

Kooperationen im Umbruch

Handelsbericht 13 – 01/2010

Herausgeber: Ulrich Eggert Consulting, Köln

www.ulricheggert.de

Der deutsche Verbraucher tut nicht das, was er soll: **Er kauft einfach zu wenig ein!**

Die Konsequenz daraus ist, dass der Wettbewerb im deutschen Einzelhandel hybride Formen angenommen hat. Jeder kämpft gegen jeden, aber nicht nur Meyer gegen Müller, sondern Systemgruppe A gegen Franchisegruppe B, gegen Vertikalgruppe C, gegen Filialgruppe D usw. In diesem extremen Wettbewerb haben zum Beispiel im Lebensmittelmarkt die Discounter einen Marktanteil von nahezu 50 % errungen, in anderen Branchen wie etwa CE-Consumer Electronics liegen die Anteile der Discounter und Fachmärkte sogar noch darüber. Besonders unter dieser Situation haben die familiengeführten Fachgeschäfte zu leiden, da sie sich nur schwer der geballten Marktmacht von Großbetrieben erwehren können. Ihre Strategie kann nicht der Preiskrieg sein, denn der Mittelstand kann diese Kriege nur verlieren.

Deshalb haben sich mittelständische Handelsunternehmen schon seit Jahrzehnten in Einkaufsvereinigungen zusammengeschlossen, um zumindest in der Einkaufskondition mit den Großen annähernd mithalten zu können. Und es zeichnet sich ganz einfach ab: Wer nicht kooperiert, der verliert!

Aber diese Einkaufsvereinigungen sind einem starken Wandel unterworfen – der Entscheidende ist der, dass sie sich vom Einkaufsverbund hin zu einem Vertriebsverbund gewandelt haben und deshalb werden sie heute zumeist **Verbundgruppen des Handels** genannt.

Jetzt sind es die Verbundgruppen, die den Systemanbietern im Markt – Filialisten, Vertikalisten, Franchiser usw. – gegenüber stehen. Sie müssen selbst zu Systemanbietern werden, sonst haben auch sie – und damit auch die angeschlossenen Mitglieder – keine Überlebenschance. Die emotionale Steuerung der „alten“ Verbundgruppen muss in eine ökonomische Steuerung umgewandelt werden, kaufmännischer Geist statt Kooperationsfolklore. Das bedeutet E-Business mit hohen IT-Investments von der Beschaffung bis hin zum Verkauf. Auch sie müssen sich vertikalisieren, um die Handelsspannen von der Produktion zum Endverbraucher zu verkürzen. Auch sie brauchen Systeme mit Verträgen und einer Leitstrategie, um im Markt schneller durchgreifen zu können. So stellt es die Ulrich Eggert Consulting, Köln, in ihrer aktuellen Strategiestudie **„ZUKUNFT GEWERBLICHER VERBUNDGRUPPEN“**, vgl. www.ulricheggert.de, fest.

Aber im Vordergrund ihrer Aktivitäten steht die Findung der geeigneten Formate für die angeschlossenen Mitglieder, der geeigneten Geschäftsstrategie, um den Wettbewerb überleben zu können. Damit ist mitunter eine stringente Verbundgruppenführung erforderlich in semiautoritärem Führungsstil. Die Verbundgruppen müssen zwar fast alles anbieten, was das Herz der Mitglieder begehrt, aber sie dürfen es keineswegs selbst betreiben, da sie anderenfalls geradezu in Kosten „ersaufen“ werden und den einzelnen Firmen zu hohe Umlagen aufbürden müssten. Deshalb ist Outsourcing angesagt bzw. die Kooperation mit Dritten, am Besten mit anderen Kooperationen – also Kooperation der Kooperationen, um Dienstleistungen aus speziellen Servicecentern abzurufen.

Ein hartes Kostenmanagement in der gesamten Supply Chain wird dringend erforderlich – mit einem entsprechenden Controlling-System, auf das zusätzlich ein Risikomanagementsystem aufgesetzt werden muss.

In letzter Zeit haben sich immer mehr Unternehmen herausgebildet, die letztlich nur noch als Marke im Markt stehen und die Produktion, den Vertrieb, den Verkauf, wie auch alles Übrige in der Logistik und Verwaltung Dritten überlassen: Virtuelle Unternehmen entstehen. Es ist zu überlegen, ob nicht auch Verbundgruppen möglichst zu solch virtuellen Unternehmen mutieren sollten, um langfristig die Risiken auf andere zu verteilen, um für die Mitglieder die Kosten niedrig zu halten.

Insgesamt ist klar, dass die Verbundgruppen wesentlich aggressiver im Markt agieren müssen. Dafür ist es jedoch erforderlich, den finanziellen Background zu haben – und das heißt in der heutigen Zeit, neue Finanzierungsformen aufzutun. Im Rahmen des Kostenmanagements wird es vordringlich darum gehen, RFID-Konzepte im eigenen Haus und für die Mitglieder umzusetzen, denn hier sind künftig die größten Kostenersparnisse durchzusetzen.

Die Hauptaufgabe der Verbundgruppen ist es, für ihre Mitglieder da zu sein, ihre Existenz zu unterstützen und zu fördern. Die Mitglieder, die im Endverbrauchergeschäft stehen – und das sind alle diejenigen, die im Einzelhandel tätig sind –, brauchen in diesem Geschäft eine Marke, die Unternehmen müssen selbst zur Marke werden. Das bedeutet für die Verbundgruppen, dass sie die Gruppe zur Marke entwickeln müssen, um auf diese Art und Weise bundesweite Werbemöglichkeiten aufzutun und für das einzelne Mitglied Kostenreduzierungen auch in der Werbung durchzusetzen. Diese **Retail Brands** oder Dachmarken der Verbundgruppen werden ergänzt durch ein Private Label Geschäft, das den gleichen Namen tragen sollte – und diesen Namen gilt es zu profilieren und mit Macht in den Markt zu tragen, erst dann ist die Chance gegeben, als eigenständiges System im Systemwettbewerb gegen andere Systeme Erfolge zu erzielen.

Ulrich Eggert

Köln, im Januar 2010

Diese Informationen und weitere Detail-Ausführungen finden Sie in der etwa 350 Seiten mit ca 280 verschiedenen Grafiken und Übersichten umfassenden **Strategiestudie „ZUKUNFT GEWERBLICHER VERBUNDGRUPPEN“**, herausgegeben von der Ulrich Eggert Consulting, Köln. Das Angebot dazu steht unter www.ulricheggert.de, zum Download zur Verfügung.

Handelsberichte der Ulrich Eggert Consulting, Köln, sind nach bestem Wissen und Gewissen, mit aller gebotenen Sorgfalt, jedoch **ohne Gewähr** erstellt. Jegliche **Vervielfältigung und Abdruck** sind 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.