflegen Sie eine Kultur der Offenheit.
- Nutzen Sie im Markt vorhandene Standards und Best-Practice-Ansätze.
- Setzen Sie Erfolge in der qualitativen und quantitativen Prozessverbesserung um.

Mit dem vorliegenden White Paper soll das Thema «Vernetzung und Collaboration» reaktiviert und Pilotprojekten der Weg geebnet werden.



<sup>1</sup> Aufgrund der historischen Belastung von «Kollaboration» wird in dieser Arbeit das englische Synonym «Collaboration» verwendet.



# 1. Einleitung

Der Wettbewerb im Schweizer Markt zwischen Unternehmen nimmt laufend zu, da einerseits ausländische Akteure diesen hochpreisigen Markt gezielter angehen, Offlineverkäufe in den Onlinekanal verschoben werden und gleichzeitig die Kraft der inländischen Unternehmen seit der Finanzkrise und insbesondere durch den starken Schweizer Franken abnimmt. Dieser Strukturwandel der letzten Jahre sowie individuelle Schocks wie die Finanzkrise 2018 und Covid-19 ab 2020 fordern immer stärkere Effizienz und Flexibilität von Handel und Industrie auf dem kapitalintensiven Schweizer Markt (Credit Suisse AG, 2020). Es wird von engeren Hersteller-Händler-Kooperationen (GS1 Switzerland, 2020) oder «Flexible Retail» gesprochen, was eine schnelle Anpassung an Kundenbedürfnisse respektive Trends beinhaltet und somit eine enge Abstimmung innerhalb der Supply Chain bedingt. Vertikalisierung, Horizontalisierung und Plattformmodelle sind alles Methoden, um eine Weiterentwicklung in Unternehmen voranzutreiben und Wachstum sowie Agilität im Wettbewerb zu erzielen. Es zeigt sich, dass insbesondere diejenigen Unternehmen langfristig stabil agieren können, die gesunde, aktive, offene und dennoch kritisch hinterfragte strategische Partnerschaften (Collaboration) in den Wertschöpfungsnetzwerken pflegen. Ein Anstieg des kompetitiven Vorteils und der Performance ist durch Collaboration (strategische, vertiefte Kooperationsform) spürbar und bietet den Unternehmen weitergehende Chancen (Nagehan UCA, 2020). Das ist jedoch nicht alles. Auch während der Zeit von Covid-19 haben sich strapazierfähige Supply-Chain-Netzwerke als besonders resilient im Vergleich zu herkömmlichen Händler-Industrie-Beziehungen gezeigt (Bain & Company, 2020). Auf der Trendplattform Future Retail Switzerland wird zudem Collaboration empfohlen, um den bekannten Herausforderungen der ökologischen Nachhaltigkeit, ausländischen Konkurrenz oder neuen Technologien gemeinsam besser begegnen zu können (GS1 Switzerland, 2020). Gehen Unternehmen eine Kooperation ein, zeugt dies von grossem Vertrauen in die gegenseitigen Kernkompetenzen und Kreativität. Ausserdem können sie sich gegenseitig in der Entwicklung von Innovationen unterstützen, was im Umkehrschluss die Partnerschaft bereichert und beiden Seiten einen Mehrwert bietet.

Das Potenzial von Handel, Industrie und Dienstleistern für effizientere und damit kostengünstigere Prozesse ist in der Schweiz noch nicht ausgeschöpft, da Collaboration noch sehr wenig praktiziert und nicht darüber berichtet wird (GS1 Switzerland, 2020). Dies hängt auch stark mit dem Wettbewerbsrecht zusammen, das in der Schweiz insbesondere die Aspekte horizontale Wettbewerbsabreden zwischen Konkurrenten (Kartelle), vertikale Ab-

reden wie Marktabschottungen (Behinderung von Parallelimporten) oder Preisbindungen der Händler sowie Zusammenschlusskontrolle im Fokus hat.

Der Fachbeirat Konsumgüter/Retail von GS1 Switzerland mit namhaften Unternehmen aus Handel und Industrie sieht im Thema «Vernetzung und Collaboration» grosses Potenzial im Schweizer Markt und hat dazu eine Arbeitsgruppe ins Leben gerufen. Die Arbeitsgruppe soll das Thema aufarbeiten und einen Weg finden, um Vernetzung und Collaboration in der Beziehung zwischen Handel und Industrie im Sinne der Joint Value Creation (Oliver Wyman, 2020) zu fördern. Als ersten Schritt hat die Arbeitsgruppe das vorliegende White Paper erstellt, das als Grundlage für weitere Aktivitäten (z.B. Pilotprojekte, ECR-Monitoring-Plattform) dienen soll.

Generell kann festgehalten werden, dass Collaboration und die damit einhergehende unternehmensübergreifende Vernetzung der Systeme in der Lieferkette möglich ist, solange diese nicht zwischen Konkurrenten erfolgt, keine Marktabschottung zur Folge hat oder Preisbindungen enthält.

Wichtig dabei sind folgende Aspekte

(Quelle: AG Vernetzung & Collaboration, 02.09.2020):

- Sich mit Partnern zu Schwächen und Gefahren des Konzepts abstimmen, diese minimieren und sich gleichzeitig primär auf die Stärken und Chancen konzentrieren
- Zum Start kleine Projekte mit überschaubaren Systemgrenzen wählen und dann langsam im Projektumfang wachsen
- Mit einfachen Themen, sogenannten «Low Hanging Fruits», beginnen

Als Erfolgsfaktoren genereller Natur gelten

(Quelle: AG Vernetzung & Collaboration, 12.02.2020):

- Kulturelle Offenheit und technische Flexibilität
- Standards umsetzen und messen
- Qualitative und quantitative Prozesseffizienz im operativen Geschäft

Vor dem Hintergrund der Kreislaufwirtschaft (Circular Economy) kann festgehalten werden, dass Collaboration und Vernetzung nochmals eine ganz neue Dimension und Bedeutung erhalten. Ohne Abstimmung der Prozesse (End-to-End) können Kreisläufe nicht innoviert, konzipiert und schlussendlich in ganzheitlichen Ökosystemen implementiert werden.

### 1.1 Themenspektrum

GS1 Switzerland will dazu beitragen, dass Handel, Industrie und Dienstleister Themen aus dem ECR-Modell (ECR-Pyramide, siehe Abbildung 1) auf Augenhöhe diskutieren und wirtschaftliche Synergien nutzen können. Der Fokus liegt dabei auf den untersten drei Themengebieten GS1 Standards/Technologie, Warenfluss und Sortiment/Launch/Promotionen. Das White Paper befasst sich im weitesten Sinne mit der Joint Value Creation zwischen Handelspartnern.

Im Vordergrund steht die Erhöhung der Produktivität durch Vernetzung in der gesamten Supply Chain (Technologie/GS1 Standards, Logistiko Optimierung, Bestände, Verfügbarkeit, Reduktion von Out-of-Stock/Out-of-Shelf, Abschreibungen, Kostenanalysen) und auf der Demand Side (Integrated Sales & Operations Planning).

Stellen Sie sich die Möglichkeiten vor, wenn mittels einer Real-time-Datenanalyse vom POS zum Hersteller und wieder zurück die Informationsübermittlung in der Supply Chain optimiert und so auch in Zeiten von grossen Varianzen im Demand Management (z.B. enormen

Bedarfssteigerungen oder -abfällen) eine hohe Transparenz ermöglicht würde. Engpässe würden noch besser sichtbar und drohende Umsatzausfälle könnten noch effektiver vermieden werden.

Da die Sicherheitsbestände von Waren gezielter bewirtschaftet werden könnten, wären eigene Puffer jeder Rolle in der Supply Chain nicht mehr notwendig. Die Unternehmen könnten so einen noch grösseren Beitrag an ihre Umweltverträglichkeit leisten.

### 1.2 Abgrenzung

Die obersten beiden Levels der ECR-Pyramide, Shopper Journey und Category Management, werden nicht betrachtet. Des Weiteren sind technologische Aspekte ausgeklammert (beispielsweise ob Prozesse via Distributed Ledger Technology/Blockchain abgebildet werden sollen oder nicht), da diese sich schnell und unabhängig vom Thema verändern und je nach Kollaborationsmodell individuell geprüft werden müssen.

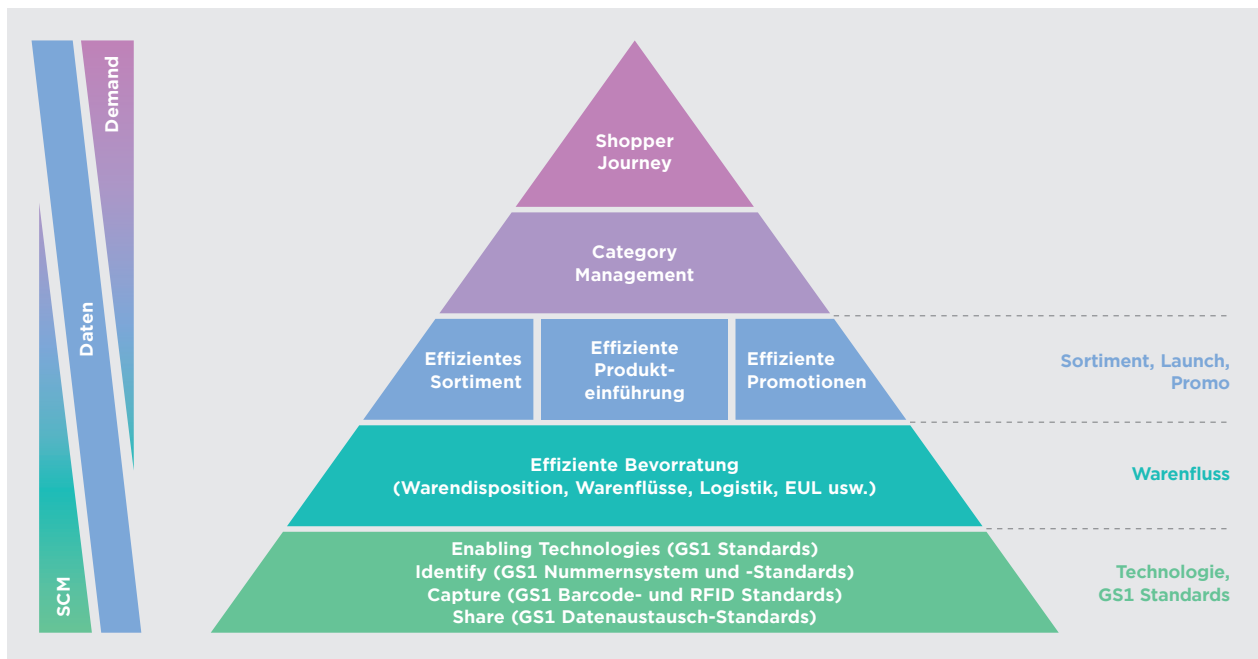


Abbildung 1: ECR-Pyramide mit den drei anvisierten Themengebieten

## 2. Ausgangslage

Der Strukturwandel in der Schweizer Handelslandschaft bringt immer wieder neue Formen wie zum Beispiel «Flexible Retail» (Credit Suisse, Retail Outlook, 2020) oder Plattformmodelle hervor. Alle diese Modelle setzen eine gute Abstimmung aller Akteure in einem Wertschöpfungsnetzwerk voraus. Im vorliegenden White Paper wird die optimale Abstimmung als Collaboration definiert, welche die «Zusammenarbeit eines Unternehmens mit seinen Kunden und Lieferanten unter Einsatz von modernen Informationstechnologien zur Integration von unternehmensinternen und unternehmensübergreifenden Geschäftsprozessen» (Gabler, 2018) bedeutet. Denn ohne Collaboration können selbst die besten Konzepte nicht erfolgreich eingeführt, geschweige denn als Pilotprojekt getestet werden.

### 2.1 Marktbeobachtungen

In den Nachbarländern Deutschland, Frankreich und Österreich wird Collaboration sehr offen gelebt und auch kommuniziert. Dies sieht man an den jährlichen Events ausgewählter ECR-Organisationen:

- ECR Tag Germany: jährlicher Event mit ECR Awards<sup>2</sup> in vier Kategorien (Operational Excellence, Sustainability, Innovation und ECR Commitment) für eingereichte Best-Practice-Beispiele sowie einem übergeordneten ECR Champion
- ECR Tag Österreich: jährlicher Event<sup>3</sup> mit Trendthemen und Best-Practice-Beispielen
- IDG (ECR UK): jährlicher Event<sup>4</sup> mit Award in zwei Kategorien (Leading Light und Learning & Development) und Best-Practice-Beispielen
- ECR Irland: jährlicher Event<sup>5</sup> mit Award in drei Kategorien (Shopper Marketing, Shopper Engagement, Category Management) und Best-Practice-Beispielen

In der Schweiz besteht noch Potenzial an Collaboration, obwohl es auch hierzulande einige Projekte gibt. Es ist bekannt, dass insbesondere das Wettbewerbsrecht einen der zentralen Hinderungsgründe für stärkere Kommunikation darstellt. Diesbezüglich herrschen gewisse Unsicherheiten, die so gut wie möglich durch die Arbeit der Arbeitsgruppe Vernetzung & Collaboration ausgeräumt werden sollen.

### 2.2 Wettbewerbsrecht in der Schweiz

Im Wettbewerbsrecht<sup>6</sup> wird der Wettbewerb für Produktemärkte, worunter auch die Konsumgüterindustrie fällt, wie folgt reguliert:

Das Schwergewicht der Tätigkeiten des Dienstes P (Produktemärkte) liegt in kartellgesetzlichen Verfahren gegen horizontale Wettbewerbsabreden zwischen Konkurrenten (Kartelle), gegen vertikale Abreden wie Marktabschottungen (Behinderung von Parallelimporten) oder Preisbindungen der Händler und in der Zusammenschlusskontrolle. Hinzu kommt die systematische Marktbeobachtung, um kartellgesetzwidrige Verhaltensweisen von Unternehmen und wettbewerbsverzerrende Wirkungen wirtschaftsrechtlicher Vorschriften frühzeitig feststellen zu können. (Wettbewerbskommission, 2020)

Als unzulässige Wettbewerbsbeschränkungen gemäss Bundesgesetz über Kartelle und andere Wettbewerbsbeschränkungen (Schweizerische Eidgenossenschaft, 2014) gelten:

Art. 5 Unzulässige Wettbewerbsabreden

<sup>1</sup> Abreden, die den Wettbewerb auf einem Markt für bestimmte Waren oder Leistungen erheblich beeinträchtigen und sich nicht durch Gründe der wirtschaftlichen Effizienz rechtfertigen lassen, sowie Abreden, die zur Beseitigung wirksamen Wettbewerbs führen, sind unzulässig.

<sup>2</sup> Wettbewerbsabreden sind durch Gründe der wirtschaftlichen Effizienz gerechtfertigt, wenn sie:

- a. notwendig sind, um die Herstellungs- oder Vertriebskosten zu senken, Produkte oder Produktionsverfahren zu verbessern, die Forschung oder die Verbreitung von technischem oder beruflichem Wissen zu fördern oder um Ressourcen rationeller zu nutzen; und
- b. den beteiligten Unternehmen in keinem Fall Möglichkeiten eröffnen, wirksamen Wettbewerb zu beseitigen.

<sup>3</sup> Die Beseitigung wirksamen Wettbewerbs wird bei folgenden Abreden vermutet, sofern sie zwischen Unternehmen getroffen werden, die tatsächlich oder der Möglichkeit nach miteinander im Wettbewerb stehen:

- a. Abreden über die direkte oder indirekte Festsetzung von Preisen;

<sup>2</sup> <https://www.ecraward.de>

<sup>3</sup> <https://ecr-austria.at/ecrtag>

<sup>4</sup> <https://www.igd.com/events/igd-awards>

<sup>5</sup> [https://www.ecrireland.ie/shopper\\_conference\\_and\\_awards\\_2020](https://www.ecrireland.ie/shopper_conference_and_awards_2020)

<sup>6</sup> Stand 07.07.2020/10:59 Uhr

- b. Abreden über die Einschränkung von Produktions-, Bezugs- oder Liefermengen;
  - c. Abreden über die Aufteilung von Märkten nach Gebieten oder Geschäftspartnern.
- <sup>4</sup> Die Beseitigung wirksamen Wettbewerbs wird auch vermutet bei Abreden zwischen Unternehmen verschiedener Marktstufen über Mindest- oder Festpreise sowie bei Abreden in Vertriebsverträgen über die Zuweisung von Gebieten, soweit Verkäufe in diese durch gebietsfremde Vertriebspartner ausgeschlossen werden.

GS1 Switzerland setzt in diesem White Paper voraus, dass die an Collaboration interessierten Unternehmen die Voraussetzungen im Bundesgesetz über Kartelle und andere Wettbewerbsbeschränkungen einhalten und das allgemeine Ziel der rationelleren Ressourcennutzung gemäss Art. 5, Abs. 2a verfolgen.

## 2.3 Potenzial

Damit das Potenzial von Vernetzung und Collaboration im Markt erschlossen werden kann und sich Interessierte auch strategisch damit befassen können, ist eine generelle Offenheit dem Thema gegenüber vorausgesetzt. Gemäss den beteiligten Unternehmen ist ein Anstieg des ROI durch die strategische, vertiefte Kooperationsform im gesamten Unternehmen sichtbar. Die Geschäftspartner profitieren ausserdem von weiteren Vorteilen wie beispielsweise in Produkt- und Prozessinnovationen oder in der allgemeinen Unternehmensentwicklung. Das ist möglich, weil diese Unternehmen grosses Vertrauen in die gegenseitigen Kernkompetenzen und die Kreativität haben und gegenseitige Unterstützung in der Entwicklung von Innovationen bieten. Dies bereichert die Partnerschaft und bietet beiden Seiten einen Mehrwert. In einer SWOT-Analyse haben Vertreter der beteiligten Mitgliedsfirmen die Stärken und Schwächen sowie Chancen und Gefahren festgehalten (siehe Abbildung 2).



Abbildung 2: SWOT-Analyse von Collaboration und Vernetzung aus Workshop Arbeitsgruppe



Allgemein zeigt sich, dass die Stärken und Chancen sowie die Schwächen und Gefahren ausgeglichen sind. Jedoch kann festgestellt werden, dass aufseiten der Schwächen und Gefahren einige Annahmen zugrunde liegen, die nicht direkt bestätigt sind. Hingegen haben Unternehmen bereits positive Erfahrungen mit den Stärken und Chancen gemacht.

Bei den Stärken überwiegen die Stabilität und Konstanz im Wertschöpfungsnetzwerk, effizientere Prozesse und die gute Basis zur weiteren Entwicklung. Als Schwächen werden die reduzierte Flexibilität, der Koordinationsaufwand sowie unterschiedliche kulturelle oder prozessmässige Reifegrade für die Zusammenarbeit erwähnt.

Gefahren werden insbesondere darin gesehen, dass ein Reputationsschaden bei Verletzung des Wettbewerbs-

rechts entstehen könnte und dieses Konzept aufgrund des Ressourcenbedarfs eher für Grossunternehmen geeignet ist als für KMUs. Chancen zeigen sich vor allem im Innovationsmanagement mit starkem Kundenfokus, der umsatzfördernden Wirkung, der Planungs- und Diskussionssicherheit sowie in der allgemeinen Entwicklung des Supply Chain Management (z. B. Lean, Digitalisierung). Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass innerhalb eines Unternehmens strategische Grundsatzentscheide pro oder contra Vernetzung und Collaboration nötig sind. Sobald diese gefällt sind, muss man die Stärken und Chancen nutzen, um damit die Schwächen und Gefahren zu reduzieren oder idealerweise zu eliminieren. Die Tabelle 1 zeigt, dass sowohl beim Umsatz und bei der Nachhaltigkeit als auch bei der Umsetzbarkeit Potenzial

	Level GS1 Standards/Technologie	Level Warenfluss	Level Sortiment, Launch, Promo
<b>Umsetzungspotenzial</b>	<b>Sehr hoch</b> GS1 Standards können schnell umgesetzt werden, da die Basis vorhanden ist und nicht individuell entwickelt werden muss.	<b>Hoch</b> Durch Umsetzungen in diesem Bereich entsteht ein neues Level an Sichtbarkeit/Transparenz (Anreiz).	<b>Hoch</b> Sortiment optimieren und innovative Promotionsmechanismen nutzen. Problematik besteht je nach Spezialanforderungen pro Branche/Kategorie/Produkte.
<b>Einsparungspotenzial</b>	<b>Hoch</b> Prozessvereinfachung Effizienzgewinne (EDI, VMI) mittel- bis langfristig; kurzfristig Investitionen	<b>Mittel – hoch</b> Prozesse wirklich «Shelf Ready» zu gestalten und Transportwege zu optimieren, reduziert Kosten und Time-to-Market/Consumer Verbesserung der Mindesthaltbarkeit (MHD) Steigerung des Vertrauens zum Einkaufsort Bessere Kundenbindung Verbesserung der Warenverfügbarkeit	<b>Hoch – sehr hoch</b> Richtige Artikel, Promoformate zur richtigen Zeit können Streuverluste minimieren. Hinweis: Koordinationsaufwand sollte gering gehalten werden.
<b>Nachhaltigkeitspotenzial</b>	<b>Mittel</b> Langfristige, gesicherte Nutzung der Standards und teilweise ökologische Nachhaltigkeit (Hardware, Papiereinsparung, Energie).	<b>Mittel</b> Durch kollaborative Warenflüsse kann sowohl Foodwaste als auch Verpackung reduziert werden (Mehrwegverpackung).	<b>Mittel – hoch</b> Geregelte Rahmenbedingungen (Prozesse, Nutzenaufteilung) können Potenziale z. B. in der Verpackung oder bei Rohstoffen ermöglichen.
<b>Marktreife Schweiz</b>	<b>Mittel</b> (innerhalb der Schweiz) <b>bis reif</b> (im Vergleich mit dem Ausland)	<b>Reif</b>	<b>Unreif</b>
<b>Abgrenzung</b>	<b>Sicher ausgeschlossen sind wettbewerbsrechtlich kritische Fragestellungen.</b> <b>Eigentlich überall einsetzbar</b> , jedoch abhängig von Investitionsentscheiden und Volumen.	<b>Sicher ausgeschlossen sind wettbewerbsrechtlich kritische Fragestellungen.</b> <b>Fast keine.</b>	<b>Sicher ausgeschlossen sind wettbewerbsrechtlich kritische Fragestellungen.</b> Kann nicht eingesetzt werden, <b>wenn USP gefährdet</b> wird, <b>einseitige Vorteile</b> entstehen oder die <b>Vertraulichkeit nicht gewährt</b> werden kann.
<b>Innovation/Trends</b>	<b>Potenzial vorhanden</b> , da Innovationen und Trends effizientere Prozesse ermöglichen können und GS1 Mitglieder diese laufend in den GS1 Global Standards Management Process einfließen lassen können. Wichtig ist die Einigung unter mehreren Marktteilnehmern auf die erweiterten/neuen Anforderungen durch neue Technologien und Vereinheitlichung in Standards.	<b>Potenzial vorhanden</b> , sofern schon gute Basis besteht (Vertrauen, da Risiko, weil Investition). Benefit für alle Beteiligten.	<b>Grosses Potenzial</b> insbesondere bei Megatrends (z. B. Nachhaltigkeit, Kleinhaushalte), sofern der USP nicht gefährdet ist.

Tabelle 1: Potenzial von Collaboration je ECR-Level

vorhanden ist. Zudem bestehen überall Themengebiete mit relativ geringen Hürden, um mit einem Partner erste Schritte im Thema Collaboration zu unternehmen. Bestehende Dokumentationen aus dem ECR-Netzwerk kommen zu ähnlichen Schlüssen und behandeln unterschiedliche Thematiken wie Planung & Prognose oder

Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR, siehe Abbildung 3) im Rahmen von Anwendungsempfehlungen. In der Publikation «Anwendungsempfehlung: Planung & Prognose» von GS1 Switzerland sind der Kontext und die Vorteile von Collaboration umfassend beschrieben. Im Wesentlichen geht es darum, dass

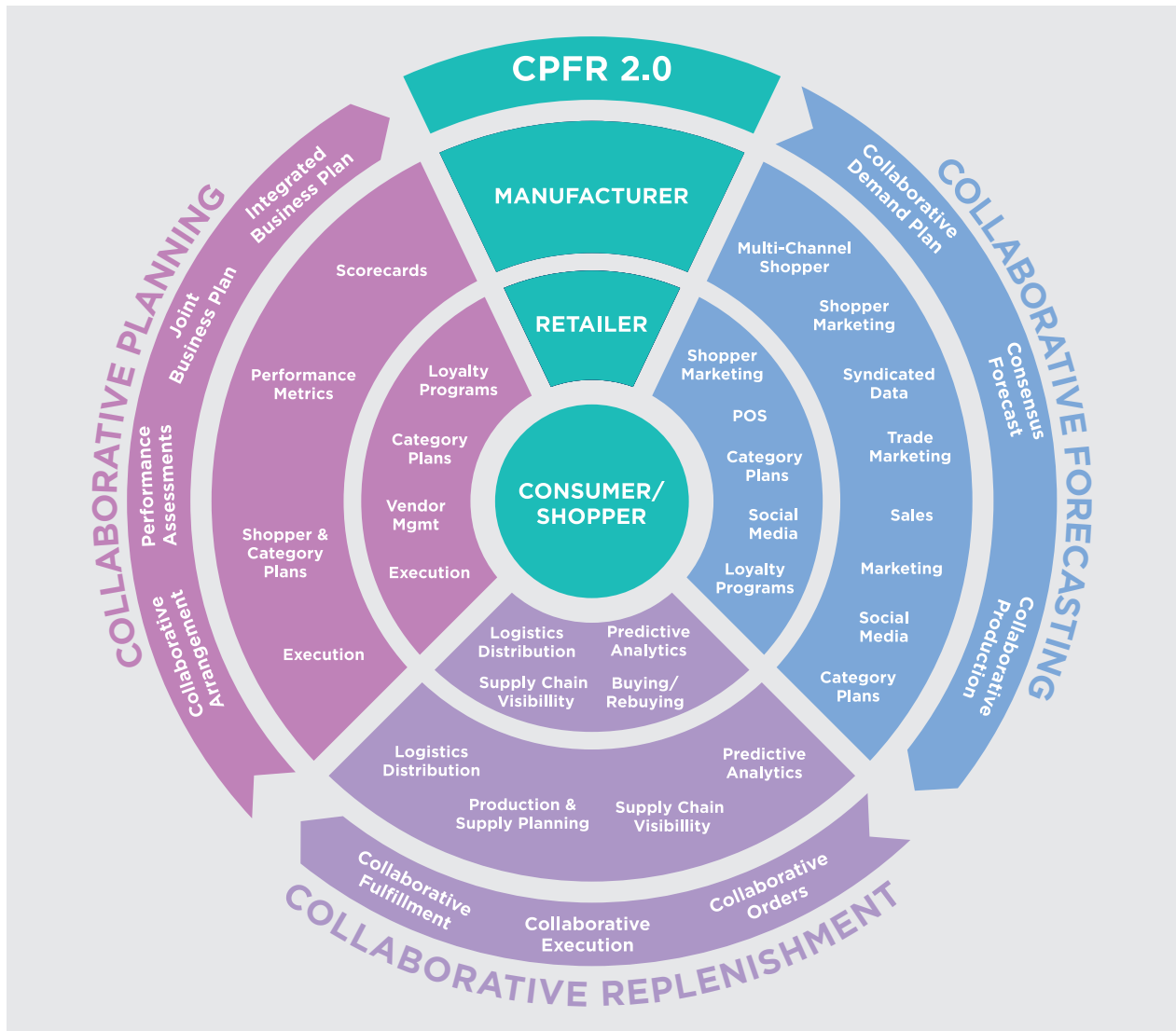


Abbildung 3: CPFR-Modell 2.0

«Partner innerhalb einer Lieferkette gemeinsam Supply-Chain-Aktivitäten von der Produktion und Lieferung von Rohmaterialien bis zur Produktion und Lieferung des fertigen Produkts an den Endkunden planen können. Die Zusammenarbeit umfasst die Geschäftsplanung, die Verkaufsprognose und alle für das Wiederaufstocken

von Rohmaterialien und fertigen Waren notwendigen Vorgänge» (GS1 Switzerland, 2021). Betrachtet man die Angaben aus dem CPFR-Modell, können die Vorteile sogar quantifiziert werden (siehe Abbildung 4). Nebst stabilen Partnerschaften sprechen auch monetäre Wettbewerbsvorteile für das Modell der Collaboration.

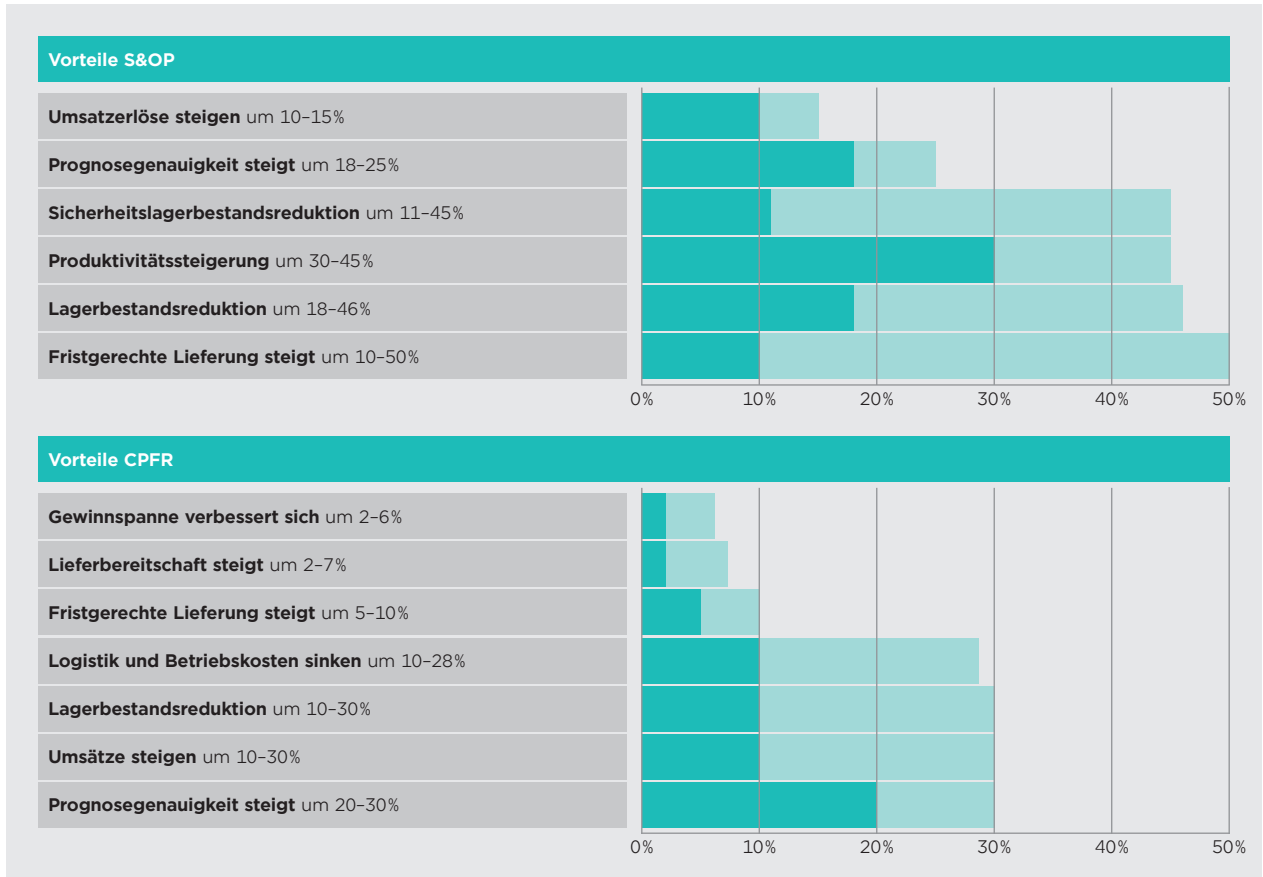


Abbildung 4: Vorteile von S&OP sowie CPFR



### 3. Empfehlungen

Interessierten Unternehmen werden insbesondere folgende Punkte empfohlen:

- Prüfen Sie intern Prozesse oder Themen, bei denen eine strategische Partnerschaft vorteilhaft für beide Seiten sein könnte.
- Sprechen Sie mit möglichen Partnern über Ideen und Konzepte.
- Starten Sie im kleinen Rahmen und mit einfachen Themen, um schnelle Fortschritte machen zu können.
- Pflegen Sie eine Kultur der Offenheit.
- Nutzen Sie bereits im Markt vorhandene Standards und Best-Practice-Ansätze.
- Kommunizieren Sie intern die Erfolge.
- Beteiligen Sie die Partner an Kostenvorteilen.

Sobald sich Unternehmen für eine strategische Partnerschaft öffnen, gilt es zu prüfen, welche Themengebiete sich eignen. Je nach Maturität des Themas, der Marktsituation oder der Dringlichkeit von Herausforderungen können Grundsatzgespräche und später detaillierte Projekte geplant werden. Generell sollte ein Unternehmen mit kleinen Schritten starten, erste Erfahrungen machen, diese offen und mit konstruktiver Kritik betrachten. Anschliessend können Pläne überarbeitet oder neue Projekte in die Tat umgesetzt werden im Sinne eines PDCA-Zyklus. Die Arbeitsgruppe hat je ECR-Level diverse Potenzialeinschätzungen vorgenommen, begründet, Startpunkte für Projekte aufgeführt (nicht abschliessend) und in der Tabelle 2 zusammengefasst.

	Level GS1 Standards/Technologie	Level Warenfluss	Level Sortiment, Launch, Promo
<b>Marktreife Schweiz</b>	<b>Mittel</b> (innerhalb der Schweiz) <b>bis reif</b> (im Vergleich mit dem Ausland)	<b>Reif</b>	<b>Unreif</b>
<b>«Low hanging fruits»</b> Themengebiete/ Startpunkte für Projekte	<b>Viele</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stammdatenaustausch</li> <li>• EDI Messages</li> <li>• Nutzung 1D/2D-Codes</li> <li>• GTIN Allocation Rules</li> <li>• Austausch Lagerbestände</li> <li>• Produktionsglättung (VMI)</li> </ul>	<b>Wenige bis mehrere</b> (bei kleineren Unternehmen) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Full Truck Load</li> <li>• Palettentausch</li> <li>• Hinweis: Es gilt die Balance zu finden im Spannungsfeld von tiefen Beständen/Kosten versus hoher Verfügbarkeit und teilweisem Just-in-Time-Nachschub.</li> <li>• Verbesserung der Mindesthaltbarkeit gegenüber Kunden</li> </ul>	<b>Mehrere</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktelancierung</li> <li>• Timing/Aufwand für Promotionen optimieren</li> <li>• Sortimentsoptimierung und gemeinsame Weiterentwicklung (z.B. Innovationen mit Kunden-/ Konsumentenintervention)</li> </ul>
<b>Abgrenzung</b>	<b>Sicher ausgeschlossen sind wettbewerbsrechtlich kritische Fragestellungen.</b> <b>Eigentlich überall einsetzbar,</b> jedoch abhängig von Investitionsentscheiden und Volumen.	<b>Sicher ausgeschlossen sind wettbewerbsrechtlich kritische Fragestellungen.</b> <b>Fast keine.</b>	<b>Sicher ausgeschlossen sind wettbewerbsrechtlich kritische Fragestellungen.</b> Kann nicht eingesetzt werden, <b>wenn USP gefährdet</b> wird, <b>einseitige Vorteile</b> entstehen oder die <b>Vertraulichkeit nicht gewährt</b> werden kann.
<b>Erfolgsfaktoren</b>	Bereitschaft GS1 Standards umzusetzen, intern das Know-how aufzubauen, keine «Insellösungen» zu betreiben	Commitment von allen Parteien (inkl. GL), Ressourcen vorhanden, offene Kommunikation	Ausgeglichene Win-win-Situation, Ehrlichkeit/Transparenz, Fairness, gemeinsames Ziel
<b>Umsetzungsgrad</b>	<b>Hoch</b> , da alle Unternehmen der Arbeitsgruppe in der Umsetzung sind	<b>Mittel</b> (zwischen Handel und Industrie, aber mit Potenzial) <b>Hoch</b> (zwischen Industrie und Logistik)	<b>Eher tief</b> , da erst zwei Unternehmen aus der Arbeitsgruppe solche Projekte umsetzen

Tabelle 2: Empfehlungen zum Start von Projekten

## 4. Fazit, Handlungsfelder für GS1 Switzerland und Ausblick

Vernetzung und Collaboration wird künftig zu einem entscheidenden Faktor für Unternehmen und deren Rolle innerhalb ihrer Wertschöpfungsnetzwerke. Das Thema ist strategisch so bedeutend, als dass Unternehmen sich zukünftig nur mit der eigenen Wertschöpfung auseinandersetzen können. Der Nutzen ist offensichtlich und wird durch Praxisbeispiele hinsichtlich Innovation und Effizienzgewinn in kompetitiven Märkten immer wieder belegt. Zudem sind in der heutigen Zeit die Systeme so weit fortgeschritten, dass Daten und Prozesse unternehmensübergreifend gestaltet werden können, ohne dabei den eigenen USP zu kannibalisieren.

Für GS1 Switzerland ergibt sich im Bereich des unternehmensübergreifenden Informationsaustauschs ein grosses Handlungsfeld. So äusserten die Mitglieder den Wunsch, eine Plattform für den strukturierten Austausch unter sich und mit ihren Partnern zu entwickeln. Weiter will GS1 Switzerland Innovationen und Pilotprojekte hinsichtlich Collaboration stärker unterstützen und diese im Markt bekannt machen. Sie sollen dem unter Druck stehenden Schweizer Markt immer wieder die eigene Innovationskraft widerspiegeln sowie Unternehmen mit neuen Ideen und Konzepten vertraut machen.

Um dies zu erreichen, will der Fachverband mit Unterstützung der Mitgliedsunternehmen Handel und Industrie mit einem White Paper, Pilotprojekten und einem «ECR Monitor» die nötigen Mittel respektive eine Plattform zum gegenseitigen Austausch zur Verfügung stellen. Auf dem «ECR Monitor» sollen sich die Unternehmen gegenseitig in strukturierter Form Rückmeldung zu Themen und Prozessen geben können, Verbesserungen vorschlagen oder ihr Interesse an gemeinsamen Projekten vermerken. Mithilfe dieser Plattform sollen Prozesse optimiert und die Vernetzung verstärkt werden. Gleichzeitig erhält GS1 Switzerland Inputs, welche Themen zukünftig mit den Mitgliedern weiterentwickelt werden sollten. Parallel dazu sollen Pilotprojekte den Startschuss der Plattform begleiten und möglichst erfolgreiche Nachahmer inspirieren.

Die in der Arbeitsgruppe vertretenen Unternehmen wünschen sich, dass aus diesem Engagement im Markt neue, innovative oder sogar visionäre Themenfelder in Bezug auf Vernetzung und Collaboration gemeinsam entwickelt und bearbeitet werden. GS1 Switzerland stellt sich gerne als Drehscheibe für diese Arbeiten zur Verfügung.





## 5. Literaturverzeichnis

Bain & Company. (2020). *Bain & Company*. Von Supply Chain Lessons from Covid-19: Time to Refocus on Resilience: <https://www.bain.com/insights/supply-chain-lessons-from-covid-19> abgerufen.

Credit Suisse AG. (2020). *Retail Outlook 2020: «Flexible Retail»*. Zürich: Credit Suisse AG, Investment Solutions & Products.

Gabler. (2018). *Wirtschaftslexikon*. Von Definition Collaboration: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/collaboration-51807/version-274958> abgerufen.

GS1 Switzerland. (2020). *GS1 Zukunftsplattformen*. Von Future Retail: <https://zukunftsplattform.gs1.ch/futureretail/trendmap#/2020/detailhandel-schweiz-gesamt/engere-hersteller-h%C3%A4ndler-kooperationen-gesamt-ch> abgerufen.

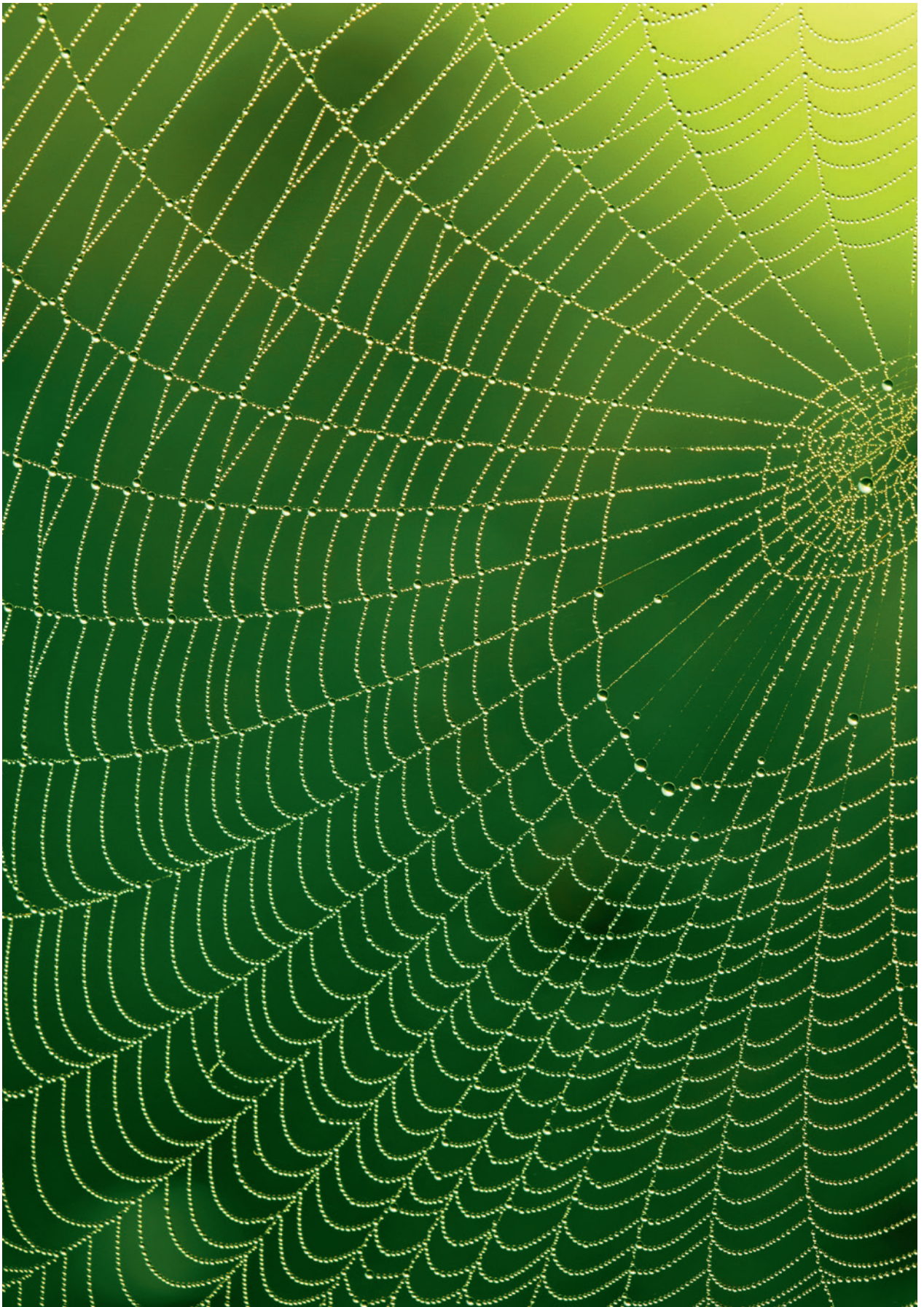
GS1 Switzerland. (2021). *GS1*. Von Planung & Prognose: [https://shop.gs1.ch/de/A-10316/3-517-3/Publikationen/Handb%C3%BCher-Empfehlungen/Kollaboration/Planung-Prognose?shop=Publikationen\\_](https://shop.gs1.ch/de/A-10316/3-517-3/Publikationen/Handb%C3%BCher-Empfehlungen/Kollaboration/Planung-Prognose?shop=Publikationen_) abgerufen.

Nagehan UCA, M. Ç. (2020). <https://www.researchgate.net/signup.SignUp.html>. Von <https://www.researchgate.net/search/publication?q=The+Effect+of+Trust+in+Supply+Chain+on+the+Firm+Performace+through+Supply+Chain+Collaboration+and+Collaborative+Advantage>: [https://www.researchgate.net/publication/320325054\\_The\\_Effect\\_of\\_Trust\\_in\\_Supply\\_Chain\\_on\\_the\\_Firm\\_Performance\\_through\\_Supply\\_Chain\\_Collaboration\\_and\\_Collaborative\\_Advantage](https://www.researchgate.net/publication/320325054_The_Effect_of_Trust_in_Supply_Chain_on_the_Firm_Performance_through_Supply_Chain_Collaboration_and_Collaborative_Advantage) abgerufen.

Oliver Wyman. (2020). *Oliver Wyman*. Von MORE TRUST WINS MORE VALUE: <https://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2018/jan/boardroom/radical-efficiency/more-trust-wins-more-value.html> abgerufen.

Schweizerische Eidgenossenschaft. (2014). *Bundesrecht-Systematische Rechtssammlung -Landesrecht-2 Privatrecht - Zivilrechtspflege - Vollstreckung-25 Kartelle*. Von 251 Bundesgesetz vom 6. Oktober 1995 über Kartelle und andere Wettbewerbsbeschränkungen (Kartellgesetz, KG): <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19950278/index.html> abgerufen.

Wettbewerbskommission. (2020). *Themen*. Von Produktemärkte: <https://www.weko.admin.ch/weko/de/home.html> abgerufen.



## **GS1 Switzerland – The Global Language of Business**

GS1 Switzerland ermöglicht Lösungen für effizientere Wertschöpfungsnetzwerke mithilfe globaler Standards. Wir unterstützen Unternehmen bei der Optimierung ihrer Waren-, Informations- und Werteflüsse und vermitteln praxisnahes Wissen. Gemeinsam mit unseren Mitgliedern erarbeiten wir Standards und Prozessempfehlungen und schaffen Nutzen für alle Beteiligten. GS1 Switzerland ist ein neutraler Verein mit Sitz in Bern und Teil der in 140 Ländern tätigen Not-for-profit-Organisation GS1.

### **GS1 Switzerland**

Monbijoustrasse 68

CH-3007 Bern

T +41 58 800 70 00

[www.gs1.ch](http://www.gs1.ch)

