

Verbundgruppen & Internet – Kampf der Kooperationen gegen sinkende Marktmacht und -bedeutung.

von **Gastautor** am 05.März 2015 in [Trends & Analysen](#)



von Ulrich Eggert

Auch der letzte Händler sollte mittlerweile begriffen haben, dass in Zukunft kaum noch etwas geht ohne Kooperation: Die Marketingkosten nicht nur des Handels steigen weiterhin, der Markt jedoch stagniert real, sodass bei jedem Unternehmen daraus irgendwann ein Verlust entstehen dürfte. Das Ziel muss deshalb sein, die Marketingkosten unter den Marktrückgang zu drücken, um eine Gewinnspanne weiterhin zu ermöglichen. Niemand ist jedoch bereit, Kosten freiwillig zu übernehmen – deshalb wird im Vorfeld ein Kooperationsvertrag zu schließen sein, um Kosten zu vermeiden, zu senken bzw. neue Strategien zu entwickeln, s. auch Übersicht 1.

Übersicht 2
Zukunftsfähigkeit einzelner Betriebsformen

Betriebstyp	Marktanteil 2010	Akzeptanzpotenziale	Verdrängungsstärke	Zukunftsperspektiven
SB-Warenhäuser / Verkaufszentren	12	0 / -	+	↓
Supermärkte	9	+ / 0	+	↓
Lebensmittel-Discounter	14	++	++	↓
Warenhäuser	3	0 / -	-	↓
Fachmärkte	14	++	+	↓
Spezialisierte Fachmärkte	17	+++	-	↓
Elektronischer Non-Food-Einzelhandel (mit US&E)	12	+	++	↓ ?
Discounthandel / Internet	9	+++	+++	↑
Handwerk	3	+++	+	↑
Convenience-Formate	4	+++	+	↑

ULRICH EGGERT © 2014
 Verbundgruppen & Internet

Die Situation wird verschärft durch Internet, E-

Commerce & Co.: Die noch vorhandenen nominalen Zuwächse im Handel basieren ausschließlich auf dem Onlinehandel, was nichts anderes bedeutet, als dass der stationäre Handel längst im gleitenden Sinkflug seiner Umsätze begriffen ist. Dabei werden nur noch wenige Formate zu den Gewinnern zählen können, vgl. Übersichten 2 und 3.



Welche Online-Konzepte haben welche Chancen?

- **Hersteller:**
 - ... i.d.R. zu geringe Sortimentsbreite; starke Marke wichtig für Erfolg
 - **Marktplätze der Generalisten wie WH's etc.:**
 - ... wenig Kompetenz
 - **Multi-Channel Konzepte:**
 - ... haben größte Chancen
 - **Fach-Filialisten**
 - ... werden wohl auch Online gewinnen können
 - **Der private (kleine) Fachhandel:**
 - ... wird stark bluten müssen ...
 - ... kann sich aber Online gemeinsam behaupten; vor allem über VBQ/Franchise
 - **Zalando & Co.:**
 - ... abhängig vom Werbe-Etat; **große Chancen**; Börsengang war erfolgreich „genug“
 - ... auf dem Weg zu einem deutscher Amazon??
 - **Amazon**
 - ... bleibt wohl der **große Gewinner**

→ GELD/Venture-Capital gegen IDEEN ←

Die Verbundgruppen des Handels, die früheren Einkaufsvereinigungen, sind eine der entscheidenden Machtbastionen des mittelständischen Handels geworden, da sie vor allen Dingen seine Einkäufe bündeln und so gegenüber den Lieferanten passende Konditionen aushandeln können. Der zweite Machtfaktor der Verbundgruppen liegt auf der anderen Seite – im Verkauf und der Bündelung der Marketingaktivitäten der angeschlossenen Mitglieder.

Internet & Co. drohen jedoch, der schönen Welt des friedlichen Miteinanders von einerseits großen und andererseits mittelständischen Unternehmen eine erhebliche Schlappe zuzufügen. Eine wesentliche Ursache dafür ist darin zu sehen, dass die Mitgliedsunternehmen der Verbundgruppen sich sehr häufig weigern, einen zentral gesteuerten Kampf gegen Amazon, Zalando & Co. zu akzeptieren geschweige denn zu unterstützen. Viele Händler schauen noch immer auf das Internet wie der Hase auf die Schlange – sie scheuen diese Vertriebsform wie der Teufel das Weihwasser. Sie gehen davon aus, dass ein zentraler Auftritt ihrer Verbundgruppe im E-Commerce ihnen Verluste bei den Umsätzen im eigenen stationären Handel zufügen könnte. Zugleich scheuen sie sich aber immer noch häufig, eigene Online-Strategien zu entwickeln, vielleicht weil sie befürchten, zur Nadel im Heuhaufen zu werden. Denn wenn die 400.000 Händler alle E-Commerce im eigenen Shop betreiben, ist klar zu erwarten, dass die Nadeln nicht gefunden werden und kaum jemand dabei Geld verdienen könnte, zumal das Internet ja ein „world wide web“ ist mit über 20 Millionen Händlern, die alle auf gleichem Wege erreicht werden können.

Aus dieser Gemengelage und dem alten traditionellen strukturellen Gefüge heraus – die Zentralen als Diener der Mitglieder – erwarten die Händler, dass die Verbundgruppen sie im Kampf gegen das Internet unterstützen.

Damit tapen die Verbundzentralen in eine Machtfalle: Sie haben sich über lange Jahre als Tiger im Wettbewerb bewegt und drohen nun, in vielfältiger Form als Bettvorleger zu landen. Denn es macht keinen Sinn, gegen den Markt anzutreten – und der Markt heißt E-Commerce und Internet, nicht nur weil ihn Venture Capital in brutaler Form anschiebt, sondern weil der Verbraucher E-Commerce wünscht und sich nicht an den Befindlichkeiten des stationären Handels orientieren wird, um seine Einkäufe zu erledigen.

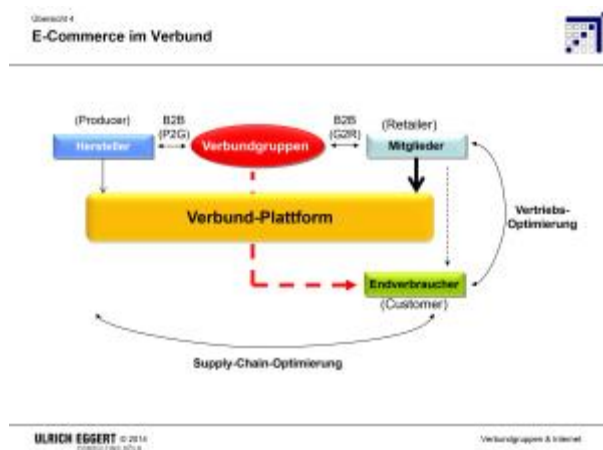
Waren früher vor allen Dingen Filialisten, Franchiser und vertikale Unternehmen die „Hauptfeinde“ des Mittelstandes und damit auch deren Verbundgruppen, so liegen heute die Hauptwettbewerber immer mehr im E-Commerce. Amazon, Zalando & Co. sind befeuert durch Venture Capital und grandiose Ideen: Sie machen das, was der Kunde will – koste es, was es wolle. Dies führt zwar auf der einen Seite dazu, dass auch diese Unternehmen kaum an der Sache verdienen, aber sie erobern

andererseits die Märkte, steigern die Marktanteile und werden in Zukunft durch entsprechende Änderungen ihrer Strategien auch Gewinne erzielen können.

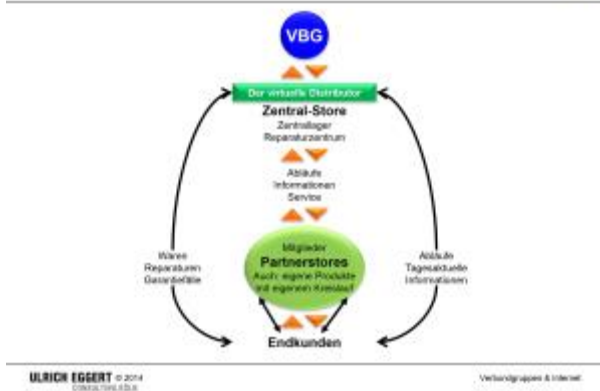
Die Antwort des Mittelstandes kann deshalb nur sein, gezielt mit der heute noch vorhandenen geballten Kraft zu antworten. Ein eigener Online-Shop einzelner Händler ist wunderbar – aber nur dann, wenn das Geschäftsmodell stimmt und er langfristig Erträge verspricht und das dahinter stehende Unternehmen nicht in Schönheit dahinsieht. Wenn denn schon im stationären Handel kaum noch ein Unternehmen ohne Kooperation existieren kann, so ist es erst recht von größter Bedeutung, auch im Onlinehandel zu kooperieren. Dafür bieten sich nun einmal die Verbundgruppen an, da ja in vielen Branchen der Kooperationsgrad längst die 50 Prozent überschritten hat.

Eine Strategie kann es deshalb sein, dass Verbundgruppen dazu beitragen, dass die angeschlossenen Häuser optimale Online-Shops aufbauen. Das gibt jedoch aus zweierlei Hinsicht Probleme: Auf der einen Seite werden die Kräfte zersplittert auf viele Anbieter, die mit ähnlichen, aber doch unterschiedlichen Shops antreten, und auf der anderen Seite werden diese Unternehmen natürlich versuchen, den Namen der Verbundgruppe mit zu nutzen, um von bereits vorhandenen zentralen Marketingaktivitäten zu profitieren. Durch die so entstehende überregionale Differenzierung verschiedenster Shops unter gleichem bzw. ähnlichem Namen wird jedoch die gemeinsame Marke entscheidend beschädigt, wenn der Verbraucher nicht weiß bzw. nicht wissen wird, wer nun wer ist und wie die verschiedenen Markenauftritte, die verschiedene Preisgestaltung usw. entstehen und was das Ganze überhaupt soll.

Der Verbraucher erwartet Eindeutigkeit – Eindeutigkeit in den Preisen, in den Werbeaussagen, im Marketing, im Vertrieb usw. Er will klare Alternativen sehen, zwischen denen er wählen möchte. Eine Zersplitterung unter einem gemeinsamen Dach ist deshalb für die Verbund-zentralen mitsamt ihren Mitgliedern tödlich.



Deshalb ist es von größter Bedeutung, dass die Verbundzentrale zentrale Shops aufbauen, die den gemeinsamen Markennamen im Markt benutzen und pushen. Aufgrund der vielen angeschlossenen Mitglieder kann so automatisch und von Anfang an ein Multichannel-Vertrieb aufgebaut werden mit vielen Touchpoints. Das bedeutet nicht, dass die örtlichen Händler keinen eigenen Shop haben sollten, diese müssen jedoch auf das Engste mit dem Zentralshop koordiniert werden, s. auch die Übersichten 4 und 5.



ULRICH EGGERT © 2014
CONSULTING G.B.B.

Verbandgruppen & Internet

Sicherlich ist es jedoch für die gemeinsame Sache am besten, wenn die örtlichen Händler auf der einen Seite ihrer bisherigen Aufgabe des stationären Handels nachgehen, auf der andere Seite den Zentralshop befördern und befeuern durch einerseits Werbung dafür und andererseits direkte Aktivitäten wie etwa Terminaleinrichtungen im Ladenlokal oder Bestellungen über Tablets usw. Optimal ist der Zentralshop mit der Unterstützung durch die regionalen Händler – einerseits in der Werbung, andererseits direkt im Verkauf im E-Shop. Zusätzlich sollten sie als Aus- und Rückgabestationen für Click&Collect-Systeme fungieren.

Viele Online-Pureplayer, die sie früher einmal waren, beginnen immer mehr, Outlets einzurichten oder mit bestehenden stationären Händlern Kooperationen einzugehen, um hier Basisstationen einzurichten. Den Verbundgruppen und ihren angeschlossenen Mitgliedern ist diese Situation längst als Ausgangssituation gegeben. Das sollte genutzt werden.

Vor diesem Hintergrund der Situation und der Möglichkeiten hat die Ulrich Eggert Consulting Köln eine aktuelle Studie herausgegeben mit dem Titel „Verbundgruppen & Internet“. In dieser Studie werden an die 20 Methoden und Modelle aufgezeigt, wie Verbundgruppen und ihre Mitglieder gemeinsam im Onlinehandel auftreten können. Weitere Aspekte zu diesem Gesamtthema bis hin zum Change Management runden die Studie ab.

Als Leseprobe und Ausschnitt aus dieser Studie gibt es auf der Homepage www.ulricheggert.de/kostenlose-studien einen umfangreichen freien Download unter dem Titel „Verbundgruppen & Internet: Kampf gegen sinkende Marktmacht und -bedeutung“.

Über Ulrich Eggert

Dipl.- Kfm. Ulrich Eggert ist seit über 35 Jahren mit und für den Handel sowie die Absatz- und Konsumgüterwirtschaft beratend und forschend tätig. Bevor er sich als freiberuflich aktiver Unternehmensberater und Forscher niederließ, war er über 30 Jahre für die frühere BBE-Unternehmensberatung GmbH in Köln aktiv. Er ist heute tätig als Handels-, Trend- und Zukunftsforscher, Unternehmensberater, Fach-Autor, Referent und Moderator sowie Organisator vielfältiger Veranstaltungen.

www.locationinsider.de; 06.03.2015