

Vertikalisierung – die Erfolgsstrategie

Seit 1991/1992, also kurz nach der Wende, ist der Umsatz des Einzelhandels in Deutschland – und damit der Konsumgüterabsatz – praktisch nicht mehr gestiegen. Die Gründe dafür sind vielfältig: mangelnde Einkommenssteigerungen, die Verschiebung der Verbrauchernachfrage hin zu den Dienstleistungen, die Alterung der Gesellschaft, sinkende Einwohnerzahlen und so weiter. Die Konsequenz daraus ist ein brutaler Wettbewerb auf diesen Märkten.

Der mittelständische Handel reagiert darauf vor allen Dingen in der Zuwendung zu den Einkaufsvereinigungen des Handels – den Verbundgruppen. Großkonzerne, zumeist die Discounter, haben vordergründig vor allen Dingen mit Preiskämpfen reagiert.

Um mitzuhalten, hat die Industrie in diesem Marktumfeld die Produktion stringent rationalisiert und automatisiert, Outsourcing betrieben und die Produktion in andere Länder verlagert.

Nicht erst in den letzten Jahren, jedoch verstärkt seit der Jahrtausendwende, versuchen Industrie und Handel das Thema kooperativ anzugehen – sie arbeiten verstärkt vertikal zusammen: Vertikalisierung ist der Trend der Zeit!

Der Handel schafft sich beispielsweise Eigenmarken, um sich von den Mitbewerbern abzusetzen, und sucht dafür Kooperationspartner in der Industrie, die diese Produkte produzieren. Die Warenhauskonzerne, C & A und andere Textilgroßfilialisten sind damit schon vor Jahrzehnten gestartet. Aber perfektioniert wurde diese Strategie durch Unternehmen wie Hennes & Mauritz oder IKEA, die sich selbst zur Marke gemacht haben, die also nicht oder nicht nur Eigenmarken vertreiben, sondern die ihre Unternehmensmarke in den Vordergrund stellen. Sie haben Vertragslieferanten gewonnen, die erhebliche Teile ihrer Kapazitäten nur für diese Unternehmen freihalten und Ware produzieren, die es auch nur dort zu haben

gibt. Das nennt man rückwärtsgerichtete Vertikalisierung.

In diesem Modell werden die Aktivitäten der Industrie sehr stark vom Handel gesteuert. Nunmehr agieren jedoch immer mehr industrielle Unternehmen in diesem Sinne selbstständig, indem sie in Eigenverantwortung Vertikalisierung vornehmen – und zwar vorwärtsgerichtet in den Handel hinein. Die Unternehmen entwickeln eigene Vertriebs- und Handelsformate, bauen Filialketten auf wie etwa ZARA oder Franchisesysteme wie etwa Benetton und ähnliche Varianten von Vertriebsmodellen. So hat ein Hersteller wie Gerry Weber vor zehn Jahren noch zu 100 Prozent über den Handel verkauft, heute sind es vielleicht noch 50 Prozent – und die Verlautbarungen des Hauses laufen darauf hinaus, dass in zehn Jahren mehr oder weniger 100 Prozent selbst beziehungsweise mit vertraglich gebundenen Partnern vertrieben wird.

Die Verträge zwischen Industrie und Handel können sich auf ganze Unternehmen beziehen, auf Filialen oder Outlets, auf Abteilungen oder auch nur auf Shops-in-Shops. Insbesondere durch angloamerikanische Initiativen ist jedoch das Thema „Concessions“ in den letzten Jahren sehr stark in den Vordergrund gerückt. Das bedeutet nichts anderes, als dass die Industrie im Handel Flächen anmietet, dafür eine Grundmiete zahlt, den Warenverkauf hier selbst betreibt, wenn auch in enger Kooperation mit dem Händ-

ler, und zusätzlich eine Umsatzmiete an ihn entrichtet. Aber letztlich ist auch das eher ein alter Hut, denn in den Erdgeschoss der Warenhausfilialen finden wir schon seit Jahrzehnten Parfümerieverkaufsstände, die direkt von der Industrie betrieben werden – in Form von Concessions.

Die Formen der Vertikalisierung sind heute in einem fließenden Übergang von der Lieferung von Handelsmarken über Shops-in-Shops bis hin zu Franchisefilialen und Flagship-Stores. Flagship-Stores haben in dieser Reihe jedoch einen besonderen Charakter: Sie dienen dem Marketing und weniger dem Verkauf – sie sollen zeigen, was das Unternehmen darstellt. Sie erzielen in der Regel keinen Gewinn, sondern einen Deckungsbeitrag zur Deckung der Marketingkosten, wobei jedoch ein negatives Ergebnis übrig bleibt.

Vertikalisierung hat Zukunft, stellt die Ulrich Eggert Consulting in ihrer aktuellen Studie „Kooperation im Vertrieb“ fest, vgl. www.ulricheggert.de. Denn sie ist der Versuch, im brutalen Wettbewerb des Handels und Konsumgütervertriebs „Inseln der Glückseligkeit“ zu schaffen – oder profaner ausgedrückt: Unvergleichbarkeit mit dem Wettbewerb. Auch kleinere Mittelständler können sich vertikalisieren, vor allem über ihre Verbundgruppen. Die Konsequenz der Vertikalisierung ist jedoch die Systembildung etwa von Franchise- oder Filialsystemen. In Zukunft kämpft deshalb weniger Lieschen Müller gegen Max Meyer, sondern Filialsystem A gegen Franchisesystem B und Verbundgruppensystem C. Alleinstehende Händler bekommen immer mehr Schwierigkeiten, kooperierende Händler halten sich im Markt, systemangehörige Händler werden auf der Gewinnerseite sein.

ULRICH EGGERT

Der Autor



Ulrich Eggert, Ulrich Eggert Consulting, Köln, Dipl.-Kfm., Jahrgang 1948, ist Unternehmensberater als Handels-, Vertriebs- und Trendspezialist. Heute ist er selbstständig tätig als Forscher und Berater, Referent, Moderator und Autor von Fachbüchern und Studien.