

## Verbundgruppen: Ein mächtiger Wirtschaftsfaktor

### Kennzahlen

Zahl der Einkaufsgemeinschaften in Deutschland:

**310 Verbundgruppen**

Außenumsatz:

**496 Mrd. Euro**

Angeschlossene Häuser:

**230 000**

Vollzeitbeschäftigte:

**2,5 Millionen**

HANDELSBLATT // \*Kooperationsumsatz

### Die Branchen mit den meisten Verbundgruppen

Bauhandwerker/Dachdecker/Maler	29
Baustoffhandel/Sanitär	27
Bäckerhandwerk	25
Möbel	22
Kfz-Teile	22
Lebensmittel/Getränke	21
Gesundheitswesen	19
Schuhe/Textil/Bekleidung	19

### Die Verbundgruppen mit den größten Umsätzen in Mrd. Euro\*

Lebensmittel/Getränke	116
Baustoffhandel/Sanitär	24
Möbel	16
Schuhe/Textil/Bekleidung	12
Gesundheitswesen	9
Elektronik/IT	9
Elektromaterial/Hausrat	5
Heimtextilien/Farben/Tapeten	5

Quelle: Der Mittelstandsverbund

## Einzelhandel

# Amazon hängt die Genossenschaften ab

Verbundgruppen kämpfen mit der digitalen Transformation.

Joachim Hofer, Florian Kolf  
München, Düsseldorf

**S**o schnell und verbindlich wie jede Handelskette müsse Intersport werden, davon war Kim Roether überzeugt. Nur dann würden große Marken wie Adidas und Nike auch künftig ihre Turnschuhe über die Läden des Sporthändlerverbands verkaufen. Nicht jedem Geschäftsinhaber gefiel allerdings die Aussicht, dass die Zentrale immer stärker ins eigene Geschäft reinredet. So musste der ebenso selbstbewusste wie wortgewaltige Chef der Genossenschaft dieses Frühjahr von einem Tag auf den anderen gehen.

So wie Intersport kämpfen viele traditionsreiche Verbundgruppen im Handel derzeit um den Kurs. Händler

haben sie vor Jahrzehnten gegründet, um Einkauf und Abrechnung zu bündeln. Doch heute geraten sie von allen Seiten unter Druck. Wendige und kapitalkräftige Internetkonzerne wie Amazon jagen ihnen die Kunden ab. Bedeutende Lieferanten sortieren immer mehr Händler aus und verkaufen zunehmend über ihre eigenen Shops. Viele Mitglieder wollen trotzdem so weitermachen wie bisher.

Kaum ein Konsument nimmt es bewusst wahr. Aber fast jeder Deutsche kauft zumindest hin und wieder bei den Verbundgruppen ein. Ihr Dachverband „Der Mittelstandsverbund ZGV“ vertritt 310 Zusammenschlüsse von Mittelständlern, darunter bekannte Namen wie Edeka, Rewe, EP Electronic Partner, Hagebau, Bäko oder eben Intersport. Die Genossen beschäftigen insgesamt 2,5 Millionen

Mitarbeiter und kommen auf einen Umsatz von 490 Milliarden Euro im Jahr. Wohl und Wehe der Verbundgruppen mit ihren 230 000 selbstständigen Unternehmen haben also einen gewaltigen Einfluss auf die gesamte deutsche Wirtschaft.

Die große Stärke der Verbundgruppen im Handel war es einst, überall im Land präsent zu sein. Jeder Inhaber konnte sich auf seine Kunden vor Ort optimal einstellen. Das ist nicht mehr viel wert in einer Zeit, in der DHL jede Badehose und jede Lego-Packung über Nacht bis in den hintersten Winkel liefert. Heute geht es darum, schnell nachzuziehen, wenn Amazon mit einem neuen Service vorprescht. Oder den Markenartikel-Anbietern zu versprechen, deren Neuheiten in möglichst vielen Läden zeitgleich ins Schaufenster zu stellen.

Damit tun sich die Zusammenschlüsse aber schwer. „Die Zentrale muss oft die einzelnen Mitglieder überzeugen. Das kann eine Verbundgruppe ganz gewaltig bremsen“, sagt Philipp Prechtel von der Unternehmensberatung Dr. Wieselhuber & Partner. Er beschäftigt sich seit Jahren mit den Verbundgruppen, die häufig genossenschaftlich organisiert sind. Es sei ein ständiger Konflikt zwischen zentraler Lenkung und dezentralen Entscheidungen. Prechtel: „Das Spannungsfeld gibt's schon lange. Aber mit der Digitalisierung wird es deutlich brisanter.“

Das Dilemma der Verbundgruppen zeigt sich am besten in den Internetshops der Gruppen. Häufig werden dort die Händler eingebunden, um die Ware zu liefern. So sollen sie von den Online-Umsätzen profitieren, und es soll keine Konkurrenz zu den Geschäften entstehen. Das macht die virtuellen Läden allerdings oft nicht nur langsam, sondern auch zu teuer. Mit Amazon mithalten können solche Lösungen selten.

„Die Vertriebskonzepte aus der Verbundgruppe müssen für die Endkunden relevant sein“, meint Tobias Schonebeck, sonst könne man gleich darauf verzichten. Schonebeck führt das Traditionshaus Schäffer in Osnabrück, das sich auf edles Geschirr und Gläser, auf Küchenutensilien und Spielzeug spezialisiert hat. Der rund 120 Jahre alte Betrieb gilt deutschlandweit als Vorzeigehändler, sowohl vor Ort als auch im Internet.

### Digitalisierung begleiten

Firmengründer Carl Schäffer war 1902 eines der ersten Mitglieder der Vedes, des bis heute führenden Verbunds von Spielwarenhändlern. Noch immer gehört das Kaufhaus der Vedes an und auch noch einem zweiten Verbund, der EK Servicegroup. Ihre klassischen Dienstleistungen im Einkauf und der sogenannten Zentralregulierung, also der Abrechnung, seien lange nicht mehr so wichtig wie früher, sagt Kaufmann Schonebeck. „Es gibt neue Aufgaben für die Verbundgruppen: Sie könnten professionell die Digitalisierung begleiten.“ Dies wiederum gingen die Zusammenschlüsse eher zögerlich an. Dabei könnten die Zentralen einen Händler wie Schäffer ganz wesentlich im Internetgeschäft unterstützen: „Es wäre hochinteressant für uns, Content zu bekommen.“ Im Klartext: Gute Bilder und Texte wären für einen Händler, der

auch im Netz aktiv ist, eine wesentliche Hilfe.

Hinter vorgehaltener Hand zeigen sich vor allem fortschrittliche Händler äußerst unzufrieden mit der Rolle der Verbundgruppen. Die seien viel zu schwerfällig, und daher sei es kein Wunder, dass sich große, weltweit tätige Lieferanten immer mehr abwenden würden. „Die Industrie hat keine Zeit und keine Lust, sich mit den Genossenschaften herumzuschlagen“, klagt ein Insider.

So würde das natürlich kein Industrievertreter je öffentlich sagen. Doch die großen Konsumgüterkonzerne erwarten inzwischen mehr von ihren Vertriebspartnern, als die Ware ins Regal zu räumen. Es geht darum, Kundendaten auszutauschen, zu analysieren und so die Konsumenten viel individueller anzusprechen als bisher. Das ist jedoch ein heikler Punkt bei Verbundgruppen. „Ein Riesenfund könnten die Daten sein, wenn die Händler sie denn teilen würden“, ist sich Berater Prechtel sicher. „Viel zu viele sehen sie aber als ihr exklusives Know-how.“

Roland Auschel, Vertriebsvorstand des Turnschuh-Herstellers Adidas, hält sich mit offener Kritik an den unabhängigen Händlern zurück. Der Manager sagt aber: „Es ist einfacher mit großen Einzelhändlern, die sind schon etwas weiter.“ So kooperiert die Marke eng mit dem Berliner Online-Modehändler Zalando. Marken arbeiten auch gerne mit großen Ket-

ten zusammen, weil sie mit denen Kampagnen mindestens landesweit umsetzen können, mitunter sogar international. Solche Versprechen abzugeben fällt den Verbundgruppen schwer – gerade jenen, in denen die Mitglieder als Genossen zugleich Eigentümer sind. Denn jeder Ladenbesitzer kann selbst entscheiden, ob er mitmacht oder nicht. Zudem erheben viele Filialisten die Kundendaten zentral und nach einheitlichen Standards. Davon sind viele Verbundgruppen meilenweit entfernt.

Der geschasste Intersport-Chef Roether wollte das ändern. Sein Plan war, Intersport zu teilen: Der eine Teil der Händler sollte wie bisher regional und persönlich schalten und walten. Im anderen sollten die Händler von der Zentrale an die Hand genommen werden; sie sollten ihre Sortimente anhand von Daten aus der ganzen Gruppe auswählen und die Läden aus Modulen aufbauen, die von Spezialisten im Hauptquartier ausgewählt werden. So wollte er das Genossenschaftsmodell erhalten und zugleich Anschluss an die moderne Handelswelt halten. Umsetzen durfte er dieses Vorhaben nicht mehr.

Bei Rewe sind sie überzeugt, dass sie die richtigen Strukturen geschaffen haben, um mit dem Fortschritt und der Konkurrenz großer Internetkonzerne mithalten zu können. Gerade wenn es um neue Technologien gehe, sei das Zusammenspiel zwischen Zentrale und den Genossen, al-



**Die Zentrale muss oft die einzelnen Mitglieder überzeugen. Das kann eine Verbundgruppe gewaltig bremsen.**

**Philipp Prechtel**  
Dr. Wieselhuber & Partner

so den Supermarktbesitzern, äußert fruchtbar, betont Jan Kunath, stellvertretender Vorstandschef des Lebensmittelhändlers.

Rewe habe Gremien ins Leben gerufen, in denen Kaufleute und das Management zusammenkommen. Dort würden Fachleute aus dem Hauptquartier neue Ideen im Detail erläutern, dann werde diskutiert und entschieden. Die technologisch interessierten Kaufleute in diesen Gremien seien dann Multiplikatoren, die ihren Kollegen die Veränderungen erklärten und so für Akzeptanz sorgten. Kunath: „Das ist zwar ein aufwendiger Prozess, aber zugleich bekommen wir so die Rückkopplung, ob die Ideen auch auf der Fläche, in den Märkten funktionieren.“

### Investitionen teilen

Zudem hat die Kölner Zentrale finanzielle Anreize geschaffen, um die Genossen vor Ort mitzunehmen. „Wir teilen uns in gemeinsamen Gesellschaften viele Investitionen mit den Kaufleuten, das hilft schon mal“, erläutert Kunath. Außerdem gehe die Zentrale bei der Entwicklung von Technologien in Vorleistung, ohne dass die Kaufleute das vollständig bezahlen müssten. Kunath: „Dadurch bekommen die Kaufleute ein Gesamtpaket, bei dem sie für die Modernisierung nicht allzu tief in die Tasche greifen müssen. Für den Preis könnten sie es selber nicht entwickeln.“

Einen anderen Weg geht Electronic Partner. Die Verbundgruppe hat Ende September angekündigt, ihr Filialsystem Medimax mit dem Onlinehändler Notebooksbilliger.de zusammenzulegen. So sollen die zwei Welten der stationären Läden und des Internetgeschäfts zusammenkommen. Electronic Partner allerdings ist keine Genossenschaft. Die einzelnen Läden sind zwar unabhängig, die Zentrale aber liegt in den Händen einer Familie. Das macht so einen Schritt wesentlich einfacher.

In der Intersport-Zentrale tritt im November Alexander von Preen als neuer Chef an. Die vordringlichste Aufgabe des bisherigen Unternehmensberaters: die Genossen vom Modernisierungskurs zu überzeugen. Der 53-jährige habe in seiner Karriere gezeigt, „dass er Menschen für Veränderungen begeistern und für seine Vision gewinnen kann“, teilte die Verbundgruppe mit. Das scheint auch dringend notwendig.

**Kommentar** Seite 22