

Studie im Auftrag des
Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie

Die wirtschaftliche Stärke des kooperierenden Einzelhandels

Kurzfassung

IAT

Institut Arbeit und Technik



Februar 2013

Institut Arbeit und Technik
Franz Flögel, Dr. Stefan Gärtner

Lehrstuhl für Wirtschaftsgeographie,
Humboldt-Universität zu Berlin
Prof. Dr. Elmar Kulke, Martin Warland

1. Einleitung

Marktkonzentration und Zunahme der Flächen, Kapital- und Wissens- sowie Werbeintensität erhöhen den Wettbewerbsdruck für mittelständische Fachgeschäfte gegenüber großen Filialisten sowie straffen Franchisesystemen, weswegen der mittelständische Fachhandel auch deutlich Marktanteile verloren hat. Wettbewerbsbedingte Marktanteilsverschiebungen sind eine gewöhnliche Entwicklung. Ein weiterer deutlicher Bedeutungsverlust des mittelständischen Facheinzelhandels ist aus mehreren Gründen jedoch nicht wünschenswert:

- Aus *ordnungspolitischer Sicht* ist eine Verdrängung kleinerer Wettbewerber aufgrund der Marktmacht größerer Anbieter bedenklich, da hierdurch Oligopole bzw. Monopole entstehen können.
- Die *Vielfalt* an Unternehmen und Betriebsformen ist eine Quelle von Innovationen im Einzelhandel.
- Der mittelständische Facheinzelhandel ist zentral für die *Attraktivität deutscher Innenstädte*. Bei zunehmender Standardisierung der Handelsformate und Filialisierung droht der Verlust städtischer Distinktion.

Verbundgruppen bzw. Handelskooperationen gelten als wichtig, um die Wettbewerbsfähigkeit des mittelständischen Fachhandels zu erhalten. In der dieser Kurzfassung zugrunde liegenden Studie geht es zunächst darum, die Bedeutung und Entwicklungschancen des mittelständischen Fachhandels zu erörtern. Ferner wird untersucht, wie bzw. durch welche kooperativ erbrachten Leistungen der mittelständische Fachhandel gestärkt wird und welche Nachteile sich aus Kooperationen für die Einzelhändler vor Ort ergeben können. Es interessieren also Vor- und Nachteile von Verbundgruppen aus Sicht der mittelständischen Fachhändler. Im Kern werden folgende *forschungsleitenden Fragen* beantwortet:

Wo zeigt sich der mittelständische Fachhandel besonders innovativ / wettbewerbsfähig und welche Kooperationsformen sind besonders vorteilhaft?

Welche Stärken / Vorteile ergeben sich aus Kooperationen für den mittelständischen Fachhandel, welche Nachteile lassen sich nachweisen?

Für die Beantwortung der aufgeworfenen Fragen wurden qualitative und quantitative Forschungsmethoden kombiniert. Die hier vorliegende Kurzfassung stellt den Studienverlauf und die wesentlichen Ergebnisse dar und ist - identisch zur Langfassung - wie folgt gegliedert: Unter Rückgriff auf die Handelsstatistik (Kap. 2) und eine Analyse der Trends und Entwicklungen im mittelständischen Einzelhandel (Kap. 3) wurden die Segmente *Kommunikations- und Informationstechnologien; Bekleidung,*

Hoher Wettbewerbsdruck
für mittelständische
Einzelhändler

Mittelständischer
Fachhandel ist wichtig

Verbundgruppenleistungen
im Fokus

Gang der Untersuchung

Schube und Lederwaren; sowie *Möbel, Einrichtungsgegenstände und sonstiger Hausrat* zur detaillierten Untersuchung bestimmt (Kap. 4.). Für jedes dieser Segmente wurden zwei Verbundgruppen ausgewählt und mit Vertretern der Zentralen und mehreren angeschlossenen Einzelhändlern Experteninterviews durchgeführt. Ferner wurden freie Händler und Einzelhandelsexperten befragt, so dass insgesamt 37 Interviews geführt wurden. Erste Ergebnisse dieser Befragungen wurden auf einem Workshop im Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) vorgestellt und mit Einzelhändlern, Vertretern von Verbundzentralen, des Mittelstandverbunds (ZGV), des Deutschen Industrie- und Handelskammertags sowie Handels- und Bankenexperten diskutiert. In Kapitel 5 werden Kooperationen im Einzelhandel erörtert. Kapitel 6 diskutiert die konkreten Leistungen von Verbundgruppen für die Einzelhändler. Darauf folgend wird ein Entwurf verschiedener Kooperationsformen gewagt, die möglicherweise die Wettbewerbsfähigkeit des Mittelstandes besonders fördern (Kap. 7). In Kapitel 8 werden Handlungsempfehlungen formuliert.

Die *Kernergebnisse* der Studie können wie folgt auf den Punkt gebracht werden:

- Mit den Positionierungsstrategien *kleiner Riese*, *Platzhirsch*, *Nischenanbieter*, *Nahanbieter* und *Diversifizierer* kann sich der mittelständische Handel gegenüber Großkonzernen am Markt behaupten.
- Für sehr viele (jedoch nicht alle) Mittelständler lohnen sich Handelskooperationen. Es hängt von der Leistungsfähigkeit und Positionierungsstrategien der Einzelhändler ab, ob und welche Kooperationsformen ihre Wettbewerbsfähigkeit fördern.
- Für die befragten Einzelhändler sind diejenigen Leistungen der Verbundzentralen besonders attraktiv, bei deren Erbringung sehr große Mengenvorteile bzw. Synergien realisiert werden können. Hierzu zählen insbesondere einkaufsbezogene Leistungen und der Wissensaustausch im Verbund.
- Umfangreiche und verbindliche Kooperationen sind wichtig für die Wettbewerbsfähigkeit vieler Mittelständler (insbesondere Nahanbieter) und erhöhen die Schlagkraft der Konzept- und Systemverbünde. Dies steht jedoch in einem Spannungsverhältnis zur Individualität der Händler. Für bestimmte Einzelhändler eignen sich weniger verbindliche und umfangreiche Kooperationsformen besser zur Marktpositionierung.
- Die existierende Vielfalt an Kooperationsformen und -leistungen in Deutschland ermöglicht es den Einzelhändlern, die für sie passende Kooperationsform zu wählen.

Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse kapitelweise (entsprechend der Langfassung) zusammengefasst.

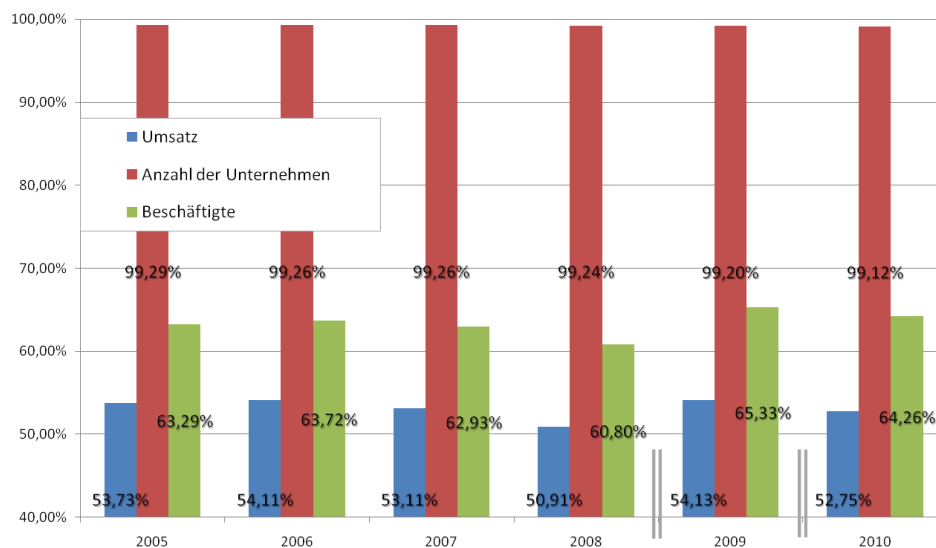
2. Statistische Analyse: Entwicklung des mittelständischen Einzelhandels

Dem mittelständischen Non-Food Einzelhandel kann eine hohe, jedoch abnehmende Bedeutung in Deutschland attestiert werden. Über 99% der Unternehmen erzielten 2010 einen Jahresumsatz von weniger als 10 Mio. Euro und können somit dem Mittelstand zugerechnet werden. Allerdings erwirtschafteten diese nur etwas über 50% des gesamten Umsatzes. Knapp 65% der im Non-Food Einzelhandel Beschäftigten arbeiteten 2010 bei mittelständischen Unternehmen.

Es lassen sich insgesamt Konzentrationsprozesse aufzeigen. Mittelständische Händler scheinen an Bedeutung zu verlieren, da die Anzahl größerer Händler schneller ansteigt und diese ihren Umsatz und ihre Beschäftigtenzahl stärker steigern können (siehe Abbildung 1).

Konzentrationsprozesse

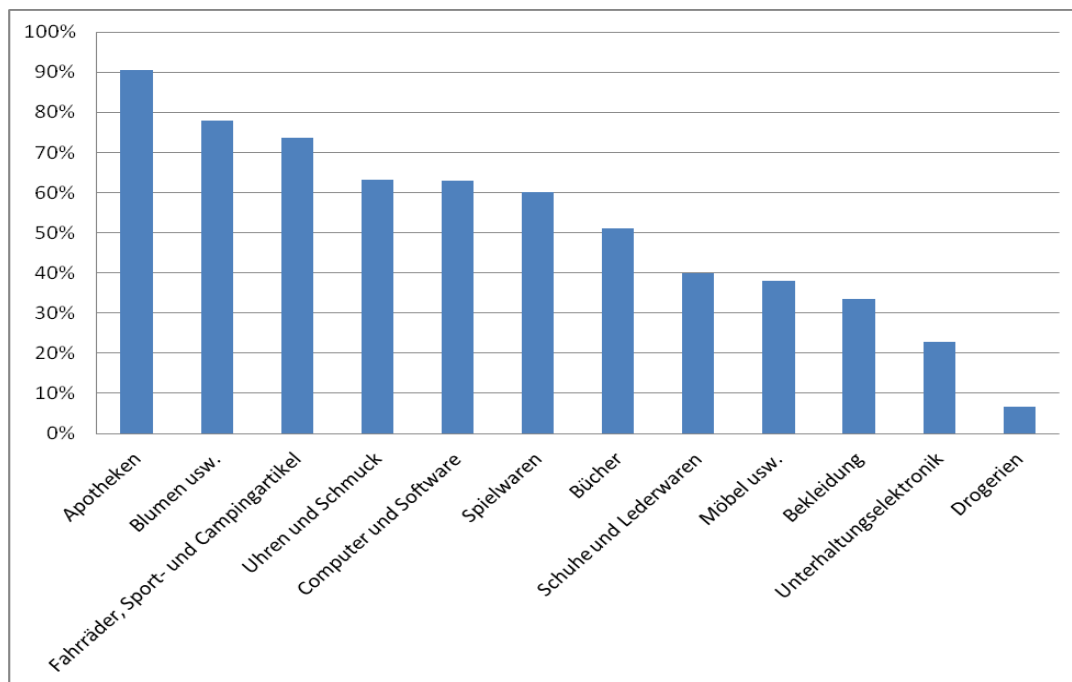
Abbildung 1: Anteil des mittelständischen Einzelhandels am Umsatz, an den Beschäftigten und an der Unternehmensanzahl (2005-2010)



Quelle: Statistisches Bundesamt, Eigene Berechnung

Für die einzelnen Segmente des Non-Food Sektors lassen sich erhebliche Unterschiede beim Umsatzanteil mittelständischer Händler nachweisen. Über 90% des Apothekenumsatzes wird von Mittelständlern erwirtschaftet und auch die Segmente Blumen, Fahrräder etc., Uhren und Schmuck sowie Computer und Software weisen 2010 einen hohen Umsatzanteil mittelständischer Unternehmen auf. Im Gegensatz hierzu spielt der Mittelstand beim Handel mit Drogerieerzeugnissen fast keine Rolle (siehe Abbildung 2).

Abbildung 2: Umsatzanteil mittelständischer Unternehmen in ausgewählten Segmenten (2010)



Quelle: Statistisches Bundesamt, Eigene Berechnung

Trotz der insgesamt deutlichen Konzentrationsprozesse lassen sich einige Segmente ausmachen, in denen der Mittelstand an Bedeutung gewinnt und die daher für die weitere Untersuchung ausgewählt wurden (Computer und Software; Möbel, Einrichtungsgegenstände und sonstiger Hausrat). Das Segment Bekleidung, Schuhe und Lederwaren bietet ein Beispiel, in dem der Mittelstand einen schweren Stand hat.

3. Trends und Entwicklungen im mittelständischen Einzelhandel

Die Entwicklungen im Einzelhandel und ihre Bedeutung für den Mittelstand können wie folgt zusammengefasst werden:

- Der Anteil des Einzelhandelsumsatzes am privaten Verbrauch ist rückläufig.
- Die durchschnittliche Mobilitätsquote steigt; Mittelständler in sehr kleinen Orten müssen teilweise infolge des fortschreitenden Kaufkraftabflusses ihre Geschäfte aufgeben.
- Der Rückgang der Gesamtbevölkerung verschärft den Wettbewerb.
- Die Alterung der Bevölkerung führt zu höherem Beratungsbedarf. Es eröffnen sich Potentiale für auf Service und Dienstleistungen setzende Einzelhandelsunternehmen.

- Die Ausdifferenzierung der Konsummuster nimmt zu. Dadurch ergeben sich Chancen bei der Zielgruppe der LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability), deren Kaufentscheidungen durch hohe ethische und ökologische Ansprüche bestimmt werden, sowie der hybriden Käufer. Beide Käufertypen verfügen bei entsprechender Qualität der Produkte über hohe Ausgabenbereitschaft.
- Der Online-Handel gewinnt an Bedeutung; eine Herausforderung für den Mittelstand, welche kooperativ in Verbundgruppen gelöst werden sollte.
- Der Mangel an Fach- und Führungskräften trifft den Betriebstyp Fachgeschäft besonders stark.
- Der Mittelstand gerät durch Abnahme der Verkaufsflächenproduktivität unter Druck.

Durch gezielten Einsatz von Sortiments-, Dienstleistungs- und Distanzparametern kann der Mittelstand auf oben genannte Herausforderungen reagieren und seine Wettbewerbsfähigkeit steigern. Beim Preisparameter hingegen ist der Mittelstand größeren Ketten meist unterlegen. Für den mittelständischen Einzelhandel lassen sich daher in Anlehnung an Prof. Funck fünf erfolgreiche Strategien identifizieren:

- *Der kleine Riese* ist an mehreren guten Standorten innerhalb einer Region vertreten und somit zu einer regionalen Marke geworden. Einerseits erreicht er durch expansives Verhalten eine kritische Masse, die es ermöglicht, effizient zu wirtschaften. Andererseits ist er durch die regionale Verankerung noch kundennah und flexibel.
- *Der Platzhirsch* befindet sich in einer 1a Lage und erlangt hier mit einem großen Stammhaus die lokale Qualitätsführerschaft.
- *Der Nischenanbieter* besetzt durch sein spezielles Sortiment eine klar definierte Marktlücke. Der Standort ist oft von nachrangiger Bedeutung, da die Kunden bereit sind, größere Distanzen zu überwinden. Der hohe Spezialisierungsgrad schließt die Mitgliedschaft in einer Verbundgruppe in der Regel aus.
- *Der Nahanbieter* generiert Wettbewerbsvorteile in erster Linie aus dem Einsetzen des Distanzparameters. Dieser Händler ist klassischerweise in einer Verbundgruppe organisiert.
- *Der Diversifizierer* tritt mit unterschiedlichen Strategien in einer Region auf. Für den Kunden ist nicht erkennbar, dass die unterschiedlichen Betriebe auf denselben Inhaber zurückzuführen sind. Beispiel: Da zu viele Produkte des Einstiegsegments die Qualitätsführerschaft des Platzhirsches gefährden würden, tritt er zusätzlich mit einem Niedrigpreisfranchisekonzept am selben Standort auf.

Erfolgsstrategien des Mittelstands

4. Fallstudien

Die Segmente *Kommunikations- und Informationstechnologien, Bekleidung, Schuhe und Lederwaren* und *Möbel, Einrichtungsgegenstände und sonstiger Hausrat* wurden für vertiefende Fallstudien ausgewählt.

Einzelhandel mit Kommunikations- und Informationstechnologien

Das Segment Einzelhandel mit Kommunikations- und Informationstechnologien (IuK) wurde aufgrund der dynamischen Entwicklung und des überproportional hohen Gründungsgeschehens mittelständischer Handelsunternehmen im Bereich Computer und Software ausgewählt. Das Segment ist durch einen ausgeprägten Preiswettbewerb und hohe Markttransparenz gekennzeichnet. Der Umsatz wurde im Jahr 2010 zu einem Drittel von mittelständischen Händlern generiert.

Ausgeprägter
Preiswettbewerb und
Markttransparenz

In mindestens¹ fünf Verbundgruppen sind mittelständische IuK Einzelhändler organisiert. Mit der EURONICS Deutschland eG und der Electronic Partner Handel SE wurden eine genossenschaftliche und eine privatwirtschaftliche Verbundgruppe für die Untersuchung ausgewählt.

- *EURONICS Deutschland eG* wurde 2004 als Genossenschaft gegründet und geht auf eine Kooperation zwischen der Interfunk eG und der Ruefach GmbH & Co. KG zurück. Mit einem Außenumsatz von 3,82 Milliarden Euro ist der Verbund eines der größten deutschen Handelsunternehmen für Unterhaltungselektronik. Die fast 2000 angeschlossenen Betriebe teilen sich auf drei Handelskonzepte auf (media@home; EURONICS; EURONICS XXL), sind aber auch mit eigenen Namen platziert.
- Die *Electronic Partner Handel SE* wurde als Großhandelsunternehmen gegründet und befindet sich als europäische Aktiengesellschaft immer noch im Besitz der Gründerfamilie. Die Verbundgruppenmitglieder erwirtschaften jährlich einen Außenumsatz von rund 2 Milliarden Euro und sind vier Handelskonzepten zugeordnet (EP:Fachhändler; SP:Fachhändler (ServicePartner); MEDIMAX; comTeam) sowie unter eigenen Namen platziert. In Form der Marke MEDIMAX deckt ElectronicPartner auch ein Fachmarktkonzept ab, bei dem ein Großteil der Fachmärkte als Regiebetriebe geführt wird.

¹ Die genaue Anzahl der Verbundgruppen kann nicht angegeben werden, da keine zentrale Erfassung der Verbundgruppen existiert.

Einzelhandel mit Bekleidung, Schuhen und Lederwaren

Das Bekleidungs-, Schuh- und Lederwarenssegment ist sehr umsatzstark, aber wachstumsschwach. Im Gesamtsegment und insbesondere im Handel mit Schuhen und Lederwaren hat der Mittelstand zwischen 2005 und 2008 Umsatzanteile verloren. Vertikal integrierte Unternehmen – welche die komplette Wertschöpfungskette von der Warenproduktion über die Distribution bis zum Verkauf integrieren – verschärfen die Wettbewerbssituation zusätzlich. Aufgrund der hohen gesamtwirtschaftlichen Bedeutung und der großen Herausforderungen für den Mittelstand wurde das Segment Einzelhandel mit Bekleidung, Schuhen und Lederwaren näher untersucht.

Saisonalität ist eine Besonderheit dieses Segmentes. Händler müssen die Saisonkollektionen relativ früh ordern und tragen dadurch hohe Risiken. Das Segment ist ferner durch eine relativ niedrige Markttransparenz gekennzeichnet, da die Artikel häufig ohne Produktnamen vertrieben werden und Eigenmarken verbreitet sind.

Deutlich mehr als acht Verbundgruppen sind im Segment Einzelhandel mit Bekleidung, Schuhen und Lederwaren aktiv. Mit der ANWR Group wird eine der größten Verbundgruppen und mit der Einkaufsgruppe Nord e.V. (EKN) eine kleine und spezialisierte Verbundgruppe in die Untersuchung aufgenommen.

- Die *ANWR Group* ist in der heutigen Form ein Ergebnis zahlreicher Zusammenschlüsse und im Schuh, Sport und Lederwarenssegment tätig. Auf den verschiedenen Geschäftsfeldern konnten die über 6000 Partner zuletzt einen Außenumsatz von rund 7 Milliarden Euro erwirtschaften. Mit der DZB Bank gehört die ANWR Group zu den wenigen Verbundgruppen, die eine eigene Bank besitzen. Mit Quick Schuh bietet das Unternehmen ferner ein Franchisekonzept an.
- Die *EKN* ist eine als Verein organisierte Verbundgruppe, die seit etwa 25 Jahren den gemeinsamen Einkauf von Eigenmarken der knapp 30 zusammengeschlossenen Händler organisiert. Sie erzielt einen Binnenumsatz von ca. 50 Millionen Euro und kommt ohne hauptamtliche Mitarbeiter aus, da die Abwicklung der Verbundgruppenaktivitäten ausschließlich über die angeschlossenen Händler stattfindet.

Einzelhandel mit Möbeln, Einrichtungsgegenständen und sonstigem Hausrat

Das Segment Möbel, Einrichtungsgegenstände und sonstiger Hausrat gilt als durch den Mittelstand geprägt und zeichnet sich durch sehr viele Verbundgruppen aus. Mit 38% liegt der Marktanteil der mittelständischen Unternehmen in diesem Seg-

Vertikale Integration

Saisonalität und niedrige Markttransparenz

ment etwas höher als in den zuvor vorgestellten Handelssegmenten. Während in den beiden anderen Segmenten Großunternehmen deutlich stärkeres Wachstum aufweisen, konnten Mittelständler im Möbelsegment Marktanteile gewinnen.

Mehr als 20 Verbundgruppen konkurrieren im Segment Möbel um die Gunst der mittelständischen Fachhändler. Die EK/servicegroup und die MHK Group dienen in diesem Segment als Fallstudien, da sie stark mittelständisch ausgerichtet sind und auch kleine Fachhändler bedienen.

- Die **MHK Group** organisiert als Holding zahlreiche Verbände aus dem Küchen- und Möbelhandel, wobei die Händler als Kommanditisten ihres jeweiligen Verbandes auftreten. Gegründet 1980 als Einkaufsverband wurden stetig weitere Dienstleistungen in das Programm der Verbundgruppe aufgenommen, deren 2000 Mitglieder einen Außenumsatz von rund 3 Milliarden Euro erwirtschaften. In der Fallstudie wurde auf das Segment Küchen fokussiert, zu dem die Konzepte Musterhausküchen Fachgeschäft, Küchenliga (Nicht-Markenpartner), MAGNUM Küchenfachmarkt und REDDY (Franchisekonzept) gehören. Seit 1997 zählt die Cronbank zum Konzern.
- Die **EK/servicegroup eG** ist eine genossenschaftlich organisierte Mehrbranchenverbundgruppe mit 2100 Mitgliedsunternehmen, die im Jahr 2010 einen Außenumsatz von 4,5 Milliarden Euro erwirtschafteten. Sie ist mittlerweile auf fünf Geschäftsfeldern aktiv: *Living*: u.a. Haushaltswaren, Geschenkartikel; *Comfort*: u.a. Elektrogroß- und Kleingeräte, Küchen, Leuchten; *Hobby*: u.a. Gartenmöbel; *Family*: u.a. Spielwaren, Babyausstattung, Bücher; *Fashion*: u.a. Textil, Bekleidung, Lederwaren. Aufgrund der Branchenvielfalt fokussierte die Fallstudie auf die Fachgruppe **LICHT & CONCEPT**, bei der 127 Beleuchtungsfachhändler organisiert sind, die einen Zentralregulierungsumsatz von etwa 25 Mio. Euro im Jahr erwirtschaften.

5. Verbundgruppen in Deutschland: Definition, Übersicht,

Klassifikation

„Verbundgruppe ist ein Sammelbegriff für Zusammenschlüsse rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Handelsbetriebe zum Zweck der zwischenbetrieblichen Kooperation. Die Zusammenarbeit kann in der Beschaffung, im Absatz, im Investitions- und Finanzierungsbereich und in der Verwaltung erfolgen. Trägerbetriebe sind Verbundgruppenzentralen, meist in der Rechtsform der GmbH oder Genossenschaft. Zu den Verbundgruppen zählen Einkaufsgemeinschaften des Groß- und Einzelhandels, des Handwerks und des Dienstleistungssektors sowie Freiwillige Ketten, nicht

Definition Verbundgruppe

jedoch die separat zu betrachtenden Franchisebetriebe.“ (Ausschuss für Definitionen aus Handel und Distribution 2006: 72ff)

Ein umsatzmäßig bedeutender Anteil des deutschen Einzelhandels ist in Verbundgruppen organisiert. Für 2010 weist der Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen e.V. (ZGV) folgende Mitgliedsdaten aus:

- Anzahl der Verbundgruppen 316 (- 8 gegenüber 2008)
- Anzahl der angeschlossenen Häuser 230 000 (+30 000 gegenüber 2008)
- Außenumsatz der angeschlossenen Häuser 460 Mrd. Euro (+110 Mrd. gegenüber 2008)
- Innenumsatz (Zentralregulierungsumsatz) 207 Mrd. Euro (+49 Mrd. gegenüber 2008)

Auf Grundlage des Gesamtumsatzes im deutschen Groß- und Einzelhandel (11 671 Mrd. Euro in 2010) kann vermutet werden, dass mindestens 39% des gesamten Umsatzes im deutschen Handel von Unternehmen erbracht werden, die Verbundgruppen angehören. Die Bedeutung der Verbundgruppen in den einzelnen Segmenten variiert jedoch stark.

Verbundgruppen sind schwierig zu klassifizieren und können nach vielfältigen Kriterien wie Rechtsform, Umfang der Leistungen, Zentralisierungsgrad/Straffheit, Segmentzugehörigkeit etc. sortiert werden. Zentralisierungsgrad bzw. Straffheit und Leistungsumfang wurden für eine einfache Klassifikation herangezogen, womit sich in Anlehnung an Zentes et al. (2012, S. 259) vier Verbundgruppentypen ableiten lassen:

- *Klassische Einkaufsgemeinschaften* zeichnen sich durch ein geringes und auf den gemeinsamen Einkauf bezogenes Leistungsprogramm aus. Die Weisungsmöglichkeit der Zentrale ist gering.
- *Konzept- bzw. Systemverbände* bilden eine bzw. mehrere gemeinsame Retail Brands. Die (System)Zentrale konzeptioniert umfangreiche Leistungsmodule, die von den Konzepthändlern bezogen und vor Ort umgesetzt werden. Abweichungen vom Leistungsprogramm sind beim Positionieren der gemeinsamen Marken problematisch und können sanktioniert werden. Der Übergang zu Franchisesystemen ist fließend.
- *Straffe Spezialverbände* beschränken sich auf wenige Leistungen, die sie mit hohem Verbindlichkeitsgrad für ihre Mitglieder erstellen. Denkbar ist, dass die Verbundzentralen sich auf den Einkauf fokussieren und beispielsweise Kernsortimente entwickeln. Hierdurch können hohe Kostenersparnisse im Einkauf reali-

Bedeutung von
Verbundgruppen
in Deutschland

39% Marktanteil
kooperierender Händler

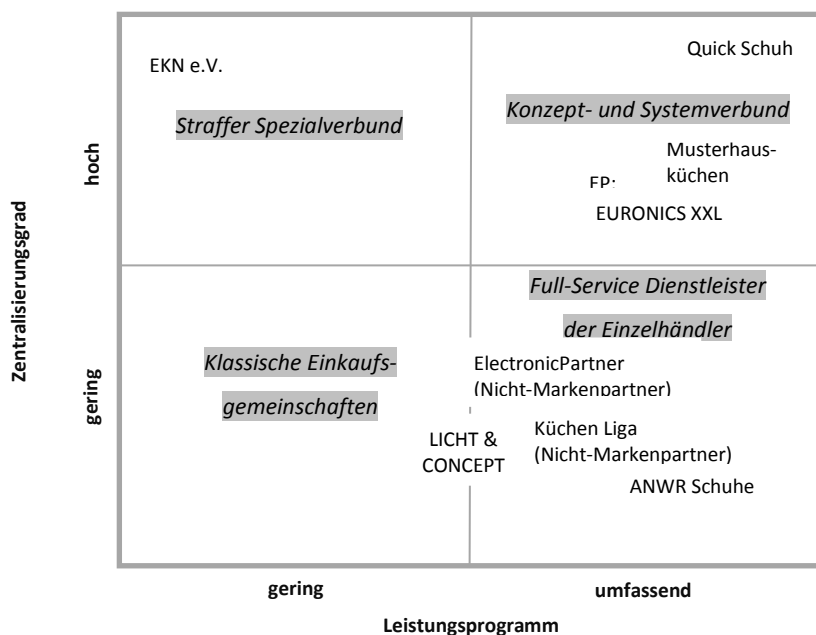
Klassifikation von
Verbundgruppen

siert werden, wobei die Händler vor Ort in den anderen Leistungsbereichen jedoch sehr selbstständig bleiben.

- *Full-Service Dienstleister* bieten ihren Einzelhändlern ein umfangreiches Leistungsprogramm. Der Zentralisierungsgrad ist jedoch gering. Zentes et al. (2012) sprechen hierbei von der „Full-Service-Falle“, da eine unzureichende Nutzung der Leistungen hohe Kosten verursacht und die Zentralen in wirtschaftliche Schiefelage bringen kann.

Die untersuchten Verbundgruppen können wie in Abbildung 3 dargestellt eingeordnet werden. Die drei untersuchten größeren Verbünde bieten Konzeptpartnerschaften an, ermöglichen aber auch deutlich losere „Nicht-Markenmitgliedschaften“, weswegen diese gesondert eingeordnet werden (z.B. Musterhausküchen und Küchen Liga der MHK Group). Die EKN kann am besten als straffer Spezialverbund bezeichnet werden.

Abbildung 3: Einordnung der untersuchten Verbundgruppen



Quelle: Eigene Darstellung

Verbundzentralen finanzieren ihre Arbeit durch ihre Lieferanten und angeschlossenen Einzelhändler:

- Die *Zentralregulierungsgebühr* wird in der Regel prozentual auf den Zentralregulierungsumsatz der angeschlossenen Häuser durch die Lieferanten entrichtet und ist eine zentrale Einnahmequelle der Verbundzentralen.
- Einige Verbundzentralen generieren Einnahmen aus dem *Warengeschäft*. Dies ist zum einen der Fall, wenn die Zentralen selber als Großhändler gegenüber ihren

Einordnung der untersuchten Verbundgruppen

Finanzierung der Verbundgruppen

Zentralregulierungsgebühr oft wichtigste Einnahmequelle

Mitgliedern auftreten (z.B. EURONICS). Doch auch in den Warenprogrammen kann ein Teil der Preisvorteile einbehalten werden.

- *Mitgliederbeiträge* werden besonders von Konzept- und Systempartnern pauschal oder prozentual vom Umsatz erhoben. Für diese Beiträge erhalten die Einzelhändler meist ein Grundpaket an Werbung und Werbemitteln.
- Das Dienstleistungs- und Serviceangebot der Verbundzentralen wird in der Regel durch *Gebühren* finanziert. So kaufen die angeschlossenen Häuser beispielsweise Mitarbeiterschulungen oder Werbemittel nach Bedarf bei ihrer Zentrale ein.
- Auch die Einnahmen aus den *Nicht-Mitgliedergeschäften* werden zur Finanzierung der Arbeit der Verbundzentralen herangezogen.

Die Gründe für die Nicht-Mitgliedschaft in Verbundgruppen können in drei Gruppen zusammengefasst werden, denen sich exemplarisch Händler Typen zuordnen lassen (siehe auch Abbildung 4):

- **Materielle Asymmetrien** bedeuten, dass Händler sich nicht an Verbundgruppen binden, da Verbundgruppen tatsächlich keine Vorteile für sie generieren würden. Während für viele kleine Mittelständler die Verbundgruppenmitgliedschaft überlebensnotwendig ist, lohnt sich für wenige besonders starke Mittelständler eine Verbundgruppenmitgliedschaft nicht. Auch sehr kleine Unternehmen lehnen die Mitgliedschaft in Verbundgruppen ab, etwa „*Pioniere mit Alleinstellungsmerkmalen*“, die mit ihrem Sortiment oder ihrer Sortimentszusammensetzung einzigartig sind und daher bei keiner Verbundzentrale fündig würden. Beim „*Angebotsverknapper mit ausgewählter Kundschaft*“ existieren ebenso keine Vorteile durch eine Verbundgruppenmitgliedschaft, da dies der Exklusivität zuwider laufen würde.
- **Werteasymmetrien** drücken eine grundsätzliche Skepsis der Händler gegenüber Verbundgruppen aus. Diese kann sich in einer diffusen Abneigung ausdrücken oder aber auch das kaufmännische Selbstverständnis des freien Händlers betreffen (z.B. „*Händler mit Freiheitsdrang*“). Die Motivation vieler freier Händler ist ferner nicht möglichst viel Geld zu verdienen, sondern die Auseinandersetzung mit einer bestimmten Sache („*Nonkonformist mit hochwertigem Nischensortiment*“). Teilweise verstehen sich die nicht kooperierenden Händler als lokale Versorger, die ihr Angebot am lokalen Markt bedarfsgerecht orientieren und instinktiv handeln („*Lokaler Hero mit Individualanspruch*“). Sie sind so auf das loka-

Gründe für die Nicht-Mitgliedschaft in Verbundgruppen

Besonders leistungsfähige Mittelständler brauchen keine Verbundgruppe

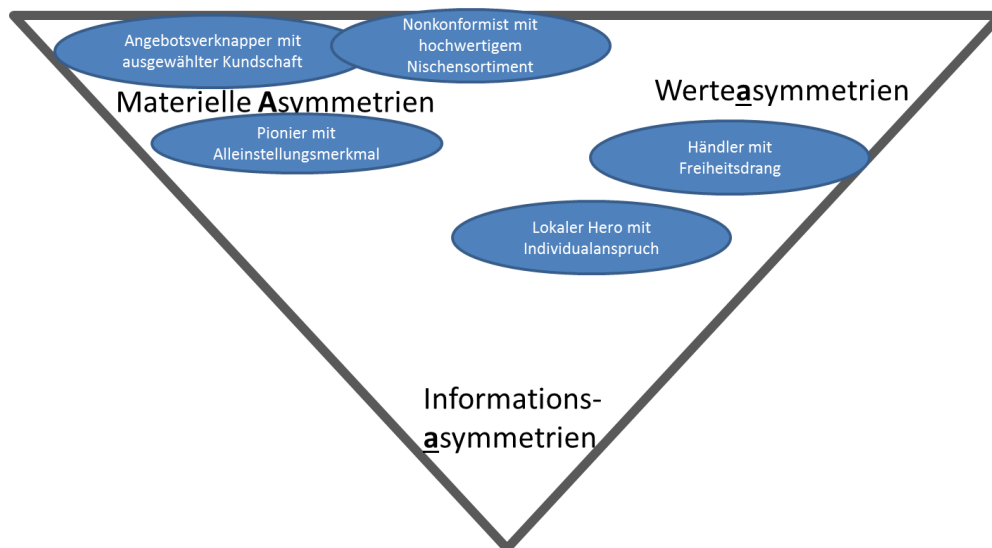
Grundsätzliche Skepsis gegenüber Verbundgruppen

le Umfeld fokussiert, dass sie sich nicht mit überregionalen Verbundzentralen beschäftigen möchten.

- **Informationsasymmetrien** bedeuten, dass die Händler nicht hinreichend über die Vorteile von Verbundgruppenmitgliedschaften informiert sind bzw. Vorurteile gegenüber Leistungen und Kosten einer Verbundgruppenmitgliedschaft hegen.

Vorurteile als Grund
für Nicht-Kooperation

Abbildung 4: Das Asymmetrie-Dreieck der freien Händler: Wer und warum?



Quelle: Eigene Darstellung

6. Was leisten Verbundgruppen?

Es kann als relativ gesichert gelten, dass die Mitgliedschaft in einer Verbundgruppe für viele mittelständische Einzelhändler mit Vorteilen einhergeht. Die Mitgliedschaft im Verbund ist freiwillig, d.h. der Einzelhändler hat die Möglichkeit den Verbund zu verlassen, wenn er keinen Nutzen in der Mitgliedschaft sieht. Ganz allgemein ist der Vorteil von Verbundgruppen, dass Synergien bzw. Mengenvorteile im Verbund realisiert werden, jedoch die Einzelhändler vor Ort selbstständig bleiben und daher unternehmerische Verantwortung übernehmen. Hierbei steht allerdings der Umfang der zentral erbrachten Leistungen innerhalb des Verbunds in einem gewissen Spannungsverhältnis zur Selbstständigkeit der angeschlossenen Einzelhändler.

Verbundgruppen
stiften Vorteile

Der Nutzen der Verbundgruppenmitgliedschaft ist von der Attraktivität der von der Zentrale erbrachten Leistungen verglichen mit der Alternative, die Leistungen selber zu erbringen, abhängig. Bei höherer Leistungsfähigkeit des Einzelhändlers nimmt

folglich die Attraktivität der Verbundgruppenleistungen ab. Verbundgruppen erstellen einkaufsbezogene und absatzbezogene Leistungen, unterstützen die Einzelhändler mit sonstigen Dienstleistungen, sind Konzept- und Systemgeber und bieten Finanzierungsleistungen an.

Einkaufsbezogene Leistungen

Verbundzentralen unterstützen die Warenbeschaffung ihrer angeschlossenen Einzelhändler durch vielfältige einkaufsbezogene Leistungen. Hierbei schalten sie sich in vielfältiger Weise als Vermittler zwischen Lieferanten und Einzelhändler:

Durch die *Verhandlung von Preisen und Konditionen* mit den Lieferanten erwirken Verbundzentralen pauschale Preis- oder Konditionsvorteile für ihre Mitglieder.

Bei der *Zentralregulierung* übernimmt die Verbundgruppe die Regulierung des Zahlungsverkehrs zwischen den gelisteten Lieferanten und Dienstleistern und dem angeschlossenen Handelspartner. Alle Forderungen werden zentral bearbeitet und inkl. Skonto beglichen. Ferner ist die Übernahme von *Delkredere* häufig mit der Zentralregulierung verknüpft. Hier haftet die Zentrale für die Zahlungsfähigkeit und Vertragstreue der Einzelhändler und Lieferanten. Der Vorteil der Zentralregulierung und Delkredereübernahme durch die Verbundzentralen ergibt sich für Lieferanten und Einzelhändler im reduzierten Verwaltungs- und Überwachungsaufwand.

Verbundgruppen unterstützen ihre angeschlossenen Häuser in vielfältiger Weise bei der Sortimentsgestaltung. Sie organisieren *Hausmessen, Warenkommissionen, Kennzahlenvergleiche und Sortimentsberatung*. Indem sie Austauschplattformen zwischen Lieferanten und Einzelhändler bereitstellen, fördern sie die Kommunikation zwischen den Handelsstufen, aber auch zwischen den Einzelhändlern, was die befragten Einzelhändler als sehr bedeutsam für ihre Sortimentsgestaltung bewerten. Die Verbundgruppe erleichtert es den Einzelhändlern, sich über die verfügbaren Sortimente, Artikel, Lieferanten und Nachfragetrends zu informieren und so ein wettbewerbsfähiges Sortiment zusammenzustellen.

In *Warenprogrammen* werden ausgewählte Artikel zu besonders attraktiven Konditionen angeboten oder exklusive Artikel, wie Exklusivprodukte und Eigenmarken, angepriesen. Die Zentrale sammelt hierbei in der Regel frühzeitig verbindliche Ordermengen von ihren Mitgliedern und kann durch garantierte Abnahmemengen besonders gute Konditionen bei den Lieferanten aushandeln. Überschlägig kann gesagt werden, dass die befragten Verbundgruppenhändler zwischen 10 und 20% ihrer Ware über Warenprogramme beziehen.

Kernaufgabe: Unterstützung bei der Warenbeschaffung

Bessere Konditionen durch zentrale Verhandlungen

Reduzierter Verwaltungsaufwand

Austausch steigert Qualität der Sortimentsplanung

Zu den Warenprogrammen zählen Vertrauenslimits (verbindliche Order ganzer Warengruppen), Eigenmarken und Exklusivprodukte. In *Eigenmarken- und Exklusivproduktprogrammen* werden Marken bzw. Artikel erstellt, die nur von Verbundgruppenmitgliedern geordert werden können. Zentraler Vorteil hierbei ist die fehlende direkte Vergleichbarkeit, da Kunden diese Marken nur in den Geschäften der Verbundgruppenhändler finden können. Ferner bieten Eigenmarken und Exklusivprodukte oft eine attraktivere Kalkulation bzw. Handelsspanne und können den Kunden dennoch zu wettbewerbsfähigen Verkaufspreisen angeboten werden. Die Bedeutung von Eigenmarken und Exklusivprodukten variiert sehr stark zwischen den Segmenten.

Raus aus der
Vergleichbarkeit

Als Großhändler greifen Verbundzentralen beim *Lager und Logistikgeschäft* unmittelbar in den Austausch zwischen Lieferanten und Einzelhändler ein. Sie kaufen auf eigene Rechnung Waren von den Lieferanten und liefern diese aus zentralen Lagern an ihre Einzelhändler. Nur in bestimmten Segmenten, so besonders Kommunikations- und Informationstechnologien, werden diese Leistungen angeboten und von den Händlern eingesetzt, um schnell Waren in niedriger Stückzahl zu beziehen.

Schnelligkeit und
Zuverlässigkeit ist Trumpf

Absatzbezogene Leistungen

Zu den absatzbezogenen Leistungen zählen alle Maßnahmen, welche den Verkauf steigern:

- *Werbemittel* wie Poster, Schilder, Tüten, Prospekte, Aktionsmaterialien usw.
- *Prospekte*
- *Internetseiten* (Händlerseiten)
- *PoS-TV*
- *Direct Mailing*
- *Aktionen und Events*
- *Werbeagenturen* werden oft als Töchtergesellschaften der Verbundgruppen betrieben, die von Verbundhändlern, aber oft auch von Nicht-Mitgliedern, beauftragt werden können. Sie sind meist auch für die Erstellung der hier gelisteten Leistungen zuständig.
- *Produkt und Verkaufschulungen*
- Im *Ladenbau* werden Markenpartner auf gewisse Mindeststandards verpflichtet (z.B. Sichtbarkeit der Retail Brand in der Außenplakatierung). Zwei Verbundgruppen betreiben aktuell Ladenbauinitiativen, bei denen sie ihren Händlern Ladenbaukonzepte anbieten und sie auch bei der Finanzierung unterstützen.

Kernaufgabe:
Absatzförderung durch
gemeinsame Werbeaktionen

Ladenbauinitiativen zur
Vergrößerung und
Modernisierung

Es scheinen diejenigen absatzbezogenen Leistungen deutlich attraktiver zu sein, bei deren Erstellung starke Synergien entstehen. In Kooperationsformen, bei denen die Einzelhändler sich als eine gemeinsame Handelsmarke bzw. Retail Brand platzieren (z.B. EP: Musterhausküchen Fachgeschäft), ist grundsätzlich eine umfangreichere Kooperation bei den absatzbezogenen Leistungen möglich, da Händler dieselben Werbemittel und Werbeaktionen einsetzen können. Das Synergiepotential ist hier z.T. beträchtlich. Für Nicht-Markenpartner scheinen Verbundzentralen nur begrenzt Vorteile bei der Absatzförderung zu bieten.

Sonstige Leistungen

Die Kernaufgabe ist die Weiterentwicklung bzw. Optimierung der angeschlossenen Unternehmen in allen Bereichen, die für den Kunden nicht unmittelbar ersichtlich sind. Folgende Leistungen werden hierzu gezählt:

- *ERFA-Gruppen / Tagungen*
- *Tagungen / Kongresse / Mitgliederversammlungen*
- *Foren im Intranet, Rundmails, etc.*
- *Betriebsvergleiche*
- *Außendienst und Spezialbetreuung*

Insbesondere der Wissensaustausch im Verbund, etwa auf ERFA-Tagungen, wird von den Händlern als wichtig bewertet. Nicht zu unterschätzen ist die Kompetenz der Verbundzentralen, teilweise gemeinsam mit dem ZGV, *Themen zu setzen* und nach innen, aber auch nach außen zu kommunizieren.

Konzept- bzw. Systemangebote

Die Kernaufgabe der Zentrale bzw. des Systemkopfes ist es, ein leistungsfähiges System von koordinierten Einzelhändlern mit einheitlichem Marktauftritt gegenüber dem Kunden aufzubauen. Daher werden relativ viele Bereiche der Unternehmensführung der Einzelhändler koordiniert. Die Verbundgruppe und ihre Einzelhändler treten dem Kunden als einheitliche Retail Brand gegenüber, die er oft kaum von Filialsystemen unterscheiden kann. Die gemeinsame Retail Brand ist für viele Einzelhändler sehr wichtig und signalisiert den Kunden, dass die Einzelhändler zu einer großen Gruppe gehören und daher wettbewerbsfähig sind. Konzeptpartnerschaften kommen aber nicht für alle befragten Einzelhändler in Frage, da einige Händler sich

Erhebliches Synergiepotential
nur für Markenpartner

Kernaufgabe:
Weiterentwicklung
bzw. Optimierung
der angeschlossenen
Unternehmen

Verbundzentralen:
Advokat des Mittelstands

Kernaufgabe:
Leistungsfähiges
Handelskonzept koordinierter
Händler mit einheitlichem
Marktauftritt

beispielsweise unter eigenen Namen vor Ort etabliert haben und eigene Handelskonzepte umsetzen.

Finanzierung

Seit 1999 hat sich das an Groß- und Einzelhandel vergebene Kreditvolumen deutlich reduziert. Jedoch scheint dieser Abwärtstrend seit kurzem gestoppt und der Zugang zu Fremdkapital hat sich laut einer Umfrage des Handelsverbands Deutschland (HDE) seit 2008 wieder verbessert. Während die Mehrheit der in dieser Studie untersuchten Händler angab keine Schwierigkeiten bei der externen Finanzierung zu haben, stuft ein nicht unerheblicher Teil der Befragten seine Finanzierungslage als problematisch ein. Verbundzentralen bieten vielfältige Leistungen für ihre Einzelhändler, um eine solide Finanzierung zu ermöglichen.

Einige Verbundgruppen haben mit der Gründung von *Töchterbanken* ein umfangreiches Finanzierungsangebot für ihre Händler ins Leben gerufen. So etwa die DZB Bank der ANWR GROUP, die bereits seit 1979 besteht und die Zentralregulierung, Delkrederehaftung sowie weitere Handels- und Investitionsfinanzierungsleistungen anbietet.

Mit Zentralregulierung und Delkredereübernahmen unterstützen aber auch Verbundgruppen die *Warenfinanzierung* ihrer Einzelhändler, die nicht über eine eigene Bank verfügen (siehe oben). Die meisten Verbundgruppen bieten im Zuge ihrer betriebswirtschaftlichen Beratung die *Vorbereitung von Bankgesprächen* und die Optimierung der Unternehmensratings an, oder erstellen externe *Ratings* für ihre Händler, eine Leistung, die von den Händlern durchaus genutzt wird.

Aufgrund der Zentralregulierung und Delkredereübernahmen sind die Verbundzentralen bedeutsame Gläubiger ihrer Einzelhändler. Daher gehören *Unternehmenssaniierungen* bzw. Intensivbetreuungen zum Leistungsportfolio der meisten Zentralen dazu. Die Zentralen sind in der Regel nicht nur aufgrund der eigenen Forderungen an einem Unternehmenserhalt interessiert. Sie haben auch ein Interesse am Verbleib der Händler im Verbund.

Attraktivität der Leistungen: Synergien, Homogenität, Größe und lokaler Wettbewerb

Für die befragten Einzelhändler sind diejenigen Leistungen der Verbundzentrale besonders attraktiv, bei deren Erstellung sehr große Mengenvorteile bzw. *Synergien* realisiert werden. So bewerten sie besonders einkaufsbezogene Leistungen und den Wissensaustausch im Verbund als sehr wichtig. Ferner sind absatzbezogene Leistungen in Konzeptpartnerschaften attraktiv.

Kernaufgabe:

Unterstützung der Waren- und Investitionsfinanzierung

Verbundgruppen gründen Banken

Hohe *Absatzmengen* und *Homogenität* erleichtern es den Verbundzentralen, attraktive Leistungen zu erstellen. Daher bemühen sich die Verbundgruppen darum, dass ihre Händler möglichst viele ihrer Leistungen nachfragen und streben eine hohe Mitgliederzahl und eine relativ hohe Homogenität der Händler in den Konzeptpartnerschaften an.

Dies steht jedoch in einem Widerspruch zur *Flexibilität* der Einzelhändler vor Ort. Für die meisten befragten Nicht-Markenpartner kommt eine stärkere Vereinheitlichung nicht in Frage. Sie verwenden sehr selektiv einzelne Leistungen der Verbundgruppen, sind teilweise sogar in mehreren Handelskooperationen und haben eigene Handelskonzepte mit einer gewissen lokalen Bekanntheit aufgebaut.

Bei sehr großen und absatzstarken Verbundgruppen mindert der *lokale Wettbewerb* innerhalb des Verbundes zusätzlich die Kooperationsbereitschaft der Händler. Diese ist besonders nach Verbundgruppenfusionen relevant. Die Zentralen versuchen durch ihre regionale Gebietsleitung sowie formellen und informellen Gebietschutz den Innergruppenwettbewerb zu kanalisieren.

7. Quo vadis Kooperationen im mittelständischen Handel?

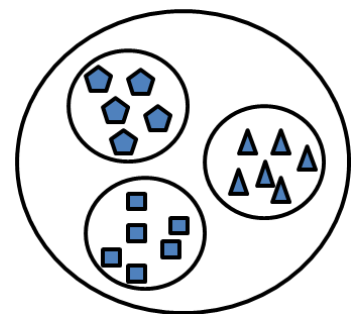
Bei der Untersuchung der Attraktivität der Verbundgruppenleistungen konnten Zielkonflikte aufgezeigt werden, die sich entlang des Gegensatzes Zentralität und Schlagkräftigkeit des Verbundes versus Individualität und Flexibilität der Händler vor Ort aufzeigen lassen. Eine Vielfalt an Kooperationsformen scheint am besten geeignet, den mittelständischen Handel zu fördern, da sich die Leistungsfähigkeit, Präferenzen und Strategien der Einzelhändler unterscheiden. Es können drei wettbewerbsfördernde Kooperationsformen für mittelständische Einzelhändler abgeleitet werden:

Der *segmentierte und straffe Konzeptverbund* zeichnet sich durch mehrere klar bestimmte Handelskonzepte mit angepassten Leistungspaketen der Zentralen aus (siehe Abbildung Rand). Den Zentralen gelingt es gemeinsam mit ihren Händlern, eine sinnvolle Händlersegmentierung vorzunehmen, leistungsfähige Handelskonzepte zu entwickeln und umzusetzen und so die Konzepte als bekannte Retail Brands am Markt zu platzieren. Für viele Einzelhändler, insbesondere für den Nahanbieter (vgl. Kap. 3), ist eine engere und schlagkräftigere Kooperation ein probates Mittel, um im Wettbewerb mit den Filialisten bestehen zu können.

Zielkonflikt zwischen
Absatzmenge und
Homogenität versus
Flexibilität

Vielfalt der Handels
kooperationen macht Sinn

Segmentierter und straffer
Konzeptverbund



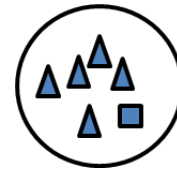
Spezialisierte Kooperationen zeichnen sich durch den Zusammenschluss von Einzelhändlern aus, die ihre Zusammenarbeit auf ganz spezielle Leistungen beschränken, hier aber sehr intensiv und verbindlich kooperieren. Dadurch gelingt es beispielsweise beim gemeinsamen Einkauf, trotz des kleinen Volumens, attraktive Konditionen auszuhandeln und die Kollektionen mit gemeinsamen Prospektaktionen zu bewerben. Die Teilnahme an spezialisierten Kooperationen schließt die Leistungsabnahme bei anderen Verbundgruppen nicht aus. Diese Art der Verbundgruppe bzw. Kooperation dürfte für den Platzhirschhändler (siehe Kap. 3) besonders interessant sein, da sein unter seinem Namen gut im lokalen Markt positioniertes Geschäft keine Retail Brand benötigt.

Den gemeinsamen Rahmen bei der Verbundgruppe „*Plattform der Möglichkeiten*“ bildet die Zentralregulierung. Plattform ist hierbei wörtlich zu verstehen, denn die Verbundzentralen organisieren oft nur Möglichkeiten der Kooperation und des Austausches, etwa auf Tagungen, ERFA-Gruppen, etc. Die Einzelhändler können sich also in Kooperationen - mit der Zentrale, aber auch mit Einzelhändlern innerhalb der Gruppe - benötigte Leistungen zusammenstellen und so sehr individuelle Handelsformate umsetzen. In solchen Verbundgruppen müssten sich die Verbundzentralen auf die Erstellung bestimmter Leistungen im Einkauf und im Wissensaustausch beschränken. Die fehlende Homogenität der Mitglieder sowie die fehlende Verbindlichkeit lassen es schwierig erscheinen, ein umfangreiches Leistungsportfolio zentral zu erstellen (z.B. kompetenter Außendienst). Insbesondere der kleine Riese und der Platzhirsch (siehe Kap. 3) könnten von der Verbundgruppe als Plattform der Möglichkeiten profitieren.

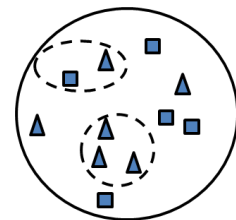
8. Handlungsempfehlungen

Wie in den vorangegangenen Kapiteln ausgeführt, hat der mittelständische Einzelhandel eine wichtige ordnungs- und wettbewerbspolitische Funktion und trägt zu lebendigen, vielfältigen Innenstädten bei. Verbundgruppen sind dabei insbesondere für kleinere und mittlere Einzelhändler wichtige Partner, um sich gegen große Filialisten am Markt behaupten zu können. Da die Mitgliedschaft in Verbundgruppen für viele, insbesondere kleine Einzelhändler, existenziell ist, sollte der Auswahl und Zugänglichkeit der passenden Verbundgruppe bzw. Handelskooperationsform besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden. Die existierende Vielfalt an Kooperationsformen und -leistungen in Deutschland ermöglicht es den Einzelhändler, die für sie passende Kooperationsform nach ihren Bedürfnissen zu wählen. Sie ist daher gut geeignet, die Wettbewerbsfähigkeit der mittelständischen Händler zu verbessern. Es gilt auf die Bedeutung von Verbundgruppen im Handel aufmerksam zu

Spezialisierte Kooperationen



Plattform der Möglichkeiten



machen, über Vor- und Nachteile der verschiedenen Kooperationsformen zu informieren und an deren Weiterentwicklung zu arbeiten, wozu auch die vorliegende Studie dient.

Die allgemeinen Herausforderungen des Mittelstands, Fachkräftemangel, Digitalisierung (hier Online-Handel) und Energieeffizienz betreffen auch den Einzelhandel. Verbundgruppen können aufgrund ihrer Multiplikator-, Vermittlungs-, Wissensbildungs- und Mengengerüstfunktion zum Meistern dieser Herausforderungen beitragen. So können die Verbundgruppen gemeinsam mit dem ZGV die Vorteile des Mittelstands als Arbeitgeber bewerben, Lösungen im Online-Handel konzipieren und die Energieeffizienz ihrer Händler fördern. Projekte wie die Beratungsoffensive „Mittelstand für Energieeffizienz“ sind vielversprechend (www.mittelstand-fuer-energieeffizienz.de). Professionalisierung beim Gründungsgeschehen und in der Finanzkommunikation erscheinen angebracht, um die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit im Handel zu unterstützen. Verbundgruppen können durch Beratungen und Schulungen die Professionalität der Einzelhändler fördern. So werden beispielsweise Beratungen im Vorfeld von Bankgesprächen (Ratinggespräche) von Verbundgruppenhändlern gerne wahrgenommen.