

# Check notwendig

Angesichts des straffer werdenden Wettbewerbs müssen die Verbundgruppen ihre Managementstrukturen intern und extern weiter professionalisieren.

**Text** Theresia Theurl, Universität Münster

Die konjunkturelle Abkühlung, die Preiserhöhungen bei wichtigen Lebensmitteln, aber auch die großen Trends wie Globalisierung, Technologisierung und demografische Entwicklung bringen den Einzelhandel in eine komplexe Gemengelage mit großen Herausforderungen. Dies gilt auch für die Verbundgruppen des Einzelhandels. Für sie ist ein Strategiecheck notwendig geworden, der meist zukunftsweisende Entscheidungen nahe legt. Die Governance-Strukturen, die Spielregeln für das interne Zusammenwirken verändern sich nachhaltig. In den folgenden Ausführungen wird kurz auf die Herausforderungen eingegangen bevor aufgezeigt wird,

welche Ansatzpunkte für die einzelnen Unternehmen vorhanden sind und welche Faktoren die Zukunftsfähigkeit im Einzelhandel fördern.

## Herausforderungen

Es gibt kaum Einzelhandelsunternehmen, die sich dem weiter zunehmenden Wettbewerb entziehen können. Er entsteht nicht nur aus einem Aufbrechen vieler Branchengrenzen, sondern auch aus der Vertikalisierung von Produktionsaktivitäten, einer Verlängerung der Wertschöpfungsketten der Hersteller. Doch Änderungen gehen auch von der Nachfrageseite aus: Weniger isolierte Produkte werden von den Käufern verlangt, sondern immer mehr deren Einbindung in größere Problemlösungen, die umfassende Dienstleistungen, aber auch die Berücksichtigung eines Käuferlebnisses erforderlich machen. Die Auffächerung der Konsumentenpräferenzen legt es zudem in manchen Bereichen aus Gründen der Verringerung von Informationsasymmetrien nahe, die Abnehmer stärker in die Produktion - vor allem in

Foto: Stockxpert



die Produktgestaltung - einzubeziehen und die Ausgestaltungsvielfalt zu erhöhen. In vielen Branchen treten zusätzlich ausländische Anbieter als Wettbewerber auf. Nicht selten sind sie eigenkapitalkräftig und weisen typische Konzernstrukturen auf. Vor diesem Hintergrund ist es für die Einzelhändler nicht einfach, neben den häufig in den besten Lagen präsenten großen Konkurrenten mit bekannten Marken die Aufmerksamkeit der Kunden zu behalten, zumal auch die Bindungsbereitschaft der Kunden kontinuierlich abgenommen hat. Auch die Finanzierungsbedingungen sind schwieriger geworden, vor allem für Unternehmen mit geringen Eigenkapitalquoten.

Der bereits seit Jahren anhaltende Konzentrationsprozess in vielen Marktsegmenten, in denen Verbundgruppen des Einzelhandels tätig sind, setzt sich im Rahmen dieser Entwicklungen fort. In anderen Branchen wiederum ergibt sich Handlungsbedarf durch regulatorische Veränderungen, so etwa beim Handel von Hilfs- und Heilmittel im Gesundheitssektor und bei Apotheken. Für solche Unternehmen entsteht die Notwendigkeit, sich noch mehr als bisher dem Wettbewerb zu stellen, neue Absatz- und Sortimentskonzepte zu entwickeln, insgesamt Anpassungsfähigkeit zu zeigen. In diesem Prozess werden nicht nur neue Kooperationen gegründet, sondern es liegt nahe, bestehende Verbundgruppen des Einzelhandels zu optimieren.

### Zukunftsfähigkeit

Selbstverständlich geht es zuallererst darum, die Kunden noch besser zu verstehen als bisher, also differenzierte und geänderte Kundenbedürfnisse früh zu erkennen sowie schnell und konsequent umzusetzen. Darüber hinausgehend ist es notwendig, attraktive Preise und ebensolche Marken zu bieten. Konkret heißt dies, dass die Preiswettbewerbsfähigkeit unabdingbare Voraussetzung ist, isoliert jedoch die Zukunftsfähigkeit von Einzelhandelsunternehmen nicht sicherstellen kann. Ein überlegenes Branding zu entwickeln heißt zusätzliche Vorteile durch Produktmarken zu schaffen, ein klares Profil zu bieten.



Foto: Mjgrauer

### Apotheken: neue Absatz- und Sortimentskonzepte.

Vertriebsorientiert zu denken steht selbstverständlich im Kern des Geschäftsmodells von Einzelhandelsunternehmen. Dies tatsächlich umsetzen zu können, erfordert effiziente Produkt- und Prozesslösungen. Mehr noch als bisher muss darauf geachtet werden, dass die operative Performance gesteigert wird, was nur dann gelingen kann, wenn die Prozesse auf allen Ebenen und an den Schnittstellen beherrscht werden. Effiziente Prozesse sind die Grundvoraussetzung für ein erfolgreiches Massengeschäft. Die notwendige Flexibilität erfordert es, Wertschöpfungsketten unternehmensgrenzenüberschreitend zu optimieren, wobei gemeinsam organisierte Dienst- und Managementleistungen einzubeziehen sind. Es ist nahe liegend, dass diese Anforderungen in vielen Situationen in der Kooperation mit anderen Unternehmen besser verwirklicht werden können. Dies gilt sowohl für Bündnisse mit Spezialisten, die auch in anderen Branchen sowie vor- oder nachgelagert aktiv sein können, als auch für Allianzen zur Nutzung von Größenvorteilen. Mit ersteren können zusätzliche Märkte und Marktsegmente gewonnen sowie Marken aufgebaut werden, während mit letzteren Kosten gesenkt und Standards gesetzt werden

sollen. Die Kombination beider Kooperationsmechanismen ermöglicht es, zusätzlich Risiken zu senken und Innovationen zu fördern. Dies versuchen Einzelhandelskooperationen seit jeher, indem Effizienz und Kreativität zu Ansatzpunkten werden. Die Kooperationsebene wird ergänzt durch die dezentrale Aktivitätsebene der Einzelhandelsunternehmen, die Informations-, Bindungs- und Anreizvorteile umsetzen können. Die adäquate Ausgestaltung des Zusammenwirkens der Akteure auf diesen beiden Ebenen ist gleichzeitig Ansatzpunkt und Erfolgsbedingung für die Verbundgruppen des Einzelhandels.

## Trends

Insgesamt entwickeln sich viele Verbundgruppen zu komplexen Netzwerken mit ausdifferenzierten Governance-Strukturen. Erstens ist eine Zunahme jenes Anteils der wirtschaftlichen Wertschöpfung festzuhalten, der in Netzwerken und anderen Formen von Kooperationen geschaffen wird (Trend der Expansion). Diese Entwicklung ist in der mittelständischen Wirtschaft, in der die Einzelhandelsunternehmen angesiedelt sind, überproportional stark ausgeprägt. Verbundgruppen des mittelständischen Einzelhandels können nicht nur die Existenz wettbewerbsfähiger Unternehmen sichern, sondern auch ein Gegengewicht zu den großen integrierten Häusern darstellen. Dies setzt jedoch in vielen Fällen voraus, dass die Binnenstrukturen der Gruppen noch besser den aktuellen Herausforderungen angepasst werden.

Ein zweiter Trend besteht darin, dass die Netzwerke tendenziell größer werden. Dies geschieht bei manchen Verbundgruppen durch die Zunahme der Mitgliederzahl, häufig aber auch so, dass temporäre Partnerschaften eingegangen werden, die sich dann meist auf bestimmte Projekte beziehen (Trend der Vergrößerung). Beide Entwicklungen führen zu einer Zunahme der Heterogenität der Mitgliederstruktur.

Korrespondierend damit wird auch die Leistungsstruktur heterogener; die Leistungsdichte nimmt insgesamt zu (Trend der Vertiefung). Es zeichnet

sich eine stärkere Ausdifferenzierung der Leistungsbündel ab. Bei manchen Dienstleistungen mit ausgeprägten Skaleneffekten stellt sich zusätzlich die Frage des Angebots an Verbundgruppenexterne. Neben den traditionellen Dienstleistungen treten vor allem Management- und Controlling-Leistungen in den Vordergrund. Die Erstellung von Businessplänen und Machbarkeitsstudien sowie von Finanzierungskonzepten bei Gründungen, das Angebot von Beratungs-, Finanz- und Bankdienstleistungen sowie das Risikomanagement werden wichtiger. Nicht nur Nutzung oder Entwicklung einer gemeinsamen Marke treten in den Vordergrund, sondern die Verbesserung der operativen Performance der einzelnen Unternehmen. Die Risiko-Optimierung der Kooperationsstrukturen ist zu einem Thema geworden, das zusätzlich finanzierungsrelevant ist. Ein Rating Advisory sowie Dienstleistungen, die es ermöglichen, das Rating der Einzelhandelsunternehmen zu erhöhen, sind ebenso Bestandteile eines erweiterten Dienstleistungsportfolios. Die genannten Entwicklungen, die zusammen den dritten Trend bilden, führen zur Herausbildung unterschiedlicher Pricing- oder Tarifmodelle, deren Ausgestaltung im Einzelnen noch viel Zuwendung benötigen wird.

Der vierte Trend besteht darin, dass die konkrete Ausgestaltung der Governance-Strukturen, also des Innenlebens der Verbundgruppen zunehmend als ei-



Rewe: Mitglied der internationalen Einkaufskooperation Coopernic.

genständiger Erfolgsfaktor erkannt wird. Dies bewirkt im Ergebnis, dass die Ausgestaltungsvarianten zunehmen (Trend der Vielfalt). Dabei findet keine generelle Zentralisierung statt. Vielmehr ist eine Koexistenz von eher dezentral und eher zentral geführten Verbundgruppen zu beobachten, die durch eine große Anzahl hybrider Lösungen ergänzt werden.

Der fünfte Trend beinhaltet eine Ausweitung der Kooperationsebenen, indem zusätzlich Meta-Kooperationen gebildet werden (Trend der Meta-Kooperationen). So arbeiten in manchen Fällen mehrere Einzelhandelsverbundgruppen, häufig unter Einbeziehung ausländischer Gruppen oder Unternehmen, zusammen. Sie können aus derselben oder aus unterschiedlichen Branchen stammen. Ein bekanntes Beispiel dafür ist etwa Coopernic, die internationale Einkaufskooperation der Rewe. Die Gründung von Meta-Kooperationen kann unterschiedliche Zielsetzungen haben. Oft sind sie Bestandteil einer Internationalisierungsstrategie der Gruppe. Sie können Elemente von Projektkooperationen oder regionalen Clusterbildungen sein. Auch auf dieser Ebene geht es vorwiegend um die Nutzung von Größeneffekten (Effizienz) - wozu auch die Bündelung von Einkaufsaktivitäten und die Schaffung eines Gegengewichts zu den Herstellern zählt - oder um die Ermöglichung zusätzlicher Lösungen (Kreativität). So können etwa im Lebensmitteleinzelhandel nicht nur regionale Besonderheiten berücksichtigt, sondern zusätzlich kann das Angebot um ausländische Spezialitäten ausgeweitet werden. Beim Management ist zu beachten, dass eine Ausweitung der Kooperationsebenen auch mit zusätzlichen Schnittstellen verbunden ist. Dies gilt auch dann, wenn die Vernetzung über die Kooperationsebene hinausgeht und europäische Verbundgruppen entstehen.

Einen sechsten Trend bildet die Herausbildung eines effektiven Netzwerkmanagements (Trend der Professionalisierung). Immer mehr Einzelhandelsgruppen streben eine Optimierung ihrer Netzwerkstrukturen, eine Verbesserung der Netzwerkprozesse sowie ein bewusstes Management der Schnittstellen zu allen

„Netholdern“ an. Dies erfordert Steuerungsinstrumente sowie Ressourcen für den Aufbau entsprechender Infrastrukturen und das Management. Die Verbundgruppen des Einzelhandels unterscheiden sich heute darin, wie weit sie in diesem Professionalisierungsprozess fortgeschritten sind.

Schließlich kann ein siebter Trend identifiziert werden, der jedoch erst im Entstehen ist (Trend der Nachhaltigkeit). Es geht um die Zunahme externer Kommunikationsmaßnahmen mit dem Inhalt, dass Netzwerke sehr zeitgemäße Organisationsformen für den Einzelhandel darstellen. Sie ermöglichen eine Steigerung der Wertschöpfung, des Steueraufkommens und von Arbeitsplätzen in der mittelständischen Wirtschaft sowie die regionale Verankerung von selbständigen Unternehmen an vielen Standorten. Vor diesem Hintergrund sollte mehr noch als bisher die gesellschaftliche Verantwortung betont werden, die auf diese Weise von Unternehmen des Einzelhandels übernommen wird.

### Erfolgsbedingungen

Es ist davon auszugehen, dass die genannten Trends strukturelle Veränderungen beinhalten, sich weiter fortsetzen und vertiefen werden. Es handelt sich also nicht um vorübergehende Entwicklungen. Damit die Einzelhandelsunternehmen und ihre Gruppen diese Trends für die Erhöhung ihrer Wettbewerbsfähigkeit nutzen können, sind einige grundlegende Erfolgsbedingungen zu beachten. So muss bei allen strategischen Entscheidungen „das Ganze“ gesehen, müssen also die Binnenstrukturen der Verbundgruppe beachtet werden. Diese sind sehr bewusst zu optimieren. Eine Professionalisierung aller Management-aktivitäten in der Gruppe ist ebenso unabdingbar wie Anreizstrukturen, mit denen weiche Faktoren wie Vertrauen und Verantwortungsbereitschaft in der Gruppe gefördert werden. Diese Aktivitäten sind von einer kontinuierlichen und effektiven Kommunikation mit den einzelnen Netholdern sowie mit Politik und Gesellschaft zu ergänzen. (s. Anhang, S. 198).