

Kooperation im Vertrieb – wer nicht kooperiert, verliert!

Handelsbericht 16 – 07/2010

Herausgeber: Ulrich Eggert Consulting, Köln

www.ulricheggert.de

Wer viel Zeit und Geld hat, der wird in der Wirtschaft alles möglichst alleine machen wollen: Aber wer hat schon ausreichend Zeit und Geld? Wer heute nicht kooperieren will, der hat die Zeichen der Zeit nicht erkannt – oder er gehört zu den Glücklichen, die von diesen Zeichen noch nicht betroffen sind.

Insbesondere im Konsumgüterabsatz ist es doch so, dass aufgrund verschiedenster Ursachen der globale Umsatz in Vertrieb und Handel nicht mehr steigt – und auch in Zukunft nicht mehr steigen wird:

- Die Bevölkerung sinkt,
- das Einkommen steigt nicht oder ist – gerade durch die Krise – sogar gesunken,
- die Verbraucher geben immer mehr Geld für Dienstleistungen aus.

Zugleich aber gilt Deutschland als der interessanteste Markt in der Europäischen Union – und so treten immer mehr Wettbewerber, insbesondere auch aus dem Ausland hier auf, um sich ihre Scheibe vom Kuchen abzuschneiden. Die Konsequenz daraus ist ein bretterharter Wettbewerb, wie er wohl sonst nirgendwo auf der Welt wieder anzutreffen ist. Dieser Wettbewerb gilt gleichermaßen für Handel und Industrie, wobei im Handel erschwerend hinzukommt, dass Discounter einen erheblichen Marktanteil errungen haben, der dem Normalanbieter immer mehr verschlossen bleibt. Immer mehr neue Anbieter bringen zudem immer mehr Marken auf den Markt und so treffen wir heute insgesamt ca. 500 – 600.000 Marken an, die jedoch eher den Charakter eines „Märkchens“ haben. 40 – 50.000, vielleicht sogar 60.000 werden davon ständig beworben, aber lediglich 1.000 sind als wichtig und groß zu bezeichnen.

Unter diesen Marken herrscht ein gnadenloser Kampf um das Geld des Verbrauchers, der seinen Taschen zunehmend zugeknöpft hält. Aber die anderen, die nicht zu diesen großen Marken zählen, haben es noch viel schwerer im Markt, rentable Kunden zu finden und Umsätze zu tätigen.

All das macht es in Zukunft immer wichtiger, zu kooperieren. Der Handel ist das schon lange gewohnt, zumindest im Einkauf: Um 1900 gründeten sich die großen Einkaufsgenossenschaf-

ten wie REWE und Edeka, um gegen die damals auch schon vorhandenen Großbetriebe bestehen zu können. Aber die Zeiten haben sich entscheidend geändert und der gemeinsame Einkauf ist heute Basic. Wer das nicht macht – ja, man muss es hart sagen –, der ist einfach nur dumm!

In Zukunft geht es um viel mehr: Es geht um den Vertrieb – für Handel wie auch Industrie. Denn der Markt wird nicht mehr zwischen Hersteller A und B oder Händler A und B aufgeteilt, sondern zwischen Filialsystemen auf der einen Seite und Verbund- oder Vertikalsystemen auf der anderen Seite. Wer nicht einer Gruppe angehört, fällt sehr häufig durch das Raster – er hat nicht die Kraft, sich im Markt durchzusetzen.

Nun – was ist Kooperation?

Kooperation ist die freiwillige Zusammenarbeit von Unternehmen, um gemeinsam die jeweils gesteckten Ziele durchzusetzen. Es gibt Forschungs- und Entwicklungskooperationen, es gibt Einkaufskooperationen, es gibt Zusammenarbeit im Vertrieb und was auch immer – kein Feld ist heute eigentlich ohne Kooperationsansätze.

Im Vertrieb sind die Kooperationen vielfältiger Natur, sehr häufig jedoch eher mit einem eher losen Charakter und von kurzer Zeitdauer. Aber die Kooperationssysteme sind es, die in Zukunft immer wichtiger werden. Deshalb wird der Anschluss an ein System immer bedeutender. Ein Vertriebssystem unterscheidet sich von einer einfachen Kooperation dadurch, dass die Vertriebspartner eine gemeinsame Leitstrategie entwickeln, der sich die Partner unterordnen. Diese Leitstrategie wird von einer Zentralinstanz durchgesetzt, der dazu die Entscheidungskompetenz übertragen worden ist. Auch dieser Zusammenschluss ist freiwillig, aber ihm unterliegen Verträge, die es einzuhalten gilt. Das bedeutet, dass eine Trennung möglich ist, aber den Beteiligten wehtun wird. Das Business der Zukunft ist teuer und damit auch schmerzhaft!

Für den Handel heißt das, dass sich die gewerblichen Verbundgruppen, also die ehemaligen Einkaufsvereinigungen, in Richtung von Vertriebssystem entwickeln müssen auf der Basis eines gemeinsamen Einkaufs. Dies hat immer mehr zur Folge, dass ein stringentes Management eingerichtet werden muss, der sich die Handelspartner durch Kooperationsverbindlichkeit auf Basis von Verträgen zu unterwerfen haben. Nur so kann es gelingen, das beste Management im Markt zu finden, durch den Einsatz von IT an Geschwindigkeit zu gewinnen und durch Homogenität die notwendige Einheitlichkeit, um auf der einen Seite im Einkauf die nötige Masse pro Produkt zu erreichen und auf der anderen Seite im Verkauf einheitliche Strategien, um damit z. B. bundesweite Werbekampagnen zu fahren. Ein entscheidender Schritt dabei ist die Entwicklung einer Corporate Brand – einer Dachmarke, oder – wie es im Handel heißt –: einer Retail Brand. Dann stehen nicht mehr so sehr die Produkte im Vordergrund des Verkaufs, sondern das Unternehmen, seine Strategie, seine Denkweise.

Aufseiten der Industrie ist der gemeinsame Vertrieb einzelner industrieller Partner bisher nur selten anzutreffen. Die Frage ist doch eigentlich: Weshalb? Im Konsumgüterbereich liegt

es sicherlich daran, dass in der Regel die denkbaren Partner jeweils bereits ihre Handelspartner gefunden haben, über die sie vertreiben, und der Aufbau eines eigenen Vertriebs – ob allein oder mit anderen Herstellern zusammen – würde die Verbindung zu diesen Partnern stören.

Aber es gibt Wege, eine Vertriebspartnerschaft aufzubauen, ohne die bestehenden Partnerschaften zum Handel zu stören, z. B. indem Zweitmarken aufgebaut werden, die man gemeinsam vertreibt, oder indem im Ausland, wo der Vertrieb am Teuersten ist (insbesondere für mittelständische Unternehmen), gibt es ein weites Feld, um gemeinsame Vertriebsgesellschaften aufzuziehen – sei es durch gemeinsame Vertreterstäbe, durch gemeinsame Lager, ja sogar Vertriebs-Outlets und Handelsfilialen bis hin zu Franchise-Konzepten.

Aber ein entscheidender, anderer Weg der industriellen Kooperation im Vertrieb ist eben der mit den bereits vorhandenen oder neu zu gewinnenden Handelspartnern durch eine Vertikalisierung des Vertriebs. Vertikalisierung heißt nichts anderes, als dass Hersteller und Handel sich zusammenschließen und das Geschäft vom Vorlieferanten bis zum Endverbraucher durchgängig, also die gesamte Supply Chain, versuchen, gemeinsam zu steuern und auf dieser Basis Mengen- und Kosteneffekte zu erzielen – mit dem Ergebnis einer Ertragssteigerung für beide Seiten. Dazu müssen teilweise die Wertschöpfungsarchitekturen neu geschaffen werden, und es entsteht eine Konvergenz der Wirtschaftsstufen – ein Zusammenwachsen von Handel und Industrie. Das kann durch industrielle Franchisekonzepte geschehen, die dem Handel angeboten werden, verbunden mit eigenen Outlets und Flagship-Stores, um zu zeigen, „wie man es denn macht“. Ein anderer Weg wäre es, Flächenpartnerschaften einzugehen. Flächenpartnerschaften zwischen Industrie und Handel bedeuten, dass der Hersteller im Rahmen einer vertraglichen Absprache über die Flächen des Handels stärkeren Einfluss gewinnt. Wenn beide Seiten ihr Know-how zusammenlegen, ist es einfacher, das zu produzieren und anzubieten, was der Kunde auch tatsächlich will und entsprechend weder Überlager zu produzieren noch Out-of-Stock zu geraten.

Neben den vertikalen und horizontalen Kooperationen gibt es auch die laterale oder diagonale Kooperation – und diese spielt in Zukunft eine immer größere Rolle. Die Integration von Logistikunternehmen ist ein Zeichen einer lateralen Kooperation, die bis hin zur Kontraktlogistik ausgebaut werden kann, was nicht anderes bedeutet, als dass die Logistikunternehmen nicht nur die reine Warenverschiebung übernehmen, sondern zum Beispiel auch Konfektionierungen, Reparaturen, Rückführung von Waren, im Falle von Bekleidung das Aufbügeln von Ware usw. und so fort vornehmen.

Alle diese Aktivitäten sind insbesondere dann erfolgreich, wenn sie auf E-Business-Modellen basieren, also elektronisch unterstützt werden.

Sowohl auf der Industrie- wie auch auf der Handelsseite sind weitere wichtige Kooperationen die sogenannten Standortkooperationen. Für die Industrie ist die Clusterbildung ein wichtiger Aspekt – oder mit anderen Worten: die Ansammlung von gleichen und ähnlichen Unternehmen, von Vorlieferanten und Nachbearbeitern. Im Handel nennt man diese Cluster

in der Regel Agglomerationen – und es ist bekannt, dass je mehr Unternehmen einer gleichen Branche an gleicher Stelle anzutreffen sind, die Summe der Umsätze höher ist, als wenn alle Unternehmen an separaten getrennten Standorten agieren würden. Der Grund ist ganz einfach: Wenn der Verbraucher einkaufen will, geht er dort hin, wo Auswahl zu finden ist – es sei denn, er ist sehr klar in seinen Vorstellungen festgelegt. Die größte Auswahl findet er dort, wo viele Unternehmen anzutreffen sind, weil ein Unternehmen selten eine maximale Auswahl bieten kann.

Für den Handel kann sich das fortsetzen in regionalen Werbegemeinschaften bis hin zum City-Marketing – weiteren wichtigen Kooperationsaspekten.

Aber wie bereits eingangs erwähnt, ist festzustellen, dass die Nachfrage der Verbraucher sich immer verschiebt – und zwar in Richtung Dienstleistungen: Bereits 52 % der durchschnittlichen Nachfrage eines Deutschen sind heute Dienstleistungen – und dieser Anteil wächst stetig weiter. Deshalb ist es – insbesondere für den Handel – interessant, auch Dienstleistungen in das Angebot aufzunehmen. Ein Baumarkt kann Baumaschinen verleihen, ein Autohändler wird Leasing-Angebote offerieren und ein Warenhaus verkauft Reisen im angeschlossenen Reisebüro. All das sind letztlich Kooperationen, denn viele dieser Dinge machen nicht die Unternehmen selbst, sondern sie haben dafür Finanzpartner, freie Dienstleistungspartner und andere Kooperationspartner.

Ein wesentlicher zusätzlicher Aspekt auch im Rahmen der lateralen Kooperation von Industrie wie auch Handel ist das Thema Outsourcing: Man sollte nur das selber machen, was man am Besten kann – und alles andere von denjenigen erledigen lassen, die es besser und in der Regel auch dann billiger können. Outsourcing ist – gerade im Mittelstand – heute vielfältig üblich, z. B. in der Buchhaltung, in der Logistik, natürlich in Dingen wie Marktforschung und Werbung usw.

Dieses Prinzip lässt sich „gnadenlos“ fortführen – bis hin zu einem „*Outsourcing total*“: Das Unternehmen zieht sich auf einen Kern zurück und lässt alles Übrige von Dritten erledigen. Es wird eine Netz-geführte Marke aufgebaut und die Marke ist eben der Kern des Unternehmens – nahezu der gesamte Rest kann von anderen, von Dritten, erledigt werden. Es entsteht ein virtuelles Unternehmen, das Produkte entwickelt, sie irgendwo auf dieser Welt herstellen lässt; es sucht den Partner zwar aus, aber gibt selber nicht die Produktionsaufträge. Diese Produktionsaufträge übernehmen die Vertriebspartner weltweit, z. B. Master-Franchiser pro Land, die unter sich jeweils eine Franchisekette aufgebaut haben. Die Industrieunternehmen selber machen nun Marketing und Werbung bei den Endverbrauchern, dass es bei seinen Vertriebspartnern Ware einkauft, die diese bei den Herstellungspartnern der Systemmarke bestellt und eingekauft haben. Solche virtuellen Unternehmen sind weiter verbreitet als man denkt – nicht immer in Reinkultur, aber doch in starken Ansätzen. Polo Ralph Lauren ist ein solches Unternehmen, aber auch Red Bull. Wenn man heute über Unternehmen wie Adidas oder Puma spricht, so ist auch hier Frage: Sind das Hersteller? Sie stellen nur noch sehr wenig her, sie lassen andere produzieren, sie lassen andere verkaufen, sie haben sich auf ihre Marke zurückgezogen – ob sie noch selbst Läger führen und Bestel-

lungen entgegennehmen oder ob sie das direkt auf andere verlagert haben. Der Vorteil solcher virtueller Unternehmen ist darin zu sehen, dass eben auch eine Konzentration auf die Marke erfolgen kann und das „*übrige Geschäft*“ wird von Dritten erledigt, die aber auch jederzeit austauschbar sind – nämlich dann, wenn sie „*nicht funktionieren*“.

Das sind nur einige von denkbaren Kooperationsansätzen, die in den verschiedensten Formen am Markt zu finden und durchgeführt werden können. In der Studie „*KOOPERATION IN VERTRIEB & HANDEL*“ hat die Ulrich Eggert Consulting in Köln auf ca. 500 Seiten umfassend zusammengetragen und Vorschläge entwickelt, wie künftig Hersteller, Händler, Dienstleister und andere Unternehmen im Markt kooperieren können., vgl. dazu das Angebot unter www.ulricheggert.de.

Handelsberichte der Ulrich Eggert Consulting, Köln, sind nach bestem Wissen und Gewissen, mit aller gebotenen Sorgfalt, jedoch ohne Gewähr erstellt. Jegliche Vervielfältigung und Abdruck ist unter Angabe der genannten Quelle erlaubt und erwünscht. Ebenso sind textliche Kürzungen und Abänderungen erlaubt, wenn sie den Sinn der Aussage nicht verfälschen. Um ein Belegexemplar wird gebeten.