

Die Zukunft der Kooperationen

- Wo stehen heute die Handelskooperationen
und wie kann es weitergehen –

München / Wien, März 2007

 Inhalt	Seite
1. Aufgabenstellung und Vorgehensweise	3
2. Strukturelle Veränderungen der Verbundgruppenlandschaft	5
3. 7 Strategische Handlungskorridore für eine erfolgreiche Zukunft	9

1. Aufgabenstellung und Vorgehensweise

➔ Was hat sich in den letzten 3 Jahren getan und wie wird es weiter gehen?

- **Vor 3 Jahren** hat IBB Management Consulting gemeinsam mit dem Institut für Handel und internationales Marketing an der Universität des Saarlandes eine Studie

„Die Zukunft der Kooperationen“

im Auftrag des ZGV durchgeführt

- IBB hat sich dabei speziell mit dem Teilaspekt

„Horizontale Kooperationen im Handel und Handwerk“

befasst, und **klare Perspektiven** entwickelt

- Im Jahr 2006 wurden von IBB **Gespräche mit 24 Geschäftsführern** in ebenso vielen unterschiedlichen Branchen geführt, um zu erfahren, was sich aus der individuellen Sicht der einzelnen Verbundgruppen in den letzten 3 Jahren getan hat und wie die weitere Entwicklung eingeschätzt wird
- Auf Basis der dabei gewonnenen **Erkenntnisse und der eigenen Erfahrungen** aus zahlreichen Projekten erfolgt eine aktuelle Einschätzung der Entwicklungsperspektiven

2. Strukturelle Veränderungen der Verbundgruppenlandschaft

→ Die Schere geht immer weiter auf: steigende Anforderungen ohne klare Wachstumsperspektiven

- Der inländische Markt bietet in vielen Warengruppen nur **geringe Wachstumsperspektiven**; **Ausnahmen** aus aktueller konjunktureller Sicht **sind bau- und investitionsgüternahe Bereiche**; In manchen Branchen gelingt es einzelnen Verbundgruppen durch Vertiefung der Sortimente oder Erhöhung der Lieferantenkonzentration über dem Markt zu wachsen
- Auf der Mitgliederebene herrscht ein massiver **Verdrängungswettbewerb**. Die verschiedenen **Großvertriebsformen** setzen sich immer mehr durch und der Konzentrationsprozess im Mittelstand schreitet rasch voran
- Speziell im Einzelhandelsbereich kommt es verstärkt zu **Geschäftsaufgaben** mangels geeigneter Nachfolge bzw. vorausblickender Übergabekonzepte
- Der Mittelstand generell (Groß- und Einzelhandel) benötigt immer **mehr Unterstützung**, um sich in diesem Wettbewerbsumfeld behaupten zu können
- Dabei wird auch das Thema **Finanzierung** immer wichtiger. Wachstumsstrategien scheitern vielfach an der notwendigen Finanzierung; dies gilt gleichermaßen für Zentrale und Mitglieder
- Die Industrie verlangt vehement nach dem Grundsatz **Leistung und Gegenleistung** einen Nachweis über die Verwendung der von ihr zur Verfügung gestellten Mittel. Die Verbundgruppe wird aus der Sicht der Industrie immer mehr danach beurteilt, ob sie der richtige Partner ist, mit dem **Markt** gemacht werden kann

→ Die Schere geht immer weiter auf: steigende Anforderungen ohne klare Wachstumsperspektiven (2)

- Die Verbundgruppe muss also aus Sicht der Industrie verstärkt **Marketingleistungen für die** Mitglieder erbringen, auch wenn die Akzeptanz bei den Mitgliedern nach wie vor schwach und die **Durchsetzungsfähigkeit gering** ist
- Die Mitglieder benötigen eine immer stärkere Unterstützung im Vertrieb sowie bei **Professionalisierung** und Optimierung der Prozesse, um sich am Markt behaupten und wirtschaftlich überleben zu können
- Viele Verbundgruppen geraten durch diese Anforderungen in eine **kritische Situation**. Sie sind gezwungen, immer mehr von den auf der Einkaufsseite erzielten Einnahmen für eigene Leistungen einzusetzen, wodurch ihre Grundfunktion „günstige Einkaufskonditionen für die Mitglieder“ gefährdet wird. Das bedeutet, eine sich beschleunigende Spirale nach unten
- Es herrscht weit verbreitete Verunsicherung in Bezug auf die längerfristige **Tragfähigkeit der Zentralregulierung** als wichtigste Ertragsquelle. Eine restriktivere Handhabung der Freistellungserklärung mit deutlich verschärften Bedingungen könnte existenzgefährdend sein. Deshalb wird diesbezüglich intensiv über alternative Lösungen, wie z.B. Bankbeteiligungen, Outsourcing oder neue Formen der Funktionsteilung nachgedacht

→ Die Verbundgruppen befinden sich aktuell in einem tief greifenden strukturellen Wandlungsprozess

- Die Verbundgruppen können die vom Markt verstärkt geforderten Leistungen ohne Gefährdung ihrer Existenz nur erbringen, wenn sie
 - **ausreichendes Wachstum** erzielen und/oder
 - durch neue Strukturen das **Kosten/Leistungsverhältnis** entscheidend verbessern
- In vielen Branchen kann ein wirklich interessantes Wachstum nur durch **Internationalisierung** erreicht werden. Dazu fehlen in den meisten Fällen die notwendigen Ressourcen oder es gibt sonstige Beschränkungen (z.B. Mitgliedschaft in supranationalen Verbänden)
- Daher setzt ein Großteil der Verbundgruppen auf die neue Ordnung der Strukturen durch **Kooperation der Kooperationen**
- Dabei gibt es im Wesentlichen zwei Entwicklungen
 - **Horizontale Zusammenarbeit** von zwei oder mehr Verbundgruppen
 - Schaffung von **Mehrbranchendienstleistungsverbund** - Organisationen
- Diese weit verbreitete **grundlegende strukturelle Neuordnung** ist sicher für einen begrenzten Zeitraum eine interessante Option, um auf einem deutlich verbesserten Fundament die Zukunft bewältigen zu können. Dies aber nur, wenn es gleichzeitig gelingt, innerhalb der neu geschaffenen Strukturen die **Verbindlichkeit im kooperativen Wirken** zu erhöhen und nach dem Prinzip Leistung und Gegenleistung die vom Markt geforderten Leistungen auch tatsächlich zu erbringen

3. 7 Strategische Handlungskorridore für eine erfolgreiche Zukunft

→ 7 for 7 – die 7 strategischen Handlungskorridore für 2007 ff



→ Sicherung Finanzierungskraft

- Gesicherte (Wachstums)Finanzierung ist sowohl für Mitglieder als auch für die Zentrale die **Kernaufgabe** der Zukunft
- Die restriktive Haltung der „traditionellen“ Banken eröffnen Freiräume für die Zentrale, gemeinsam mit Spezialbanken **innovative Finanzierungsmodelle** zu entwickeln; als Beispiele seien genannt
 - Zentralregulierung-basierte Handelsfinanzierungsinstrumente für Zahlungszielverlängerungen, zusätzliche Kontokorrentlinien etc.
 - Spezielle Factoring Angebote
 - Mezzanine-ähnliche Investitions- und Umschuldungsfinanzierungsmodelle, die über „Fonds“ abgewickelt werden
- Die Modelle unterstützen den Entwicklungsprozess der Mitglieder und erhöhen gleichzeitig die **Kundenbindung und die Konzentration**, wodurch wiederum die Zentralen gestützt werden
- Diese Entwicklungen und die Fragezeichen bei der Freistellungsverordnung werden zu intensiven **Kooperationen** zwischen Verbundgruppen und Spezialfinanzierungsinstituten führen

→ Entwicklung Strategische Allianzen

- Der strukturelle Wandlungsprozess wird vielfach ohne signifikante **Erhöhung der Mitgliederanzahl oder Maßnahmen zur Kostendegression** nicht zu bewältigen sein; strategische Allianzen bieten dafür gute Chancen
- Jede Verbundgruppe sollte sich rasch entscheiden, welchen Weg sie gehen möchte:
 - **Horizontale** Zusammenarbeit oder
 - Positionierung im Rahmen eines **Mehrbranchendienstleistungsverbundes**und welche potentiellen Partner es dafür gibt
- Es ist unerlässlich, selbst die erforderliche Initiative zu ergreifen und aus der **Position der Stärke** aktiv die zukunftsfähige Struktur zu gestalten
- Strategische Allianzen verlangen zumeist ein **vorbereitendes Re-Design** der eigenen Organisation, damit das gewünschte strukturelle Ergebnis erreicht und der Integrationsprozess rasch umgesetzt werden kann

→ Integration der Prozesse

- Die vordringlichste Aufgabe einer Verbundgruppe besteht darin, in echter Partnerschaft mit der Industrie **Markt zu machen**
- Das wird nur möglich sein, wenn eine **hohe Verbindlichkeit und Effizienz** im kooperativen Zusammenwirken erreicht wird. Das setzt voraus, dass die **Prozesse** bei jedem einzelnen Partner (Lieferant, Zentrale und Mitglied) aber auch zwischen den Partnern **schlank und wertschöpfend** sind und alle Arten von „Müll“ (Redundanzen, Abwicklungsfehler etc.) vermieden werden
- Dazu muss die Professionalisierung in der Verbundzentrale und bei den Handelspartnern vorangetrieben werden, um Funktionalität und Wirtschaftlichkeit im **Vergleich zu den konkurrierenden Großorganisationen** (Filialsysteme, Handelskonzerne, Großfläche etc.) sicherzustellen. Dazu gehört auch die möglichst vollständige elektronische Vernetzung zwischen Lieferant, Zentrale und Mitglied
- Im Warenbereich kommt dem Teilaspekt der **Beschaffungslogistik** eine immer größere Bedeutung zu. In vielen Branchen kann die Warenversorgung der kleinen und mittleren Mitglieder nur dadurch sichergestellt werden, dass die Verbundgruppenzentrale die Lagerung und Verteilfunktion gewährleistet. Ebenso können in vielen Fällen nur dann wettbewerbsfähige Konditionen erreicht werden, wenn die Zentrale die Beschaffungslogistik kostenoptimal steuert

➔ Ausbau Multi-Channel Marketing

- Das **Marktpotenzial** kann vielfach nur über mehrere Absatzkanäle mit verschiedenen Vertriebstypen voll ausgeschöpft werden
- Eine traditionell ausgerichtete Verbundgruppe stößt diesbezüglich oft sehr rasch an unüberbrückbar scheinende **Grenzen**, weil die vorhandenen Mitglieder nicht in der Lage und / oder auch nicht Willens sind, neue Wege zu beschreiten
- Erfolgreiche Verbundgruppen können aber auf solche **Wachstumschancen nicht verzichten**, wenn sie ihre Leistungsfähigkeit im Interesse ihrer Mitglieder erhalten oder besser, ausbauen wollen
- Es ist deshalb vielfach unerlässlich, **parallel** zur traditionellen Mitgliederbetreuung mit neuen Marktkonzepten mit eigenen Unternehmen oder System-Partnern in neue **Marktsegmente vorzustößen**
- Voraussetzung ist, dass die Marktchancen in den definierten Kerngeschäftsbereichen mit den bestehenden Mitgliedern **nicht ausgeschöpft** werden können
- Dabei darf man sich nicht von den vielen negativen Beispielen in der Vergangenheit abschrecken lassen, sondern muss aus der **Erfahrung lernen** und sich an den erfolgreichen Modellen orientieren

➔ Initiierung Mitglieder-Kooperationen

- Eine Verbundgruppe ist nur **so stark wie ihre Handelspartner**. Deshalb müssen alle Bestrebungen der Mitglieder zum Ausbau ihrer eigenen Stärke gefördert und aktiv unterstützt werden
- Insbesondere im Großhandel sind zur **Unterstützung des Vertriebs** (Logistik, Schulungen, Marktanalysen etc.) strategische Allianzen auf Mitgliederebene zur Stärkung ihrer regionalen Marktposition sinnvoll oder erforderlich
- Eine erfolgreiche Verbundgruppe muss diese Entwicklung **offensiv aufgreifen** und mit verschiedenen Teilaktivitäten unterstützen
- Sie muss aber darüber hinaus auch mit eigenen **kreativen Ansätzen** die Zusammenarbeit auf Mitgliederebene initiieren und aktiv vorantreiben
- Es muss das Bestreben sein, solche Suborganisationen durch eine **sinnvolle Funktionsteilung** mit **zentralen Dienstleistungen** zu servizieren

→ Vorantreiben Internationalisierung

- Auch Verbundgruppen müssen sich der Internationalisierung und Globalisierung stellen und diese Entwicklung **zu ihrem Vorteil nutzen**
- Es gibt bereits in mehreren Branchen recht erfolgreiche institutionalisierte Zusammenarbeit in der Beschaffung. Darüber hinaus haben viele Verbundgruppen einzelne Mitglieder in verschiedenen europäischen Ländern. Einige verfügen auch über mehr oder weniger erfolgreiche selbständige Länderorganisationen. Ein wirklicher **Durchbruch ist nur wenigen geglückt**
- *Eine **Erfolgsmethode** besteht darin, im Ausland den Entwicklungsschritt der traditionellen Verbundgruppe zu überspringen und von Haus aus über Master-Franchise-Nehmer reinrassige Franchisesysteme zu platzieren oder selbst in das Handelsgeschäft einzusteigen*
- Diese Strategie setzt voraus, dass es franchisefähige Betriebstypensysteme gibt und eine exzellent funktionierende **Systemzentrale** vorhanden ist
- Finanzkräftige Organisationen können auch die dafür benötigte Großhandelsorganisation z.B. über Beteiligung auf die Beine stellen und damit auch aus dieser **zusätzlichen Wertschöpfung** profitieren
- Bei einer solch internationalen Expansionsstrategie lassen sich die möglichen Erfolge relativ klar darstellen und die **Vorteile für die Mitglieder** leichter argumentieren, sodass auch die meist emotional begründeten Restriktionen bei den Gremien leichter überwunden werden können

➔ Multiplikation Verbund-Know-How

- Das über Jahrzehnte entwickelte Kooperations-Know-how kann und muss für völlig **neue Anwendungsbereiche genutzt** werden. Die Verbundzentrale entwickelt sich zum Dienstleister für Dritte. Einige Ansätze:
 - In der **Industrie** beginnt sich der kooperative Einkauf erst langsam durchzusetzen. Entsprechende Angebot an die Lieferanten zur Initiierung und Betreuung von Einkaufskooperationen können neue interessante Geschäftsbereiche erschließen
 - Im **Großhandelsbereich** entstehen neue Formen der Absatzkooperation. Entsprechende Unterstützung ist sicher willkommen (siehe auch zu „Mitglieder Kooperationen“)
 - Im Zuge des fortschreitenden Konzentrationsprozesses im Großhandel entstehen auch neue Formen der Zusammenarbeit wie **Systempartnerschaften**, Beteiligung, usw. für die eine funktionierende Verbundgruppe die Zentralregulierung übernehmen und andere Dienstleistungen anbieten kann
 - In den sich rasch entwickelnden **Dienstleistungsbereichen** sind Kooperationen noch relativ selten anzutreffen. Hier gibt es einen weitgehend unerschlossenen Bereich für verschiedene Kooperationsformen und Dienstleistungen