

## 1 Verbundgruppen: Das Kooperationsmodell für den Mittelstand

Mittelständische Unternehmen haben eine flache Organisation und zeichnen sich häufig durch Flexibilität und Kundennähe aus. Im Vergleich zu den filialisierten Großunternehmen des Einzelhandels zeigt sich in kleineren, unternehmergeführten Strukturen demgegenüber aber ein Mangel bzgl. der Quantität und/oder Qualität der zur Verfügung stehenden Ressourcen (Kapital, Mitarbeiter/Management und Informationen), wodurch eine professionelle Unternehmensführung erschwert wird (Rohlfing/Funck, 2002, S. 20). Hinzu kommt der strukturelle Nachteil auf den zunehmend internationalen Beschaffungsmärkten für Waren, Dienstleistungen und Finanzen: Kleinere Nachfragemengen führen zu weniger attraktiven Preisen und Konditionen und damit zu einer niedrigeren Rentabilität des Unternehmens.

Vor diesem Hintergrund ist es konsequent, dass gerade mittelständische Unternehmen bestrebt sind, über unterschiedliche Spielarten von Kooperationen, diese größenbedingten Nachteile auszugleichen. Kooperation bedeutet dabei, dass mehrere Unternehmen (Unternehmer) auf freiwilliger Basis Vereinbarungen zu Verhaltensweisen treffen, ohne dabei ihre Selbständigkeit ganz zu verlieren (Kuhn, 1977, S. 15). Die jeweiligen Partner erwarten von der Kooperation Vorteile, die sie ohne ein abgestimmtes Verhalten nicht erreichen können. Unterschieden werden hier in der Regel zwei Ansätze (Liebmann/Zentes/Swoboda, 2008, S. 295-298):

◆ *Vertikale Kooperationen*, an denen sich Partner unterschiedlicher Wirtschaftsstufen beteiligen (von der losen Lieferantenkooperation über vertikale Flächenpartnerschaften

in integrierten Systemlösungen bis hin zu Franchisesystemen).

◆ *Horizontale Kooperationen* zwischen Partnern einer Wirtschaftsstufe (lokale Kooperationen wie z.B. Werbegemeinschaften, Einkaufskooperationen oder auch freiwillige Ketten).

Je intensiver und komplexer die Verflechtungen in der Wertschöpfungskette werden, desto stärker spielen weitere Akteure in derartigen Kooperationen eine bedeutende Rolle. Hervorzuheben sind dabei Logistikunternehmen und IT-Dienstleister/Clearingcenter. Zudem verschwimmen in diesem Zusammenhang auch die formalen Grenzen zwischen vertikalen und horizontalen Kooperationen immer mehr. Aus diesem Grund soll in diesem Beitrag von Kooperationen im Sinne einer Wertschöpfungspartnerschaft gesprochen werden, bei der sich Akteure unterschiedlicher Wirtschaftsstufen und verschiedenste Dienstleister auf gemeinsame Ziele und Vorgehensweisen vereinbaren.

Als Plattform derartiger Kooperationen im mittelständischen Handel dienen heute im hohen Maße die Verbundgruppen. Diese sind historisch gesehen aus Großhandelsorganisationen hervorgegangen oder wurden zunächst zum Zweck der Vorteilsnahme durch den gemeinsamen Einkauf von Einzelhändlern gegründet. Obwohl diese Gruppierungen heute unterschiedliche Eigentümerverhältnisse und Organisationsformen aufweisen, so gleichen sie sich doch hinsichtlich der Zielrichtung ihrer Arbeit: im Mittelpunkt steht die Förderung und Weiterentwicklung der angeschlossenen mittelständischen und selbständig geführten Handelsunternehmen sowie der jeweiligen Unternehmer. Beispiele für derartige Organisationen sind Hagebau,

Intersport, EP und die großen Lebensmittelgruppierungen EDEKA und Rewe, die sich über am Markt etablierte Formate auch beim Endverbraucher einen Namen gemacht haben. Über die jeweiligen Branchen hinaus weniger bekannt, aber nicht minder bedeutsam für die angeschlossenen Händler sind Gruppen wie Ariston-Nord-West-Ring, die EK/servicegroup oder auch die Katag (Funck / Gutknecht / Stumpf, 2007, S. 29).

Folgt man den Angaben des ZGV (Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen) so sind mehr als 75 % aller mittelständischen Unternehmen in Kooperationen eingebunden. Die im ZGV organisierten Unternehmen des Handels und Handwerks vereinen 200.000 Standorte in 45 Branchen mit einem Umsatz von ca. 160 Mrd.€. Dominant sind dabei die

deutschsprachigen Länder: von den fast 1.000 in Westeuropa ermittelten Verbundgruppen sind allein 600 in Deutschland ansässig. 350 davon entfallen auf den Handel (Siebert/Veltmann, 2006, S. 263-264; Hollmann/Veltmann, 2008, S. 4). Die Bedeutung von Verbundgruppen zeigt zusätzlich ein Blick auf die Marktanteile der entsprechend organisierten Einzelhandelsunternehmen in unterschiedlichen Branchen. Dieser bewegt sich bei durchschnittlich über 40 %. Besonders hoch fällt diese Kennzahl in den Branchen Baustoffe (76 %), Möbel (63 %), Augenoptik (58 %) oder auch Lebensmittel (52 %) aus. Aber auch andere Einzelhandelsbranchen zeigen einen hohen Organisationsgrad des mittelständischen Einzelhandels, so z.B. Sport (36 %), Schuhe (35 %), Spielwaren (30 %) (Liebmann/Zentes/Swoboda, 2008, S. 304).

## 2 Zusammenarbeit von Verbundgruppen mit dem mittelständischen Einzelhandel

Angesichts der Vielfalt von Leistungen der unterschiedlichen Verbundgruppen stellt sich die Frage nach einer angemessenen, komprimierten und damit auch strukturierten Übersicht. In der Literatur finden sich diesbezüglich Begriffe wie Einkaufsverbund, Marketingverbund, Informationsverbund, Dienstleistungsverbund oder auch Systemverbund (Olesch, 1998, S. 9-24).

In diesem Beitrag soll die Zusammenarbeit von Verbundgruppen mit dem mittelständischen Einzelhandel in drei Stufen aufgeteilt werden, durch die nicht nur die Aktivitäten der Handelskooperationen beschrieben, sondern gleichzeitig auch eine Weiterentwicklung über verschiedene Jahrzehnte charakterisiert wird:

- ◆ Die Verbundgruppe als Einkaufsorganisation (Abschnitt 2.1.)

- ◆ Die Verbundgruppe als Dienstleister (Abschnitt 2.2.)
- ◆ Die Verbundgruppe als Konzept- und Systemgeber (Abschnitt 2.3.)

### 2.1 Die Verbundgruppe als Einkaufsorganisation

In diesem Abschnitt werden die mit der Verbundgruppenarbeit untrennbar verknüpften Aktivitäten zur Beschaffung und Finanzierung von Waren für die angeschlossenen Mitglieder angesprochen. Ausgangspunkt dafür bilden die beiden für Verbundgruppen typischen Geschäftsarten der Zentralregulierung und des Großhandels. Im engen Zusammenhang damit stehen verschiedene warenbezogenen Dienstleistungen, wie z.B. die Rechnungsregulierung, das Delkredere und die Logistik.