

Neues Service-Denken



Die Verbundgruppen des Handels müssen unter dem Druck des Marktes umdenken. Gut aufgestellt sind die Kooperationen, die für ihre Anschluss-häuser ausgefeilte Dienstleistungen entwickelt haben.

Auch wenn die wenigsten Verbundgruppen noch in der ursprünglichen Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft (e.G.) firmieren, hat sich am Grundprinzip dieser Kooperationsform wenig geändert. Die etwa 200 Verbundgruppen im Einzelhandel mit ihren insgesamt rund 130.000 Mitgliedsunternehmen operieren im Kern nach dem Förderprinzip der Urväter des Genossenschaftswesens. Hiernach steht die wirtschaftliche Stärkung der Mitglieder im Vordergrund, und zwar auf der Basis von Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung.

Im Zuge der gravierenden Strukturveränderungen im Einzelhandel haben sich die Verbundgruppen des Handels dem rasanten Veränderungsprozess der vergangenen 15 Jahre anpassen und sich den neuen Anforderungen stellen müssen. So manche Kooperation hat dabei den Anschluss an die Marktentwicklung verloren oder ist ins Strudeln geraten. Längst verblasst sind Namen wie Kaufring oder Nürnberger Bund.

Im Ursprung zumeist als klassische Einkaufskooperation gegründet, sind nach Einschätzung von Joachim Zentes, Professor am Institut für Handel und Internationales Marketing der Universität Saarbrücken, viele Verbundgruppen „noch zu sehr beschaffungslastig“. Um den neuen Anforderungen des Marktes gerecht zu werden, müssten moderne Verbundgruppen aktiver und offensiver auf den Absatzmärkten agieren: „Gefragt sind Vermarktungskonzepte. Dies schließt Betriebs- und Vertriebskonzepte und Eigenmarkenprogramme ein.“ Jens Forstmann, Sprecher des Verbands Deutscher Sport-

fachhandel (VDS), bestätigt für seine Branche, dass sich die Verbundgruppen neu ausrichten, von der reinen Einkaufskooperation hin zum Full-Service-Dienstleister für die Mitglieder: „Die Händler verlangen heute im Gegensatz zu früher nicht nur Top-Einkaufskonditionen, sondern auch ein entsprechendes und nach Konsumgruppen differenziertes Zielgruppenmarketing. Dazu wünschen sie sich noch entsprechende Unterstützung im Bereich Finanzierung und EDV-Service, vom Warenwirtschaftssystem bis hin zum Onlineshop.“

Aber auch im Einkauf hat sich die Welt gewandelt. Das Ausmaß der internationalen Beschaffung (Global Sourcing) wird nach Meinung von Joachim Zentes weiter zunehmen. Dies habe auch organisatorische Konsequenzen. Verbundgruppen werden eigene oder kooperativ betriebene Einkaufsbüros in den neuen Beschaffungsmärkten errichten. Darüber hinaus werde sich der Internationalisierung auf der Absatzseite verstärken.

Ludwig Veltmann, Hauptgeschäftsführer des Zentralverbandes Gewerblicher Verbundgruppen (ZGV), dem etwa 160 Kooperationen aus dem Einzelhandel mit einem Innenumsatz von 109 Milliarden Euro (Außenumsatz: 290 Milliarden Euro) angeschlossen sind, unterstreicht die gestiegenen qualitativen Anforderungen, die moderne Verbundzentralen erfüllen müssen: „Verbundgruppen sind in all ihren Prozessen sehr viel schneller und effizienter geworden. Nur durch den konsequenten Einsatz von moderner IT und Logistiksystemen bei Zentrale und Mitgliedern sowie einer intensiven und verbindlichen Nutzung der Dienstleistungen der Zentralen durch

die Mitglieder können die Verbundgruppen ihre Marktposition stabilisieren und ausbauen.“

„Eine Verbundgruppe ist nicht deswegen stark, weil sie viele Mitglieder hat oder einen hohen Zentralregulierungsumsatz ausweist“, betont Zentes. Wettbewerbskraft resultiere vielmehr aus Konzept- und vor allem aus Umsetzungs- beziehungsweise Implementierungsstärke. Zentes: „Moderne Verbundgruppen sind keine Intensivstationen für schwache Partner.“ Auch Andreas Kaapke, Geschäftsführer des Instituts für Handelsforschung an der Universität Köln (IfH), sieht einen starken Zusammenhang zwischen der Wettbewerbsstärke einer Kooperation und der Qualität der Mitglieder: „Eine Kooperation ist immer so stark wie das schwächste Mitglied.“ Deshalb, so Kaapkes Empfehlung, müsse eine starke Verbundgruppe „ein internes Rating durchziehen, um Zahlungsausfälle zu vermeiden und frühzeitig zu antizipieren, ob und warum ein Mitglied in eine Schieflage kommt.“ Auch die Beteiligung der Anschlusshäuser an Betriebsvergleichen müsse obligatorisch sein. Ferner sollten Verbundzentrale darauf achten, dass die Mitgliederstruktur in der Kooperation möglichst homogen sei. Kaapke: „Denn je heterogener die Mitglieder einer Gruppe sind, umso aufwendiger ist es, allen gerecht zu werden.“



Das Verbundgruppen-Management muss viele Konflikte lösen, die sich aus konträren Interessen der Mitglieder und der Zentrale ergeben. Darauf weist Theresia Theurl hin. Die Professorin am

Theresia Theurl: „Wer nicht groß und wer nicht stark ist, muss schlau sein.“

Institut für Genossenschaftswesen an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster nennt Beispiele: Die Verbundgruppenzentrale möchte die verbindliche Nutzung der zentralen Dienstleistungen durchsetzen, während die angeschlossenen Einzelhändler auf völlige Freiwilligkeit bestehen. Oder die Mitglieder wollen ihren lokal-individuellen Marktauftritt nicht zugunsten der gemeinsamen Marke aufgeben. Oder ein Verbundgruppenbonus bei der Finanzierung ist damit verbunden, dass das Mitglied an ein gemeinsames Risikomanagementsystem angeschlossen ist. Theurl verweist auf die grundsätzlichen Grenzen der Leistungsfähigkeit einer Verbundgruppe: „Eine Anforderung der Mitglieder, die Verbundgruppen nicht erfüllen können, ist die Abnahme des unternehmerischen Risikos.“

Theresia Theurl hat für das handelsjournal die wichtigsten Erfolgskriterien für eine starke Verbundgruppe definiert (siehe Kasten) und sieht damit durchaus noch Wachstumspotenzial für Verbundgruppen. Zu den Kooperationen, die gut gerüstet sind für die Zukunft, zählen nach dem Urteil der Münsteraner Expertin zum Beispiel die:

- Intersport Deutschland eG: klares Profil, bekannte und wertvolle Marke, weist konsistente und schlanke interne Strukturen auf, fortgeschrittene IT-Vernetzung, sehr gutes Aus- und Weiterbildungssystem für Mitarbeiter; agiert offensiv und ist

Erfolgskriterien: Was eine starke Verbundgruppe leisten muss | info

- optimale Arbeitsteilung: Kombination des unternehmerischen Know-hows der Händler mit den Dienstleistungen und Infrastrukturen der Verbundzentrale;
- Verlässlichkeits- und Vertrauensbasis durch klare Spielregeln in der Zusammenarbeit, in der Kommunikation und in der Steuerung der Prozesse innerhalb der Gruppe;
- klares Verbundprofil mit einer starken Dachmarke und einem einheitlichen Auftritt nach außen, dies auch im Rahmen einer Internationalisierungsstrategie;
- effektives und überzeugendes Mitgliederbindungskonzept;
- Integration der einzelnen zentralen Dienstleistungen in ein konsistentes Gesamtkonzept; Integration dieses Konzeptes in die Wertschöpfungskette der Anschlusshäuser, zum Beispiel die direkte Einbindung der Zentralregulierung in die Warenwirtschaft der Händler;
- klare Strategie mit hinreichender Flexibilität, um schnell auf neue Herausforderungen reagieren zu können;
- schlanke Organisationsstrukturen und effiziente Entscheidungsfindungsmechanismen;
- Bereitschaft zu Metakooperationen, auch zwischen Konkurrenten auf kundenfernen Stufen der Wertschöpfungskette;
- Verringerung der Komplexität der Verbundgruppenstruktur zur Erhöhung der Effektivität;
- effizientes Aus- und Weiterbildungssystem für die Anschlusshäuser und deren Mitarbeiter;
- risikoorientierte Finanzierungskonzepte in Verbindung mit Management- und Controllingdienstleistungen für die Mitgliedsunternehmen.

veränderungsbereit; ist in einem wachsenden Markt tätig, Internationalisierung gelungen;

- Prisma Einkaufs- und Marketinggesellschaft: sehr gutes Mitgliederbindungskonzept, wofür sie den Kreativpreis für Verbundgruppen 2007 erhalten hat;
- Euronics Deutschland eG: erfolgreich etablierte internationale Marke, gutes Mitgliederbindungskonzept;
- Edeka: starke und bekannte Marke, greift sehr konsequent und klug aktuelle Wertetrends auf; sehr gutes und konsequentes Ausbildungskonzept.



„Verbundgruppen sind ein wichtiger Bestandteil des Handels und werden es bleiben“, ist die Einschätzung von Andreas Kaapke: „Als Gegenentwurf zu den Filialisten bieten die Verbund-

Andreas Kaapke: „Die Beteiligung an Betriebsvergleichen sollte für Mitglieder obligatorisch sein.“

gruppenmitglieder an den jeweiligen Standorten eben mehr als ein standardisiertes Konzept. Sie individualisieren vor Ort, was wieder wichtiger werden wird.“ Hinsichtlich ihrer Organisationsstruktur werden sich Verbundgruppen laut Kaapke stärker in Richtung Franchising entwickeln.

Udo Meit
u.meit@vhb.de