

Studie im Auftrag des
Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie

Die wirtschaftliche Stärke des kooperierenden Einzelhandels



Februar 2013

Institut Arbeit und Technik
Franz Flögel, Dr. Stefan Gärtner

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

Gliederung

Gliederung.....	2
1. Einleitung.....	5
2. Statistische Analyse: Entwicklung des mittelständischen Einzelhandels.....	10
2.1 Bedeutung des mittelständischen Einzelhandels.....	10
2.2 Detailanalyse	17
2.2.1 Einzelhandel mit Kommunikations- und Informationstechnologien.....	17
2.2.2 Einzelhandel mit Haushaltsgeräten	18
2.2.3 Einzelhandel mit Sportausrüstung, Verlagserzeugnissen und Spielwaren (Freizeitwaren)	20
2.2.4 Einzelhandel mit sonstigen Gütern.....	21
2.3 Zwischenfazit	23
3. Trends und Entwicklungen im mittelständischen Einzelhandel.....	25
3.1 Entwicklungen auf der Nachfrageseite	25
3.2 Entwicklungen auf der Angebotsseite	30
3.3 Positionierungsmöglichkeiten für den Mittelstand	35
3.4 Zwischenfazit	38
4. Fallstudien.....	40
4.1 Einzelhandel mit Kommunikations- und Informationstechnologien	40
4.1.1 Der mittelständische Einzelhandel mit Kommunikations- und Informationstechnologien	41
4.1.2 Verbundgruppen im Einzelhandel mit Kommunikations- und Informationstechnologien	42
4.2 Einzelhandel mit Bekleidung, Schuhen und Lederwaren.....	45
4.2.1 Der mittelständische Einzelhandel mit Bekleidung, Schuhen und Lederwaren.....	46

4.2.2	Verbundgruppen im Einzelhandel mit Bekleidung, Schuhen und Lederwaren.....	47
4.3	Einzelhandel mit Möbeln, Einrichtungsgegenständen und sonstigem Hausrat	48
4.3.1	Der mittelständische Einzelhandel mit Möbeln, Einrichtungsgegenständen und sonstigem Hausrat.....	49
4.3.2	Verbundgruppen im Einzelhandel mit Möbeln, Einrichtungsgegenständen und sonstigem Hausrat.....	50
5.	Verbundgruppen in Deutschland: Definition, Übersicht, Klassifikation	53
5.1	Verbundgruppen in Deutschland: Definition und Bedeutung.....	53
5.2	Klassifikation von Verbundgruppen	56
5.2.1	Kooperationen im Handel zwischen Markt und Hierarchie.....	57
5.2.2	Leistungen von Verbundgruppen.....	61
5.2.3	Verbundgruppenraster.....	63
5.2.4	Einordnung der untersuchten Verbundgruppen	65
5.3	(Monetäre)Kosten der Verbundgruppenmitgliedschaft.....	69
5.4	Gründe für die Nicht-Mitgliedschaft in Verbundgruppen.....	71
5.5	Zwischenfazit	74
6.	Was leisten Verbundgruppen?.....	76
6.1	Leistungen von Verbundgruppen und ihre Bedeutung für den mittelständischen Einzelhandel.....	76
6.1.1	Einkaufsbezogene Leistungen.....	77
6.1.2	Absatzbezogene Leistungen	85
6.1.3	Sonstige Leistungen.....	88
6.1.4	Konzept- und Systemangebote	90
6.1.5	Finanzierung.....	91
6.2	Attraktivität der Leistungen: Synergien, Homogenität, Größe und lokaler Wettbewerb	97
6.2.1	Attraktivität der Leistungen: Synergien bzw. Mengenvorteile	98
6.2.2	Absatz und Homogenität	100

6.2.3 Lokaler Wettbewerb und Flexibilität.....	102
6.3 Zwischenfazit	104
7. Quo vadis Kooperationen im mittelständischen Handel?	106
8. Handlungsempfehlungen	109
9. Verwendete Literatur	113
10. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	117
11. Anhang	120

1. Einleitung

Der Strukturwandel im deutschen Einzelhandel ist kein neues Phänomen. Änderungen im Konsumentenverhalten, technologische Entwicklungen und Formatinnovationen führen jedoch zu einem sich beschleunigenden Wandel in einem moderat wachsenden – jedoch in den einzelnen Segmenten sich höchst unterschiedlich entwickelnden und stark schwankenden – Markt (z.B. Kulke 2005). Marktkonzentration, Zentralisierung der Zulieferkanäle, 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 (siehe Kap. 2 und 3; HDE 2012).

Marktanteilsverschiebungen in den Handelsformaten sind eine gewöhnliche Entwicklung und lassen sich seit langem beobachten. Man denke an die Entwicklungen des Lebensmitteleinzelhandels, der sich vom Tante-Emma-Laden, über den Supermarkt, das SB-Warenhaus und den Discounter zurück zum Convenience-Store und ethnischen Supermarkt entwickelt hat und immer auch Ausdruck der sich verändernden gesellschaftlichen Entwicklungen und technischen Möglichkeiten ist. Dennoch wäre ein weiterer deutlicher Bedeutungsverlust des mittelständischen Facheinzelhandels aus mehreren Gründen nicht wünschenswert.

- Aus *ordnungspolitischer Sicht* ist eine Verdrängung kleiner Wettbewerber (mittelständischen Fachhandels) aufgrund der Marktmacht größerer Anbieter bedenklich, da hierdurch Oligopole bzw. Monopole entstehen können. So ist der Druck auf die Hersteller z.T. bereits sehr hoch (vgl. z.B. Schippenbach und Pavel 2011), welches sich zwar aktuell meist noch in attraktiven Preisen für die Kunden niederschlägt. Bei weiterem Rückgang der Wettbewerber besteht aber in einigen Segmenten durchaus die Gefahr von Monopolrenten und eines Abhängigkeitsverhältnisses der Hersteller sowie höherer Preise für die Kunden.
- Ferner ist *Vielfalt* an Unternehmen und Betriebsformen eine Quelle von Innovationen im Einzelhandel. Die Marktkonzentration auf wenige Konzerne würde den Raum zum Entwickeln neuer Ideen und Möglichkeiten, für die Erprobung neuer Konzepte im Kleinen einschränken. Ebenso wichtig ist, dass der mittelständische Fachhandel mit seiner flachen Hierarchie und Nähe der Entscheidungsträger zum Verkauf und Kunden hohes Potential für Innovationen birgt.
- Der mittelständische Facheinzelhandel ist zentral für die *Attraktivität deutscher Innenstädte*, sowie für die B-Lage und Stadtteilzentren (z.B. Flögel und Gärtner 2011). Die Vereinheitlichung des innenstädtischen Einzelhandelsangebots und der Verlust städtischer Distinktion sind Szenarien, welche durch eine weitere Standardisierung der Handelsformate und Filialisierung voranschreiten könnten

Hoher Wettbewerbsdruck
für mittelständische
Einzelhändler

Mittelständischer
Fachhandel ist wichtig

(z.B. Kulke 2006b; *McDonaldisierung*: Ritzer 1997). Hierbei fördern weltweit ähnliche Anforderungen der Filialisten, aber auch mancher Franchisegeber, an die Handelsimmobilien die Vereinheitlichung nicht nur des Warenangebotes, sondern auch des Städtebildes. Der mittelständische Fachhandel fördert hingegen die Unverwechselbarkeit von Städten durch seine Einmaligkeit.

Verbundgruppen können den mittelständischen Fachhandel in die Lage versetzen, Größenvorteile zu realisieren und gleichzeitig Flexibilität zu bewahren. Kenntnisse über Kunden und Standort ermöglichen es dem inhabergeführten Fachhandel, neue Trends und Entwicklungen vor Ort zu erkennen. Aufgrund seiner flachen Hierarchie und Flexibilität kann er auf neue Trends schnell reagieren. Doch lokales Wissen allein ist nicht genug. Fachhändler müssen Experten in ihrem Segment sein, wollen sie wettbewerbsfähig bleiben. Hierbei helfen Kooperationen.

Verbundgruppen bzw. Handelskooperationen gelten als wichtig, um die Wettbewerbsfähigkeit des mittelständischen Fachhandels zu erhalten, wobei die Kooperationsformen vielfach über den gemeinsamen Einkauf hinausgehen (z.B. Arnold 1998; Eggert 2010; vgl. Kap. 6). Ein einheitliches Auftreten, das Bilden einer gemeinsamen Marke, gleiche Formate, eine einheitliche Produkt- und Servicepalette und die zentrale Erstellung vieler Leistungen helfen, die Schlagfähigkeit einer Handelskooperation zu erhöhen und Skaleneffekte zu realisieren (z.B. Eggert 2010). Jedoch reduziert dies gleichzeitig die Flexibilität und Entscheidungsfreiheit der einzelnen Fachhändler und bindet Ressourcen. Ein Zielkonflikt scheint zu existieren, der eine angemessene Ausbalancierung von Zentralität und Eigenständigkeit der Händler verlangt, um die Vorteile der Kooperation zu realisieren und die Nachteile zu vermeiden.

Forschungsfragen

In dieser Studie betrachten wir Verbundgruppen im Einzelhandel aus Sicht des mittelständischen Handels. Hierbei geht es zunächst darum, die Bedeutung und Entwicklungschancen des mittelständischen Fachhandels zu erörtern. Ferner soll untersucht werden 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 sollen folgende forschungsleitenden Fragen beantwortet werden:

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?

Zielkonflikt zwischen Zentralität und Eigenständigkeit?

Verbundgruppenleistungen im Fokus

Gegenstand der Untersuchung

Der Begriff „mittelständischer Einzelhandel“ wird sehr häufig über quantitative Merkmale definiert. So macht der Handelsverband Deutschland (HDE) die Zugehörigkeit zum Mittelstand an den Kennziffern Beschäftigte und Umsatz fest (vgl. HDE 2010). Beschäftigt ein Unternehmen bis zu 49 Mitarbeiter und generiert dabei einen Jahresumsatz von maximal zehn Millionen Euro, so gilt es als mittelständisch.

Eine andere Grenze zieht das Institut für Mittelstandsforschung (IfM), wobei sich dieses in seiner Definition nicht explizit auf den Einzelhandel bezieht, sondern branchenübergreifend formuliert. Dabei zählen Unternehmen bis 499 Mitarbeiter und einem jährlichen Umsatz bis 50 Mio. Euro zum Mittelstand (IfM 2012). Das IfM Bonn bezieht sich bei der Verwendung des Begriffs Mittelstand nicht auf mittlere Unternehmen im engeren Sinne, sondern schließt auch immer kleinere Unternehmen mit ein. Dieser Aspekt wird für den vorliegenden Bericht übernommen, so dass eine Abgrenzung nur gegenüber den Großunternehmen erfolgt.

Die Europäische Kommission definiert kleine und mittlere Unternehmen (KMU), in ähnlicher Weise wie das IfM anhand der Beschäftigtenzahl und des Umsatzes oder der Bilanzsumme. Hierbei nimmt die Kommission innerhalb des Mittelstandes eine Binnendifferenzierung zwischen kleinst, kleinen und mittleren Unternehmen vor (siehe Anhang 1). Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von bis zu 50 Mio. Euro oder einer Bilanzsumme von bis zu 43 Mio. Euro gelten als KMU (vgl. European Commission 2009).

Neben den quantitativen Merkmalen findet zunehmend eine Begriffsbestimmung über qualitative Merkmale statt. Nach Rohlfing und Funck (2002) sind mittelständische Einzelhändler demnach „kleine bzw. mittlere Unternehmen, die ihre Ware in einem Stammgeschäft – gelegentlich auch in mehreren Filialen – anbieten“. Charakteristisch für solche Unternehmen ist:

- die Dominanz der Geschäftsleitung, die sich häufig aus den Eigentümern zusammensetzt oder von diesen beeinflusst wird,
- eine flache Organisation und die Möglichkeit hoher Flexibilität,
- persönliche Beziehungen zu Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten,
- ein Mangel an Ressourcen (Kapital, Mitarbeiter, Informationen), wodurch die professionelle Unternehmensführung erschwert wird.

Weitere Definitionen schließen hieran an, rücken jedoch die Einheit von Führung und Haftung noch stärker in den Mittelpunkt. Siebelt (2010, S. 2) versteht daher unter Mittelstand „selbstständige Unternehmen, deren Eigentum mehrheitlich bei natürlichen Personen liegt, welche gleichzeitig an der Führung der Unternehmen beteiligt sind und deren wirtschaftliche Existenz vom Fortbestand derer abhängt.“

Eigentümerprägung als
Merkmal des Mittelstands

Die Eigentümerprägung soll auch für den vorliegenden Bericht als entscheidendes qualitatives Abgrenzungsmerkmal herangezogen werden. Entsprechend definieren wir als mittelständische Einzelhandelsunternehmen Einheiten,

- bei denen eine deutliche Prägung und Mitarbeit des Eigentümers besteht,
- die weniger als zehn Mio. Euro Jahresumsatz aufweisen
- und bei denen persönliche Beziehungen zu Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten bestehen.

Der vorliegende Bericht fokussiert auf den Non-Food Einzelhandel, da Verbundgruppen im Lebensmitteleinzelhandel ein bekanntes und etabliertes Phänomen sind. Die Verbundgruppen REWE und EDEKA zählen zu den Marktführern. Doch auch im Non-Food Einzelhandel gibt es bedeutende Verbundgruppen mit zahlreichen Einzelhändlern (siehe Kap. 4 und Anhang 11), die in vorliegendem Bericht betrachtet werden. Franchising ist nicht Gegenstand dieser Untersuchung. Da einige Verbundgruppen jedoch Franchisesysteme für ihre Mitglieder anbieten, wird Franchising mit thematisiert.

Non-Food Einzelhandel
wurde untersucht

Gang der Untersuchung, Gliederung und Danksagung

Zur Beantwortung der aufgeworfenen Fragen wurden qualitative und quantitative Forschungsmethoden kombiniert. Unter Rückgriff auf die Handelsstatistik (Kap. 2) und einer Analyse des Forschungsstands zu den Trends und Entwicklungen im mittelständischen Einzelhandel (Kap. 3) wurden drei Segmente zur detaillierten Untersuchung bestimmt. Für jedes dieser Segmente wurden zwei Verbundgruppen ausgewählt und mit Vertretern der Zentralen und mehreren angeschlossenen Einzelhändlern Experteninterviews durchgeführt. Ferner wurden Interviews mit mehreren freien Händlern aus denselben Segmenten und mit Einzelhandelsexperten geführt (siehe Anhang 2: Interviewpartner). Insgesamt wurden 37 Interviews geführt. Erste Ergebnisse dieser Befragungen wurden am 18.10.2012 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 (siehe Anhang 3: Teilnehmerliste Workshop).

Kapitel 4 stellt die untersuchten Segmente und ihre Verbundgruppen vor. In Kapitel 5 werden Kooperationen im Einzelhandel erörtert und eine einfache Klassifikation von Einzelhandelskooperationen erarbeitet und angewendet. Ferner werden die monetären Kosten einer Verbundgruppenmitgliedschaft diskutiert und Gründe für die Nicht-Mitgliedschaft erörtert. Kapitel 6 diskutiert die konkreten Leistungen von Verbundgruppen für die Einzelhändler und erläutert die Verwendung dieser Leis-

tungen durch die befragten Händler. Hierauf aufbauend werden Parameter bestimmt, welche die Attraktivität der Leistungen für die mittelständischen Händler bestimmen. Darauf folgend wird ein Entwurf verschiedener Kooperationsformen gewagt, die möglicherweise die Wettbewerbsfähigkeit des Mittelstandes besonders fördern (Kap.7). In Kapitel 8 werden schlussfolgernde Handlungsempfehlungen formuliert.

Unser Dank gilt ganz besonders den Interviewpartnern – den Einzelhändlern, Verbundgruppenvertretern und wissenschaftlichen Experten – die uns ihre Zeit und ihr Vertrauen geschenkt haben. Unser Dank gilt ferner dem Mittelstandverbund (ZGV), namentlich Herrn Dr. Veltmann, Herrn Dr. Kolloge, Frau Meissenburg und Frau Gossow. Ohne ihre Hilfe wäre dieser Bericht nicht möglich gewesen. Zu Dank für die hilfreichen Kommentare und wertvollen Anregungen sind wir des Weiteren den Teilnehmern des Workshops verpflichtet.

2. Statistische Analyse: Entwicklung des mittelständischen Einzelhandels

Mit Hilfe einer Analyse der Handelsstatistik wird im Folgenden ein Überblick über die Entwicklungen im Einzelhandel gegeben. Hierbei stehen Bedeutung, Entwicklung und Gründungsgeschehen des mittelständischen Fachhandels im Vordergrund. Das Statistische Bundesamt weist in seiner Jahresstatistik Handel (Code 45341) die Entwicklungen im Groß- und Einzelhandel nach Wirtschaftszweigen und Größenklassen von 2005 bis 2010 aus. Somit kann, differenziert nach Anzahl der Beschäftigten und Umsatz, die Entwicklung des Einzelhandels diskutiert werden. Aufgrund von statistischen Brüchen ist eine Vergleichbarkeit zwischen den Jahren allerdings nur eingeschränkt möglich. Insbesondere von 2008 auf 2009 und von 2009 auf 2010 gab es bedeutsame Veränderungen in der Statistik¹, weswegen Zeitreihen meist nur bis 2008 ausgewiesen werden können. Im Folgenden wird zunächst ein grober Überblick der Entwicklung des Non-Food Einzelhandels gegeben (Kap. 2.1) bevor die einzelnen Segmente genauer betrachtet werden (Kap. 2.2) und interessante Segmente für die vertiefende Fallstudie identifiziert werden.

Die Handelsstatistik liefert Hinweise zur Bedeutung und Entwicklung des mittelständischen Fachhandels

2.1 Bedeutung des mittelständischen Einzelhandels

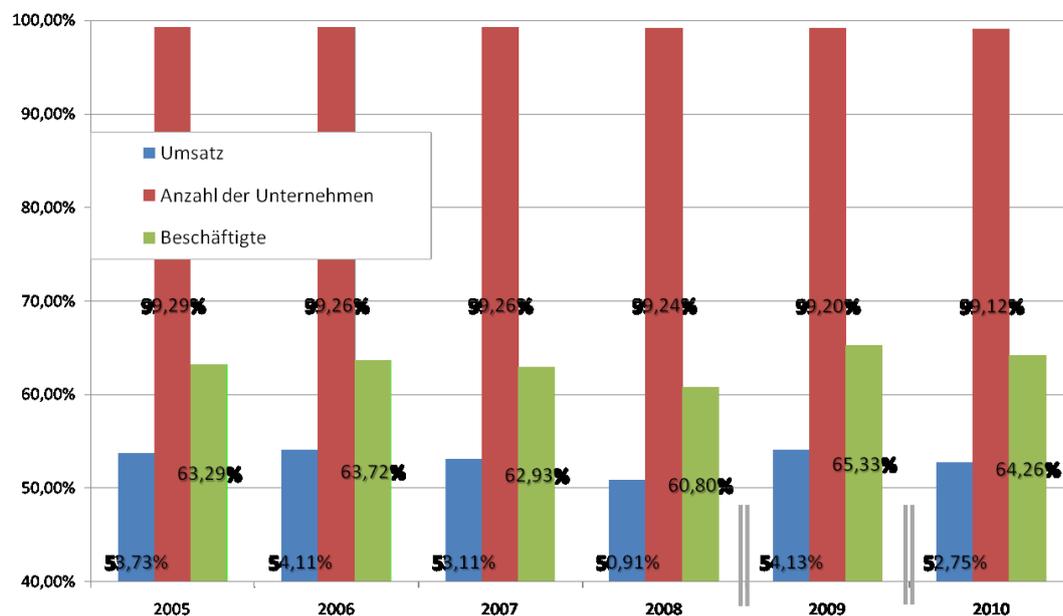
Bei der Betrachtung der Unternehmensgrößen wird deutlich, dass der Non-Food Einzelhandel in Deutschland mittelständisch geprägt ist: Über 99% der Unternehmen erzielten 2010 einen Jahresumsatz von weniger als 10 Mio. Euro und können somit dem Mittelstand zugerechnet werden. Allerdings erwirtschafteten diese nur etwas über 50% des gesamten Umsatzes. Knapp 65% der im Non-Food Einzelhandel Beschäftigten arbeiteten 2010 bei mittelständischen Unternehmen. Trotz statistischer Brüche lässt sich eine kontinuierliche Bedeutungsabnahme des mittelständischen Non-Food Einzelhandels vermuten, da der Anteil des Mittelstandes für alle drei Indikatoren zwischen 2005 und 2008 abnahm, was sich von 2009 auf 2010 weiter fortzusetzen scheint² (vgl. Abbildung 1).

Einzelhandel in Deutschland ist mittelständisch geprägt

¹ Seit 2009 wurde die Wirtschaftszweigklassifikation Ausgabe 2008 (WZ 2008) angewendet und 2010 ein neues Stichprobenerhebungsverfahren verwendet (vgl. Statistisches Bundesamt 2012).

² Änderungen im Stichprobenerhebungsverfahren schränken diese Aussage ein.

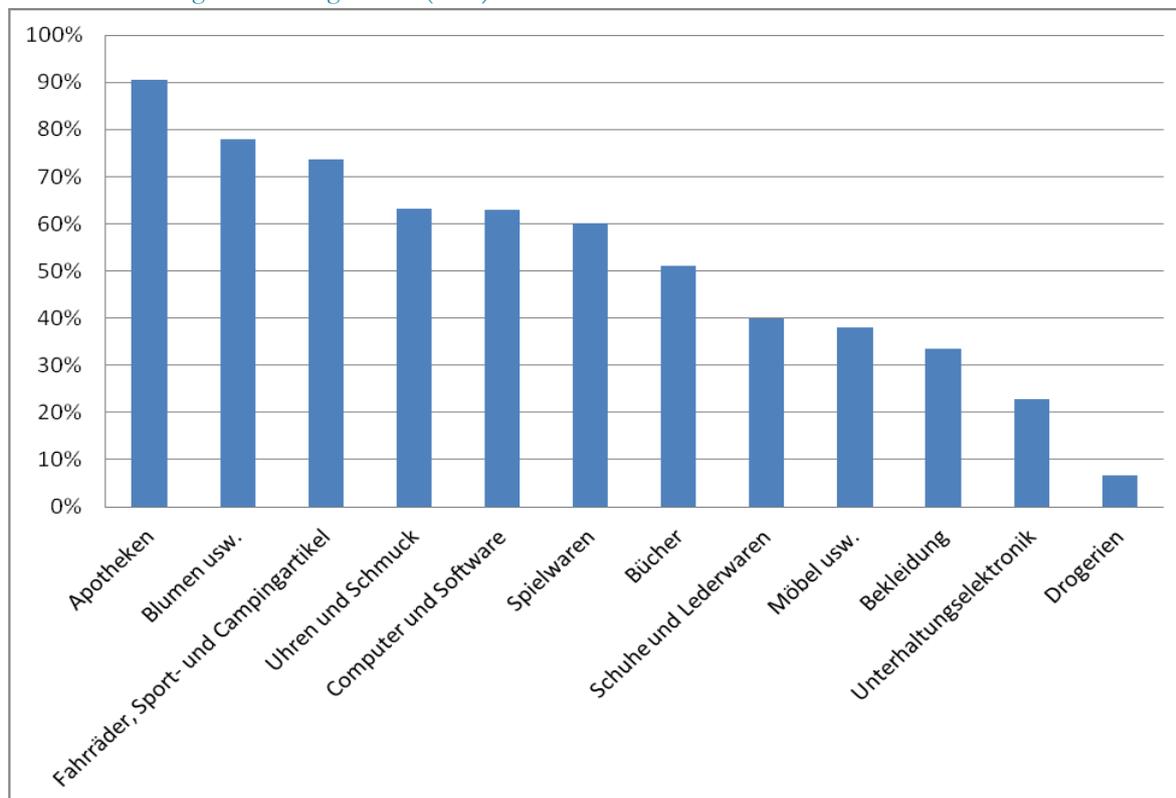
Abbildung 1: Anteil des mittelständischen Einzelhandels am Umsatz, an den Beschäftigten und an der Unternehmensanzahl (2005 – 2010)



Quelle: Statistisches Bundesamt, Eigene Berechnung

Für die einzelnen Segmente des Non-Food Sektors lassen sich erhebliche Unterschiede beim Umsatzanteil mittelständischer Händler nachweisen (siehe Abbildung 2). Über 90% des Apothekenumsatzes wird von Unternehmen mit weniger als 10 Mio. Euro Jahresumsatz erwirtschaftet. Dies ist aufgrund des Verbots von Apothekenketten wenig verwunderlich. Aber 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 und auch im Segment Unterhaltungselektronik kommen mittelständische Einzelhandler auf einen Marktanteil von nur knapp 23%. Es erscheint daher sinnvoll, sich die Bedeutung und Entwicklung des mittelständischen Einzelhandels in den einzelnen Segmenten näher anzuschauen.

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



Quelle: Statistisches Bundesamt, Eigene Berechnung

Entwicklungen in den Hauptsegmenten

Der Non-Food Einzelhandel ist in der WZ 2008 in vier Hauptsegmente eingeteilt:

- *Einzelhandel mit Kommunikations- und Informationstechnologien (IuK)*: u.a. Computer; Unterhaltungselektronik; Telefone; Mobiltelefone
- *Einzelhandel mit sonstigen Haushaltsgeräten usw. (Haushaltsgeräte)*: u.a. Möbel, Heimwerkerbedarf; technische Haushaltsgeräte
- *Einzelhandel mit Sportausrüstung, Verlagszeugnisse und Spielwaren (Freizeitwaren)*: u.a. Fahrräder; Spielwaren; Bücher
- *Einzelhandel mit sonstigen Gütern (Sonstige Güter)*: u.a. Bekleidung; pharmazeutische Produkte; Pflanzen; Schmuck; Taschen; Schuhe

Tabelle 1 verdeutlicht, dass die vier Hauptsegmente unterschiedlich groß sind und sich der Umsatzanteil mittelständischer Händler (weniger als 10 Mio. Euro Jahresumsatz) in den Segmenten signifikant unterscheidet. Im Einzelhandel mit IuK ist der Marktanteil mittelständischer Fachhändler am geringsten (34,3%). Allerdings konnte dieses Segment im Zeitraum von 2005 bis 2008 deutliche Umsatzsteigerungen verzeichnen (+40,8%). Auch im Segment Einzelhandel mit Haushaltsgeräten weisen Mittelständler einen niedrigen Marktanteil auf (42,5%), der Umsatz stieg in

Mittelstand in den Hauptsegmenten unterschiedlich stark vertreten

diesem Segment jedoch von 2005 bis 2008 um 13,5%. Die Hauptsegmente Einzelhandel mit Freizeitwaren und Einzelhandel mit sonstigen Gütern zeichnen sich durch einen hohen Marktanteil der Mittelständler aus (64,7% und 59,1%), wobei das Freizeitsegment seinen Umsatz stärker steigern konnte als der Einzelhandel mit sonstigen Gütern. Der Einzelhandel mit sonstigen Gütern verzeichnet einen geringen relativen Umsatzanstieg, er ist jedoch mit Abstand das größte Hauptsegment, weswegen die absoluten Umsatzsteigerungen deutlich höher ausfallen als in den anderen Segmenten (vgl. Abbildung 3).

Tabelle 1: Die Hauptsegmente des Non-Food-Sektors im Vergleich

	Einzelhandel mit IuK	Einzelhandel mit Haushaltsgeräten	Einzelhandel mit Freizeitwaren	Einzelhandel mit sonstigen Gütern
Anzahl der Unternehmen (2010)	18 551	48 074	27 240	119 538
Anzahl der Beschäftigten (2010)	110 252	391 575	151 314	1 078 881
Umsatz (Mrd. Euro; 2010)	20,33	54,12	15,31	118,93
Umsatzentwicklung von 2005 bis 2008	40,8%	13,5%	27,0%	15,1%
Marktanteil mittelständischer Händler (weniger als 10 Mio. Euro Jahresumsatz; 2010)	34,3%	42,5%	64,7%	59,1%

Quelle: Statistisches Bundesamt; Eigene Berechnung

Umsatzentwicklung

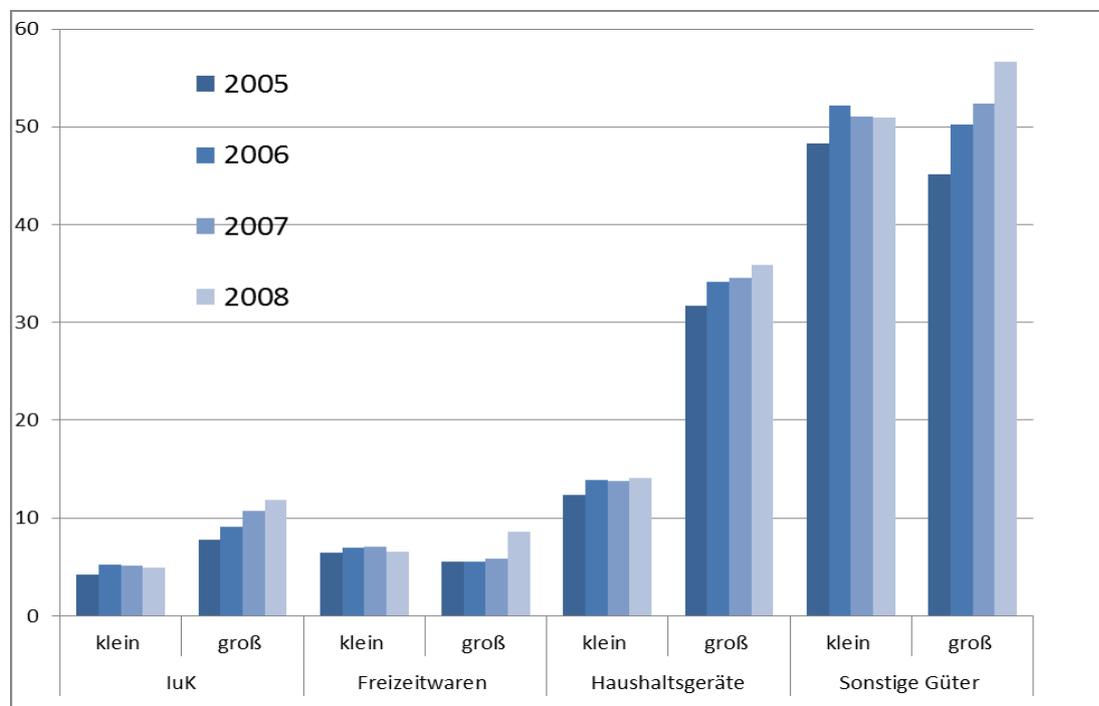
Abbildung 3 stellt die Entwicklung des Umsatzes mittelständischer (klein) und größerer (groß) Unternehmen dar. Mittelständler³ (Unternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten) können zwar in allen Segmenten zwischen 2005 und 2008 Umsatzsteigerungen verbuchen, allerdings wuchs lediglich im Hauptsegment der Haushaltsgeräte der Umsatz mittelständischer Unternehmen, mit +13,9%, geringfügig stärker als der größerer Unternehmen (+13,4%). In allen anderen Hauptsegmenten haben Mittelständler folglich Marktanteile verloren. Besonders schwach entwickelte sich der Umsatz des Mittelstands im Segment der sonstigen Güter mit nur +5,3% verglichen mit +25,5% Steigerung der größeren Unternehmen⁴. Im IuK Segment konnten Mittelständler zwar die stärksten Umsatzsteigerungen verbuchen (+18,9%), große Unternehmen entwickelten sich jedoch deutlich dynamischer (+52,7%).

Mittelstand verliert
Marktanteile, außer bei
Haushaltsgeräten

³ Hinsichtlich der Lesbarkeit wird im Folgenden immer von Mittelständlern gesprochen, wenn Unternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitern gemeint sind. Dies bedeutet nicht, dass Händler mit mehr als 20 Mitarbeitern keine Mittelständler sind. Die Größenklassen der Statistik lassen es nicht zu, größere Mittelständler zu identifizieren.

⁴ Im Segment Freizeit kann aufgrund des starken Sprungs zwischen 2007 und 2008 ein statistischer Effekt nicht ausgeschlossen werden.

Abbildung 3: Entwicklung des Umsatzes von 2005 bis 2008 im Non-Food Einzelhandel mittelständischer und größerer Unternehmen (in Mrd. Euro)



Quelle: Statistisches Bundesamt; Eigene Berechnung

(Gründungs-)Dynamik

Die Entwicklung der Anzahl der Unternehmen kann als Indikator für die Gründungsdynamik betrachtet werden. Erhöht sich die Zahl kleinerer Unternehmen stark, so kann vermutet werden, dass es in diesem Segment zu vielen Neugründungen gekommen ist. Sinkt die Anzahl der Unternehmen, sind Marktaustritte anzunehmen. Allerdings ist bei diesem Indikator zu beachten, dass die Anzahl der Unternehmen in den Größenklassen auch durch Veränderungen der Größe der Unternehmen sowie aufgrund von Fusionen schwanken kann. So könnte beispielsweise in einer Rezession die Anzahl kleinerer Unternehmen dadurch steigen, dass größere Unternehmen Mitarbeiter entlassen und in die nächst kleinere Größenklasse eingestuft werden. Das hierdurch bedingte Wachstum der Anzahl kleinerer Unternehmen kann demnach nicht als Beleg für eine hohe Gründungsdynamik aufgefasst werden.

Tabelle 2 verdeutlicht, dass es in allen Hauptsegmenten zwischen 2005 und 2008 zu einem Wachstum sowohl an mittelständischen als auch an großen Unternehmen gekommen ist. Besonders rasante Wachstumsraten kann das IuK-Segment verzeichnen, wobei hier die Anzahl mittelständischer Unternehmen mit +29% schneller gewachsen ist als die Anzahl großer Unternehmen (+24%). Auch im Segment

der Freizeitwaren ist die Anzahl kleiner Unternehmen relativ betrachtet schneller gestiegen als die der Großen, wobei dies in einer Reduktion der Anzahl der Großunternehmen begründet liegt. Mit nur +7,1% war die Gründungsdynamik mittelständischer Unternehmen im Freizeitsegment eher unterdurchschnittlich. Die Segmente Sonstige Güter und Haushaltsgeräte weisen eine höhere relative Wachstumsrate großer Unternehmen auf, verglichen mit dem Mittelstand. Insbesondere im Segment Sonstige Güter erhöhte sich die Anzahl größerer Unternehmen deutlich schneller, als die der Unternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten.

Anteil der Anzahl mittelständischer Unternehmen wächst im IuK- und Freizeitwarenssegment

Tabelle 2: Gründungsdynamik in den Hauptsegmenten

		Änderung der Anzahl der Unternehmen (2005-2008)	Änderung (in Prozent)
IuK	klein	3 189	29,0%
	groß	86	24,0%
Haushaltsgeräte	klein	4 259	12,4%
	groß	237	14,9%
Freizeitwaren	klein	1 467	7,1%
	groß	-31	-4,3%
Sonstige Güter	klein	5 976	6,1%
	groß	847	20,0%
Insgesamt	klein	1 4891	9,1%
	groß	1 139	19,2%

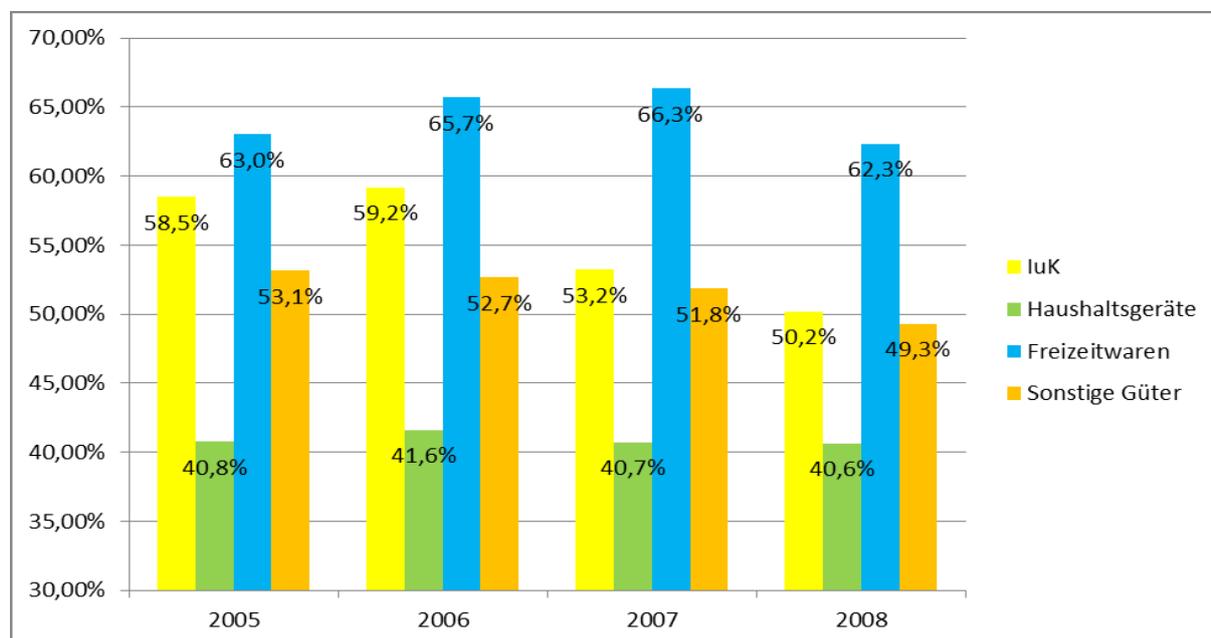
Quelle: Statistisches Bundesamt; Eigene Berechnung

Beschäftigte

Der Anteil der Beschäftigten, die in Unternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitern arbeiten, variiert stark von Segment zu Segment (siehe Abbildung 4). Der Einzelhandel mit Freizeitwaren sticht durch einen hohen Anteil mittelständischer Beschäftigter hervor. Auffällig ist der hohe, jedoch stark fallende Anteil der Beschäftigten im IuK-Segment, wobei zu beachten ist, dass es sich um das Segment mit dem geringsten Marktanteil für den Mittelstand handelt. In allen Segmenten lässt sich ein Rückgang des Beschäftigtenanteils von 2005 auf 2008 verzeichnen, einzig der Einzelhandel mit Freizeitwaren registrierte bis 2007 einen steigenden Beschäftigtenanteil mittelständischer Händler.

Auffallend hoher, jedoch stark fallender Beschäftigtenanteil mittelständischer Unternehmen im IuK-Segment

Abbildung 4: Entwicklung des Anteils der Beschäftigten in mittelständischen Unternehmen im Verhältnis zu allen Beschäftigten in den Hauptsegmenten des Non-Food Einzelhandels



Quelle: Statistisches Bundesamt; Eigene Berechnung

Insgesamt kann dem mittelständischen Non-Food Einzelhandel bei Umsatz, Unternehmenszahl und Beschäftigten eine hohe, jedoch abnehmende Bedeutung attestiert werden. Zwei Hauptsegmente entziehen sich bezüglich der Entwicklung der Unternehmenszahl diesem generellen Trend, das IuK-Segment sowie das Freizeitsegment. Bei insgesamt hoher Dynamik im IuK-Segment ist die Anzahl mittelständischer Unternehmen, relativ betrachtet, stärker angestiegen als die größerer Unternehmen. Ebenso konnte der Mittelstand in diesem Segment ein kräftiges Umsatzplus zwischen 2005 und 2008 verbuchen, welches von den größeren Unternehmen jedoch noch deutlich übertroffen wurde. So ist der Umsatzanteil mittelständischer Unternehmen 2010 im IuK-Segment mit nur 34% auch der geringste aller Hauptsegmente. Das Freizeitsegment ist deutlich mittelständisch geprägt (Umsatzanteil fast 65%), dennoch ist die Gründungsdynamik mit +7,1% eher unterdurchschnittlich. Sehr schwach entwickelte sich der Mittelstand im Hauptsegment der sonstigen Güter. Alle Indikatoren dieses größten der vier Hauptsegmente bescheinigen einen Bedeutungsverlust. Der relativ hohe Umsatzanteil mittelständischer Unternehmen in diesem Hauptsegment lässt sich durch die umsatzstarken Teilsegmente der Gesundheitswirtschaft begründen (besonders Apotheken), in denen regulatorische Vorgaben Filialunternehmen einschränken. Im Hauptsegment der Haushaltswaren scheint der Mittelstand eine niedrige, jedoch relativ konstante Bedeutung aufzuweisen.

Bedeutungsverlust
mittelständischer
Einzelhändler

2.2 Detailanalyse

Im Folgenden wird in den vier Hauptsegmenten nach Segmenten gesucht, die sich durch eine überdurchschnittlich hohe Gründungsdynamik des Mittelstandes auszeichnen.

2.2.1 Einzelhandel mit Kommunikations- und Informationstechnologien

Das IuK- Segment ist in der WZ 2008 in drei Teilsegmente unterteilt und zeichnet sich durch ein hohes Wachstum der Unternehmensanzahl aus. Einzig im Segment der Unterhaltungselektronik haben zwischen 2005 und 2008 181 Mittelständler den Markt verlassen bzw. sind fusioniert (siehe Tabelle 3). Vermutlich handelt es sich hierbei um klassische Rundfunk/TV Fachhändler mit Reparaturbetrieb, die nicht mehr wettbewerbsfähig waren. Der Einzelhandel mit Telekommunikationsgeräten wuchs besonders dynamisch, ist aber als relativ klein anzusehen. Im Einzelhandel mit Datenverarbeitungsgeräten, peripheren Einheiten und Software (Computer und Software) lässt sich ein stärkeres Wachstum mittelständischer Unternehmen vergleichen mit dem Größerer aufzeigen, weswegen dieses Segment nun eingehender betrachtet wird.

Größere Unternehmen gewinnen insgesamt an Bedeutung

Tabelle 3: Gründungsdynamik in den Segmenten des Einzelhandels mit IuK

		Änderung 2005 - 2008	Änderung
IuK Insgesamt	klein	3189	29%
	groß	86	24%
Computer und Software	klein	2356	57%
	groß	36	38%
Telekommunikation	klein	1014	126%
	groß	13	57%
Unterhaltungselektronik	klein	-181	-3%
	groß	37	15%

Quelle: Statistisches Bundesamt; Eigene Berechnung

Einzelhandel mit Computer und Software

Im Anhang 4 sind die Kernindikatoren für den Einzelhandel mit Computer und Software aufgelistet. Insgesamt entwickelt sich der mittelständische Einzelhandel in diesem Segment in Bezug auf Unternehmenszahl, Umsatz und Beschäftigte sehr dynamisch, wobei große Unternehmen ihren Umsatz und ihre Anzahl der Beschäftigten deutlich stärker steigern konnten. Die Anzahl der Unternehmen hat sich in

Anzahl mittelständischer Computer und Softwarehändler wächst deutlich

den kleineren Größenklassen (1-2 und 3-5 Beschäftigte) stark erhöht, welches auf eine sehr hohe Gründungsdynamik schließen lässt. 2010 weist die Statistik 5799 Unternehmen der Computer und Softwarebranche aus, die 1-2 Mitarbeiter haben. Im Vergleich dazu waren es 2005 gerade einmal 2152 Unternehmen.

Die Betrachtung der Umsatzentwicklung (siehe Anhang 4) verdeutlicht allerdings auch, dass der Mittelstand im Computer- und Softwaresegment deutlich niedrigere Umsatzsteigerungen verbuchen konnte, verglichen mit großen Unternehmen. Hier legten die größeren Mittelständler (6-19 Beschäftigte) zwischen 2005 und 2008 mit +18% noch am deutlichsten zu, größere Konzerne konnten ihren Umsatz jedoch im gleichen Zeitraum um 50% steigern. 2010 erreichten mittelständische Computer- und Softwarehändler dennoch ein für das IuK-Hauptsegment sehr hohen Umsatzanteil von 56%.

Es kann vermutet werden, dass der Einzelhandel mit Computer und Software durch viele mittelständische Computerfachhändler geprägt ist, die in Verbundgruppen organisiert sind. Mit Expert, Electronic Partner, etc. verfügt das Segment somit zumindest über mehrere große und bekannte Verbundgruppen (vgl. Anhang 11). Folglich scheint das Segment ein interessanter Fall zu sein, in dem mittelständische Unternehmen einen relativ hohen Umsatzanteil aufweisen und in dem eine hohe Gründungsdynamik herrscht. Es ist allerdings zu beachten, dass der Handel mit Computer und Software ein sehr schnelllebiges Geschäft ist und die ausgewerteten Datenreihen nur bis 2008 reichen.

Hoher Umsatzanteil
für den Mittelstand

2.2.2 Einzelhandel mit Haushaltsgeräten

Wie bereits in Kapitel 2.1 dargestellt, ist das Hauptsegment der Haushaltsgeräte, welches sich in der WZ 2008 in fünf Segmente unterteilt, insgesamt durch eine Bedeutungsabnahme mittelständischer Unternehmen gekennzeichnet (siehe Tabelle 4). Dennoch wächst die Anzahl der mittelständischen Unternehmen in den Segmenten Textilien (+20%), Heimwerkerbedarf (+19%) und Möbel (+11%) relativ stark. Das Möbelsegment zeichnet sich durch eine hohe Anzahl von Verbundgruppen aus (siehe Anhang 11) und soll daher näher betrachtet werden.

Hohe Gründungsdynamik in
den Segmenten Textilien,
Heimwerkerbedarf und Möbel

Tabelle 4: Gründungsdynamik in den Segmenten des Einzelhandels mit Haushaltsgeräten

		Änderung 2005-2008	Änderung (in %)
Haushaltsgeräte Insgesamt	klein	4259	12%
	groß	237	15%
Textilien	klein	569	20%
	groß	10	21%
Metallwaren, Anstrichmittel und Bau- und Heimwerkerbedarf (Heimwerkerbedarf)	klein	1663	19%
	groß	61	12%
Vorhänge, Teppiche und Bodenbeläge, Tapeten	klein	294	7%
	groß	50	45%
elektrische Haushaltsgeräte	klein	294	4%
	groß	11	6%
Möbel, Einrichtungsgegenstände und sonstiger Hausrat (Möbel)	klein	1325	11%
	groß	104	14%

Quelle: Statistisches Bundesamt; Eigene Berechnung

Einzelhandel mit Möbeln, Einrichtungsgegenständen und sonstigem Hausrat (Möbel)

Der Einzelhandel mit Möbeln ist ein wachsendes Segment, das deutlich von großen Unternehmen dominiert wird (siehe Anhang 5). Kleine Unternehmen kommen 2010 auf einen Umsatzanteil von nur 27% und haben im Zeitraum von 2005 bis 2008 moderat Umsatzanteile verloren. Die größeren Mittelständler (6-19 Beschäftigte) konnten jedoch Unternehmensanzahl, Beschäftigte und Umsatz stärker steigern, verglichen mit den Großunternehmen (vgl. Anhang 5). Es ist gut möglich, dass für diese Entwicklung Spezialisten wie Küchenstudios etc. verantwortlich sind, welche in Verbundgruppen organisiert sind (vgl. Anhang 11). Denn auch mittelständische Vollsortimenter in der Möbelbranche haben vermutlich mehr als 19 Mitarbeiter und werden folglich in dieser Analyse nicht betrachtet. Kleine Mittelständler hingegen verzeichneten einen Umsatzrückgang von 2005 auf 2008. Insgesamt handelt es sich beim Einzelhandel mit Möbeln um ein relativ dynamisches Segment, bei dem einerseits kleine Mittelständler an Bedeutung verlieren, aber andererseits die etwas größeren Häuser sich relativ dynamisch entwickeln. Der Einzelhandelstrend des neuen/individuellen Wohnens (siehe Kap. 3) könnte die Nachfrage nach speziellen und besonderen Einrichtungsgegenständen angeregt und damit den mittelständischen Fachhandel gesteigert haben. Das Möbelsegment kann daher als ein vielverspre-

Besonders hohe
Wachstumsdynamik bei
größeren Mittelständlern

chender Fall gelten, in dem sich der Mittelstand (in Teilen) sehr dynamisch entwickelt und in dem es viele Verbundgruppen gibt.

2.2.3 Einzelhandel mit Sportausrüstung, Verlagserzeugnissen und Spielwaren (Freizeitwaren)

Wie Tabelle 5 verdeutlicht, ist das Freizeitwarenhauptsegment mit seinen fünf Segmenten durch eine eher niedrige Gründungsdynamik geprägt. Hierbei weisen die Segmente Bücher und Spielwaren einen höheren Anstieg der Anzahl der mittelständischen Unternehmen auf. So ist die Anzahl größerer Unternehmen in diesen Segmenten zwischen 2005 und 2008 sogar zurückgegangen. Der Einzelhandel mit Büchern, in dem die Anzahl mittelständischer Unternehmen besonders stark anstieg, ist aufgrund der Buchpreisbindung für Kooperationen weniger interessant. Daher wird im Folgenden das Segment der Spielwaren genauer beleuchtet, in welchem die Statistik 2008 plus 252 Unternehmen ausweist, verglichen mit 2005. Das sehr kleine Segment des Einzelhandels mit Ton- und Bildträgern ist sehr volatil und die Zeitreihe beginnt erst 2007, so dass für dieses Segment keine validen statistischen Aussagen getroffen werden können.

Spielwarenssegment durch
Mittelstand geprägt

Tabelle 5: Gründungsdynamik im Einzelhandel mit Freizeitwaren

		Änderung 2005-2008	Änderung (in %)
Sportausrüstung, Verlagserzeugnisse und Spielwaren Insgesamt	klein	1467	7%
	groß	-31	-5%
Bücher	klein	340	9%
	groß	-52	-29%
Zeitungen, Zeitschriften, Schreibwaren und Bürobedarf	klein	884	14%
	groß	27	31%
Fahrräder, Sport- und Campingartikel	klein	-194	-2%
	groß	-18	-8%
Spielwaren	klein	252	9%
	groß	-3	-3%
Bespelte Ton- und Bildträger	klein	-	-
	groß	-	-

Quelle: Statistisches Bundesamt; Eigene Darstellung

Einzelhandel mit Spielwaren

Der Einzelhandel mit Spielwaren ist ein kleines Segment (1,87 Mrd. Umsatz 2010), welches eher stagniert (siehe Anhang 6). So wuchs der Umsatz zwischen 2005 und 2008 um nur 3% und damit unterhalb der Inflationsrate. Trotzdem weist der Mittel-

Stagnierendes Segment

stand in diesem Segment einen relativ hohen Marktanteil auf (2010 50%). Größere Mittelständler (3-5 und 6-19 Beschäftigte) scheinen sich relativ gesehen sowohl schlechter zu den größeren Unternehmen als auch zu den kleineren Mittelständlern in Bezug auf den Umsatz zu entwickeln. Spielwarenhändler mit 1 oder 2 Beschäftigten erzielten hingegen das größte Umsatzplus von 9% von 2005 bis 2008 (vgl. Anhang 6). Spielwaren könnten daher ein interessanter Fall sein, da der Einzelhandel stark vom Inhaber geprägt ist und besonders Kleinunternehmen sich in diesem Segment zu behaupten scheinen. Außerdem ist anzumerken, dass die Verbundgruppen in diesem Segment den Händlern viel Freiraum lassen (Interview vom 04.06.2012 mit Dr. Blöcker). Es bleibt allerdings der Umstand, dass es sich um ein sehr kleines Segment mit geringer gesamtwirtschaftlicher Bedeutung (gemessen am Umsatz) handelt.

2.2.4 Einzelhandel mit sonstigen Gütern

Das größte Hauptsegment, Einzelhandel mit sonstigen Gütern, zeichnet sich durch acht sehr heterogene Segmente aus. Zum Teil lässt sich eine sehr hohe Bedeutung mittelständischer Unternehmen aufzeigen (z.B. Apotheken mit 72% Marktanteil 2010), zum Teil dominieren Großunternehmen (z.B. Bekleidung mit einem Marktanteil der großen Unternehmen von 79% 2010). Insgesamt steigt die Anzahl an großen Unternehmen deutlich schneller als die der Mittelständischen, welches besonders stark bei Apotheken, kosmetischen Erzeugnissen und Körperpflegemitteln sowie Uhren und Schmuck zu beobachten ist (siehe Tabelle 6). Ausschließlich im Segment Medizinische und orthopädische Artikel sowie bei der „Restkategorie“ Sonstiger Einzelhandel in Verkaufsräumen ist die Anzahl mittelständischer Unternehmen zwischen 2005 und 2008 schneller angestiegen als die großer Unternehmen (siehe Tabelle 6). Aufgrund der staatlichen Regulierung erscheint es wenig sinnvoll, das Segment Medizinische und orthopädische Artikel zu untersuchen.

Interessant könnte hingegen sein, das umsatzmäßig größte Non-Food Segment des Bekleidungseinzelhandels zu betrachten, in welchem 2010 mehr als 30 Mrd. Euro umgesetzt wurden (vgl. Anhang 7). Hier ist die Anzahl der Unternehmen, die dem Mittelstand zugerechnet werden können zwischen 2005 und 2008 ähnlich stark gestiegen wie die der großen Unternehmen. Gleiches gilt auch für das deutlich kleinere Segment des Einzelhandels mit Blumen, Pflanzen, Sämereien, Düngemittel, usw. Der Einzelhandel mit Schuhen und Lederwaren ist möglicherweise ein interessantes „Negativbeispiel“: Mehr als 300 Unternehmen haben zwischen 2005 und 2008 den Markt verlassen, so dass vermutet werden kann, dass in diesem Segment ein besonders hoher Konsolidierungsdruck herrscht.

Kleinunternehmen
behaupten sich

Bedeutungsverluste der
Mittelständler in vielen
Segmenten des Einzelhandels
mit sonstigen Gütern

Einzelhandel mit
Schuhen und Lederwaren
als „Negativbeispiel“

Tabelle 6: Gründungsdynamik im Einzelhandel mit sonstigen Gütern

		Änderung 2005-2008	Änderung (in %)
Sonstige Güter Insgesamt	klein	5976	6%
	groß	847	25%
Bekleidung	klein	1164	5%
	groß	53	5%
Schuhe und Lederwaren	klein	-323	-5%
	groß	-68	-18%
Apotheken	klein	-280	-2%
	groß	750	104%
Medizinische und orthopädische Artikel	klein	634	29%
	groß	41	13%
Kosmetische Erzeugnisse und Körperpflegemittel	klein	458	15%
	groß	68	69%
Blumen, Pflanzen, Sämereien, Düngemittel, usw.	klein	2452	17%
	groß	60	17%
Uhren und Schmuck	klein	327	5%
	groß	14	27%
Sonstiger Einzelhandel in Verkaufsräumen	klein	1321	7%
	groß	-69	-18%

Quelle: Statistisches Bundesamt; Eigene Berechnung

Einzelhandel mit Bekleidung

Der leicht wachsende Einzelhandel mit Bekleidung wird von großen Unternehmen dominiert. Mittelständische Händler erwirtschaften nur 21% des Umsatzes 2010 (siehe Anhang 7). Es lässt sich weiterhin feststellen, dass der Mittelstand, gemessen an den Indikatoren Beschäftigte und Umsatz, zwischen 2005 und 2008 an Bedeutung verloren hat. Im Gegensatz hierzu scheinen sich Unternehmen mit 3-5 Beschäftigten relativ gut zu entwickeln; so wuchs der Umsatz sogar stärker als bei großen Unternehmen. Der Einzelhandel mit Bekleidung ist daher ein interessantes Segment, in dem Mittelständler zwar einen schweren Stand haben, sich aber in Teilen (kleinere Mittelständler) ganz gut platzieren können, was sich auch an der wachsenden Anzahl mittelständischer Betriebe zeigt. Außerdem ist das Bekleidungssegment deshalb sehr interessant, da die vertikale Integration bereits sehr weit vorangeschritten ist, Verbundgruppen jedoch Schwierigkeiten haben, ähnliche Integrationsstufen zu erreichen.

Nur 21% Umsatzanteil
für den Mittelstand

Kleinere Mittelständler
behaupten sich

Einzelhandel mit Schuhen und Lederwaren

Der mittelständische Handel mit Schuhen und Lederwaren hat zwischen 2005 und 2008 eine negative Entwicklung bezüglich der Beschäftigten, Umsatz und Anzahl der Unternehmen hinnehmen müssen, während der Umsatz der großen Unternehmen moderat um 11% anstieg (vgl. Anhang 8). 2010 konnten Unternehmen des Schuh und Ledereinzelschuhhandels mit weniger als 20 Beschäftigten nur noch einen Umsatzanteil von 24% auf sich vereinigen. Vertikalisten setzten, ähnlich wie im Bekleidungssegment, mittelständische Händler unter Druck (vgl. BBE 2012). Der mittelständische Schuh- und Lederwarenhandel eignet sich aufgrund der sehr schwachen Entwicklung als interessantes „Negativbeispiel“, in dem viele mittelständische Unternehmen den Markt verlassen mussten.

2.3 Zwischenfazit

Im Non-Food Einzelhandel lassen sich insgesamt starke 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. Dennoch lassen sich einige Segmente aufzeigen, in denen der Mittelstand an Bedeutung gewinnt, wie das gesamte Freizeitsegment und der Einzelhandel mit Computer und Software. Für die weitere Untersuchung könnten folgende Segmente besonders interessant sein, da sie ein überproportional hohes Wachstum des Mittelstands aufweisen. Ferner sollte bei dieser ersten Auswahl mindestens ein Segment aus jedem Hauptsegment berücksichtigt werden:

- Der Einzelhandel mit *Computer und Software* ist ein interessanter Fall, um bei insgesamt positiver Segmententwicklung eine sehr hohe Gründungsdynamik des Mittelstands zu untersuchen.
- Das Segment Einzelhandel mit *Möbeln, Einrichtungsgegenständen und sonstigem Hausrat* zeichnet sich durch eine relativ dynamische Entwicklung von Unternehmen mit 6-19 Beschäftigten aus. Der Möbeleinzelhandel gilt als Segment, in dem Verbundgruppen eine wichtige Rolle spielen.
- Der Einzelhandel mit *Spielwaren* ist ein eher stagnierendes Segment, in dem der Mittelstand einen traditionell hohen Marktanteil aufweist. Er konnte seine Bedeutung (verstanden als Anzahl der Unternehmen) leicht ausbauen.
- Der Mittelstand hat im *Bekleidungseinzelhandel* infolge der zunehmenden vertikalen Integration der Filialisten, bei insgesamt nur moderaten Umsatzwachstum, keinen leichten Stand (2010 Umsatzanteil von nur 20%). Verbundgruppen haben es aufgrund der sich rasch ändernden Fashion-Trends schwer, da sie nicht so schnell wie integrierte Ketten auf Trends reagieren können. Dennoch scheinen sich besonders kleine Unternehmen zu behaupten.

- Als ein Beispiel, in dem sich der Mittelstand sehr negativ entwickelt hat, bietet sich der Einzelhandel mit *Schubeln und Lederwaren* an. Schuh- und Lederwarenfachhändler mussten zwischen 2005 und 2008 Umsatzrückgänge hinnehmen und die Anzahl mittelständischer Händler ist gesunken. Der Umsatzanteil von Händlern mit weniger als 20 Beschäftigten betrug 2010 nur noch 24%.

3. Trends und Entwicklungen im mittelständischen Einzelhandel

In diesem Kapitel sollen die zugrundeliegenden Einflussfaktoren betrachtet werden, die sich in die Merkmalsbereiche der Nachfrage- (Kap. 3.1) und Angebotsseite (Kap.3.2) unterteilen lassen (vgl. Kulke 2010). Für mittelständische Einzelhandelsunternehmen ergeben die Veränderungen Risiken, aber auch Chancen. Aus der Identifikation der Handlungsspielräume in den Merkmalsbereichen lassen sich Positionierungsmöglichkeiten ableiten (Kap. 3.3).

3.1 Entwicklungen auf der Nachfrageseite

Wichtige Veränderungen auf der Nachfrageseite ergeben sich durch die Einkommensentwicklung, die Dynamik der Mobilität, den soziodemographischen Wandel und Veränderungen in der Einkaufsmotivation.

Einkommenssituation

Die Einkommenssituation, als klassischer Einflussfaktor auf das Kaufverhalten, hat sich in den letzten fünf Jahren für den Einzelhandel eher nachteilig entwickelt. Das verfügbare Einkommen der privaten Haushalte ist zwar nominal zwischen 2007 und 2011 um knapp 9% gestiegen (vgl. HDE 2012), während die Sparquote trotz Wirtschaftskrise im gleichen Zeitraum konstant blieb. Allerdings fand eine Verschiebung der Anteile an den privaten Konsumausgaben statt. Der Anteil des Einzelhandelsumsatzes am privaten Verbrauch ist rückläufig. Die Ursachen liegen vor allem in den steigenden Energiekosten, aber auch am relativen Wachstum der Ausgaben im Kommunikationssektor und für Vorsorgeleistungen (vgl. Eggert 2011, KPMG 2006). Für den Einzelhandel steht somit weniger Kaufkraft zur Verfügung. In stagnierenden bzw. schrumpfenden Märkten setzt ein Verdrängungswettbewerb ein; Erfolgsfaktoren in diesem sind häufig Kostenvorteile durch Größe oder Spezialisierungen.

Leicht rückläufiger
Einzelhandelsumsatz

Entwicklung der Einkaufsmobilität

Die räumliche Mobilität der Bevölkerung nimmt in Deutschland weiter zu (vgl. BMVBS 2010). Immer mehr Personen verfügen über einen Pkw und auch die Zahl der Führerscheinbesitzer steigt weiter an. Der Pkw bleibt das Hauptverkehrsmittel beim Einkaufen (vgl. CIMA 2011a). Gleichzeitig sind auch immer mehr Personen physisch in der Lage, am Verkehr teilzunehmen. Der Anstieg der durchschnittlichen

Konsumenten
werden mobiler

Mobilitätsquote ist in erster Linie auf die stärkere Verkehrsteilnahme von Älteren zurückzuführen (vgl. BMVBS 2010). Für den Einzelhandel bedeutet diese Entwicklung zunächst größere Möglichkeiten der Standortwahl. Sind mehr Personen in der Lage, mit dem Pkw einzukaufen, können auch nicht-integrierte Standorte besser erreicht werden. Davon profitieren in erster Linie großflächige Verbrauchermärkte.

Das räumliche Einkaufsverhalten unterscheidet sich allerdings in Abhängigkeit der Stadtgröße sehr deutlich (vgl. BMVBS 2011). So wird in kleineren Städten deutlich seltener eingekauft als in mittleren und großen Städten (vgl. Tabelle 7). Zudem werden in kleineren Städten mehr Einkaufswege mit dem Pkw zurückgelegt als dies in größeren Städten der Fall ist. Diese Bedingungen von Häufigkeit und PKW-Nutzung besitzen Relevanz für den mittelständischen Einzelhandel. In sehr kleinen Orten kann dies einen fortschreitenden Kaufkraftabfluss, damit Umsatzrückgang und eine drohende Schließung beim Generationenübergang bedeuten (vgl. Vallée & Lenz 2007). In Mittelstädten ergeben sich dagegen für Mittelständler Umsatzpotentiale für Kopplungskäufer, d.h. für jene Kunden, die gezielt mehrere Besorgungen während eines Besuchs erledigen. In den Großstädten können sie sich in innerstädtischen Subzentren mit hohen Nahversorgungsanteilen und ÖV-Nutzung positionieren.

Große Einkäufe in Kleinstädten,
kleine Einkäufe in Großstädten

Tabelle 7: Einkaufswege nach Gemeindegröße

Gemeindegröße (EW)	Einkaufshäufigkeit je Tag	Mittlere Weglänge (km)	Verkehrsmittelnutzung			
			zu Fuß	Fahrrad	MIV	ÖV
< 20 000	0,42	6,2	20%	9%	69%	2%
20 000-100 000	0,49	5,1	25%	11%	61%	3%
100 000-500 000	0,52	3,9	35%	9%	47%	8%
> 500 000	0,51	3,3	41%	11%	37%	10%
Insgesamt	0,47	5,0	27%	10%	58%	4%

Quelle: BMVBS 2011, S.11

Soziodemografische Entwicklung

Aus demografischer Sicht wird der Einzelhandel zwei Herausforderungen bewältigen müssen: Die Konsumenten werden weniger und älter. Die Abnahme der Gesamtbevölkerung stellt für den mittelständischen Einzelhandel – ebenso wie für die Großunternehmen – branchenübergreifend ein großes Problem dar. Weniger Konsumenten werden zu geringerem Umsatz im Einzelhandel führen, was wiederum zu

Alterung als Chance

weiterem Wettbewerb um Marktanteile führt. Positiver sieht es bei der zweiten Herausforderung, der Alterung, aus. Mit dem Zuwachs der Alterskohorte der 50-59-jährigen wächst eine Konsumentengruppe, die gemeinhin als konsumfreudig gilt (vgl. PWC 2006). Ihr Lebensgefühl ist stark durch Fitness und Gesundheit geprägt, wodurch mit einer verstärkten Nachfrage im Wellnessbereich zu rechnen ist. Der Zuwachs der darüber liegenden Altersgruppen bedeutet eine verstärkte Nachfrage nach Beratungsleistungen (vgl. Eitner 2008). Das eröffnet Potentiale für eher auf Service und Dienstleistungen setzende Einzelhandelsunternehmen; vor allem der mittelständische Facheinzelhandel gehört üblicherweise zu dieser Kategorie. Ein Beispiel dafür sind auf Service orientierte Betriebe in der Unterhaltungselektronik. Da hier die ständige Verkürzung von Innovationszyklen zum Teil zu Unsicherheit in der Kaufentscheidung führt, wählen Konsumenten Betriebe, denen es gelingt, neue Geräte einfach zu erklären (vgl. Grieger 2008). So gaben in einer von der GfK durchgeführten Studie zum Einkaufsverhalten von über 50-Jährigen 45% der Befragten an, bereit zu sein, für Beratung und Einführung in ein technisches Produkt mehr zu zahlen als den tatsächlichen Kaufpreis (vgl. Gassmann und Reepmeyer 2006). After Sale Services, d.h. an den Kauf anschließende Dienstleistungen wie die Installation, Wartung und Reparatur, gewinnen mit zunehmender Komplexität der Geräte an Bedeutung (EHEDV8).

Steigender Beratungsbedarf

Einkaufsmotive der Konsumenten

Unterschiedliche Nachfrageverhalten lassen sich nicht mehr allein mit den Merkmalen Einkommen, Alter und Mobilität ausreichend beschreiben (vgl. Kulke 2005). Die Funktion Einkauf wird individuell unterschiedlich interpretiert. Stellt sie für den einen Konsumenten eine notwendige Versorgungsaktivität dar, wird sie von einem anderen als identifikationsstiftendes Erlebnis begriffen. In der Folge kommt es zu einer Ausdifferenzierung der Konsummuster. Es lassen sich fünf Einkaufsmotive unterscheiden.

Der *Preiseinkauf* stellt die Versorgung mit günstigen Waren in den Mittelpunkt. Konsumenten, die dieser Gruppe zugeordnet werden können, nehmen längere Fahrtwege und erhöhte Einkaufsdauer zugunsten eines Preisvorteils in Kauf. Der preisdominierte Einkauf lässt sich insbesondere bei Waren des Grundbedarfs beobachten. So gaben jüngst in einer Haushaltsstudie 70% der Befragten an, beim Einkauf von Produkten des täglichen Lebens auf Sonderangebote zu achten (vgl. Nielsen 2011). Eine Sonderform des Preiseinkaufs stellt das Smart-Shopping dar. In diesem Fall betreibt der Konsument einigen Aufwand, um sich über das Angebot zahlreicher Läden zu informieren und die für ihn preisgünstigste Kaufentscheidung für ein spezielles Markenprodukt zu treffen. Für den Mittelstand bestehen bei diesem Kon-

Auf der Schnäppchenjagd:
der Preiseinkäufer

sumtyp wenige Chancen, sich gegenüber großen Handelsunternehmen zu behaupten. Auch kurzzeitige Sonderaktionen sind wenig erfolgversprechend, da sich Preiskäufer schwer binden lassen. Sie wechseln ihre Einkaufsziele nach dem jeweiligen Angebot (vgl. Kulke 2010).

Bei dem *Convenience-Einkauf* wird der gesamte Einkaufsprozess unter das Kriterium Bequemlichkeit gestellt. Der Kauf einer Fertigpizza an der Tankstelle gilt hier als klassisches Beispiel. Eine Reduktion dieses Trends auf den Lebensmitteleinzelhandel greift jedoch zu kurz, da er mittlerweile auch sämtliche Bereiche des Non-Food Handels durchzieht (vgl. SevenOne 2007). Die Convenience-Orientierung beginnt bei der Wahl der Einkaufsstätte. So werden Läden gewählt, die nur kurze Fahrtwege erfordern. Nachbarschaftsläden können insbesondere dann von diesem Trend profitieren, wenn sie - neben der guten Erreichbarkeit - auch durch lange Öffnungszeiten Bequemlichkeit bieten (vgl. Lux 2012; Ettinger 2009). Die Warenpräsentation sollte übersichtlich gehalten werden. Zwischen zahlreichen vergleichbaren Produkten wählen zu können ist für viele Konsumenten nachrangig, kostet es doch Zeit und wird gerade von Älteren als eher anstrengend empfunden (vgl. Schmücker 2011). Stattdessen ist es essentiell, auf der kleinen Verkaufsfläche ein möglichst breites Produktsortiment abzudecken, das weitere Einkaufswege erübrigt. Mittelständler können oftmals durch die engen Kundenkontakte ihr Sortiment auf den lokalen Bedarf abstimmen und so Marktnischen im Convenience-Einkauf bedienen.

Als einer der wichtigsten Trends in der Konsumgüternachfrage gilt der Bedeutungsgewinn des *Erlebnis-Einkaufs*. Der Erlebniseinkauf geht über die reine Versorgung mit Waren hinaus und wird viel mehr als aktiver Teil der Freizeitgestaltung betrachtet. So verknüpfen Konsumenten dieser Gruppe den Einkauf beispielsweise mit dem Verzehr eines Snacks und anschließendem Kinobesuch. Von diesem Trend profitieren insbesondere Shopping Center, die ein großes Einzelhandelsangebot mit Unterhaltungsdienstleistungen (Spielbank, Diskothek, Multiplex-Kino) unter einem Dach vereinen (vgl. Seemann 2008). Durch wechselnde Ausstellungen und Aktionen schaffen Shopping Center künstliche Erlebniswelten, die für den Kunden Besuchsanreize setzen. Aber auch innerstädtische Zentren können zu den Gewinnern dieser Entwicklung gehören (vgl. CIMA 2009). Entscheidend ist, ob es ihnen gelingt, durch Unverwechselbarkeit und Angebotsvielfalt eine hohe Aufenthaltsqualität zu bieten. Für ortsansässige Einzelhändler besteht hier die Chance, sich gegenüber dem bekannten, wiederkehrenden Erscheinungsbild der Filialen zu behaupten.

Gegenwärtig gewinnen zwei gesellschaftliche Entwicklungen an Bedeutung: Der Wunsch nach Individualität steigt, gleichzeitig wird Konsum zur Ausdrucksform persönlicher Wertvorstellungen (vgl. Hartmann 2009). Das Aufeinandertreffen dieser Entwicklungen bringt eine neue, wertorientierte Konsumentengruppe hervor:

Hauptsache bequem:
der Convenience Shopper

Shopping als Hobby:
der Erlebnis-Einkäufer

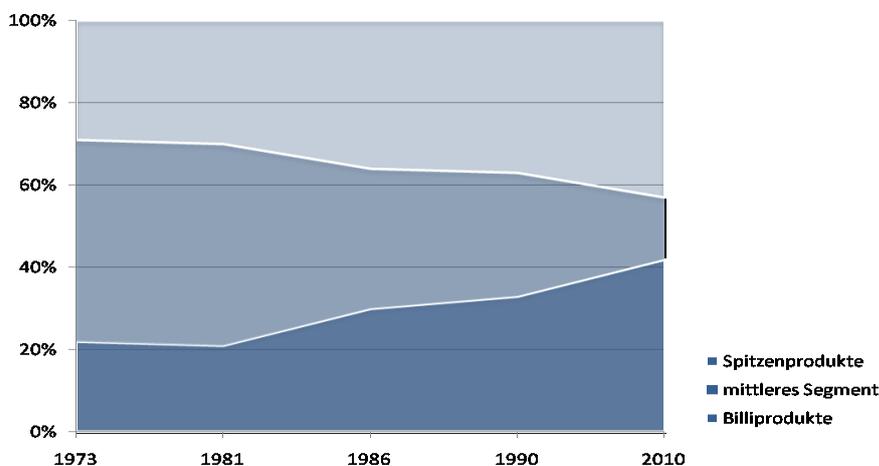
Die Vertreter des Lifestyle of Health and Sustainability, kurz *LOHAS*. Diese Konsumenten unterscheiden sich von anderen Verbrauchertypen dadurch, dass ihre Kaufentscheidungen durch hohe ethische und ökologische Ansprüche bestimmt werden (vgl. Eggert 2011). Somit können LOHAS erhebliche Chancen für den mittelständischen Einzelhandel mit sich bringen, wenn ihre spezifischen Ansprüche berücksichtigt werden. Städtebaulich integrierte Lagen werden aufgrund der urbanen Lebensstile der Zielgruppe bevorzugt. Das Sortiment sollte Waren mit transparenten Wertschöpfungsketten umfassen. Dies trifft in besonderem Maße auf die Textilbranche zu, die infolge von Umweltskandalen und Berichten über unverantwortliche Arbeitsbedingungen von den LOHAS sehr kritisch betrachtet wird (vgl. Piegsa 2010). Mittelständler, die ausführlich über die Produkt- und Produktionsstandards informieren, schaffen Transparenz und gewinnen so das Vertrauen dieser Konsumentengruppe (vgl. Meyer 2010).

Viele Konsumenten lassen sich nicht mehr einem der dargestellten Einkaufstypen zuordnen. Ihr *hybrides Einkaufsverhalten* kennzeichnet vielmehr einen eigenständigen, stark wachsenden Einkaufstyp. Einerseits fragt dieser Typ standardisierte Grundbedarfsgüter nach, die sich im unteren Preissegment befinden. Andererseits werden in bestimmten Segmenten hochwertige Waren erworben, die vorwiegend in beratungsintensiven Betrieben zu finden sind. Der Verbraucher zeigt hier eine ausgeprägte Marken- und Serviceorientierung, die mit einer hohen Ausgabenbereitschaft einhergeht (vgl. Kulke 2010). Es findet folglich eine Polarisierung zwischen Preis- und Qualitätseinkauf statt. Mittelständische Einzelhändler, die sich häufig im mittleren Preis- und Qualitätssegment befinden verlieren deutlich an Marktanteilen. Eine Kehrtwende dieses Trends, der vereinfacht als „Verlust der Mitte“ bezeichnet wird, scheint nicht absehbar (vgl. Abbildung 5).

Durch Konsum die Welt verbessern: die LOHAS

Mit dem Porsche zu Aldi: der hybride Käufer

Abbildung 5: Rückgang des mittleren Warenssegments



Quelle: CIMA 2009, S. 10

Für mittelständische Einzelhändler gilt es daher, sich stärker an den wachsenden Polen zu orientieren. Dabei ist der Wettbewerb über den Preis wenig erfolgversprechend. Großunternehmen im Einzelhandel verfügen hier infolge von Skaleneffekten und durchrationalisierten Betriebsabläufen über einen Preisvorteil, der für mittelständische Einzelhändler kaum einholbar ist. Stattdessen können Mittelständler ihre Wettbewerbsfähigkeit steigern, wenn sie sich stärker in das wachsende Segment der hochwertigen und beratungsintensiven Produkte wagen. Durch eine ausgeprägte Kundennähe können sie häufig schneller und flexibler den spezifischen Ansprüchen gerecht werden als dies bei Großunternehmen der Fall ist (vgl. Schirrmann 2007).

Wachsendes Segment der Spitzenprodukte als Chance

3.2 Entwicklungen auf der Angebotsseite

Unternehmens- und Betriebsformenwandel

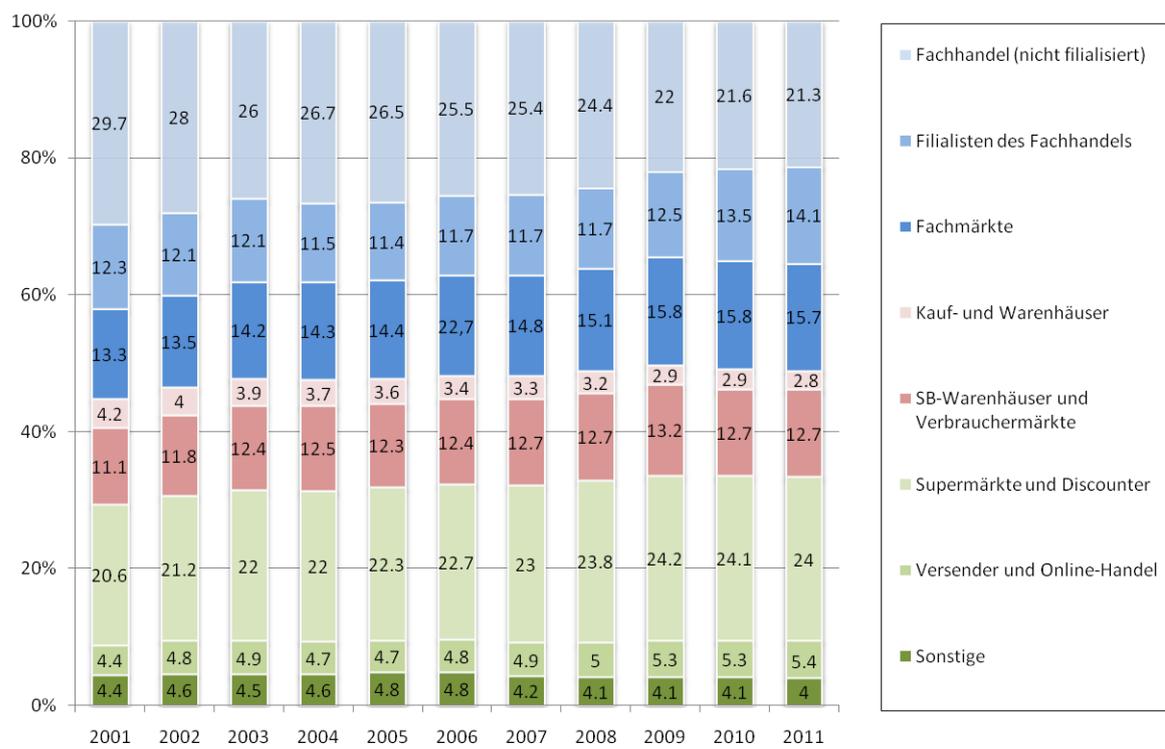
Unternehmen des nicht-filialisierten Fachhandels (d.h. die in diesem Bericht als Mittelstand definierten Einheiten) verzeichneten von 2001 bis 2011 einen Umsatzrückgang von fast einem Drittel (vgl. HDE 2012). Der Trend ist ungebrochen, wenn sich auch der Umsatzrückgang im traditionellen Facheinzelhandel zuletzt etwas reduzierte. Betroffen sind davon vor allem meist als Einbetriebsunternehmen geführte traditionelle Fachgeschäfte, deren Profil häufig unklar ist (CIMA 2011c). Die Entstehung neuer City-Einkaufszentren bedeutet für den nicht-filialisierten Fachhandel ebenso Chance wie Risiko: Einerseits sind die in Innenstadtlagen angesiedelten Mittelständler zunehmend unter Druck geraten. Der attraktive Betriebsformen- und Branchenmix der City-Einkaufszentren, mit zum Teil aggressiven Preisstrategien verfolgenden Fachmärkten, wirbt Kundschaft der traditionellen Fachgeschäfte ab (vgl. Treis 2010). Andererseits konnte empirisch nachgewiesen werden, dass sich in der Umgebung befindende Einzelhändler auch deutlich von der Magnetwirkung der City-Einkaufszentren profitieren (vgl. Mossig und Dorenkamp 2010).

Rückgang von traditionellen Fachgeschäften

Die Filialisten des Fachhandels konnten ihren Marktanteil in den letzten zehn Jahren um fast zwei Prozentpunkte ausbauen (siehe Abbildung 6). In Form von regionalen Kleinfilialisten könnten hierzu zum Teil auch mittelständische Betriebe zählen. Sie konnten durch eine gewisse Größe einerseits Einkaufsvorteile erzielen, andererseits durch Kenntnis der lokalen Besonderheiten von Sortiments- und Beratungskompetenz profitieren (vgl. Stumpf 2010).

Zunahme an Filialisten des Fachhandels

Abbildung 6: Marktanteilsentwicklung nach Betriebsformen



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf HDE Zahlenspiegel 2012, S. 20

Die in der Regel zu Filialisten gehörenden Fachmärkte konnten ihr Wachstum in den vergangenen Jahren zwar nicht weiter fortsetzen, ihren Marktanteil aber zumindest behaupten. Durch ihren ausgeprägten Spezialisierungsgrad wird ihnen eine höhere Beratungskompetenz zugeschrieben als Mehrbranchenanbietern. So profilieren sich Fachmärkte zu Lasten von vergleichbaren Spezialabteilungen in Warenhäusern (vgl. Stumpf 2010).

Online-Handel

Der Online-Handel ist seit Jahren ein Wachstumsfeld und wird sich nach Einschätzung der Händler auch weiterhin positiv entwickeln (vgl. HDE 2012). Steht der Online-Handel zwar noch bei einem Marktanteil von 2,2% am gesamten Einzelhandelsumsatz, wird er im Non-Food Handel bereits auf über 10% geschätzt (vgl. HDE 2012; Funck 2012). Einen Bedeutungsgewinn erfährt das Internet zudem als Informationskanal (vgl. KPMG 2012). Vor dem Kauf hochwertiger Produkte vergleichen bereits jetzt 60% der Konsumenten die Angebote zahlreicher Händler online, bevor sie den tatsächlichen Kauf anschließend im stationären Handel tätigen (vgl. ECC 2011). Folglich verschwimmt die Trennlinie zwischen Beratungsleistung-

Stagnation bei
Fachmärkten

Online vergleichen,
stationär kaufen

gen im Geschäftsladen und der Internetpräsenz. Innovative Betriebe aus dem Mittelstand nutzen die Kombination der Kanäle beispielsweise mit dem Konzept der „verlängerten Theke“ (Interview vom 03.07.2012 mit Dr. Kolloge, ZGV): Auf einer vergleichsweise kleinen Verkaufsfläche werden nur Grundtypen der Waren vorgehalten, damit die Kunden sie ertasten bzw. ausprobieren können. Anschließend führt der Verkäufer die Beratung auf der Online-Plattform fort, um Farb- und Produktvariationen vorzustellen und ein den speziellen Kundenwünschen angepasstes Produkt zu verkaufen.

Um von dem Wachstumsmarkt Online-Handel profitieren zu können, muss der mittelständische Einzelhandel Antworten auf zwei Herausforderungen finden: Service-Raub und Organisation gemeinsamer Internetauftritte.

Service-Raub bezeichnet die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen, bei denen der anschließende Kauf nicht im beratenden Laden oder der dazugehörigen Internetplattform abgewickelt wird, sondern über günstigere Online-Händler. Dies findet umso häufiger statt, desto vergleichbarer die Produkte sind (vgl. Hengst/Steinebach 2012). Eine Strategie des Mittelstandes ist es daher, durch Kooperationen eine kritische Größe zu erreichen, die die Einführung von Eigenmarken ermöglicht (Interview vom 03.07.2012 mit Dr. Kolloge, ZGV). Da diese Produkte in exakt dieser Ausfertigung nur in teilnehmenden Betrieben gekauft werden können, wird ihre Vergleichbarkeit reduziert (Interview EHEDV5, EHB5L5, EHB5L7; siehe Anhang 2 für die Liste der Interviewpartner).

Als zweite Herausforderung stellt sich der gemeinsame Auftritt mehrerer Händler dar. Nur wenn das Online-Angebot eine kritische Kundenfrequenz generiert, kann es effizient geführt werden (Interview vom 30.10.2012 mit Prof. Dr. Funck). Abgesehen von Anfangsinvestitionen sind vor allem hohe Ausgaben für Online-Marketing notwendig, um überhaupt vom Kunden wahrgenommen zu werden. Hier erzielen kooperierende Händler Synergieeffekte: Durch einen gemeinsamen Online-Auftritt wird dieser stärker frequentiert. Gleichzeitig werden durch die Bündelung Entwicklungs- und Betriebskosten gesenkt (Interview vom 03.07.2012 mit Dr. Kolloge, ZGV). Allerdings ergeben sich durch gemeinsame Online-Plattformen auch neue Fragestellungen. So gilt es neben logistischen und betriebswirtschaftlichen Fragen zu klären, wie ein gemeinsames Angebot geschaffen werden kann, das mit dem geltenden Kartellrecht zu vereinbaren ist.

Verkaufsfläche

Bei der Verkaufsfläche setzt sich eine seit längerem erfolgende Entwicklung fort: Die Verkaufsfläche des Einzelhandels insgesamt und die durchschnittliche Ver-

Verkaufsflächen
wachsen weiter

kaufsfläche pro Betrieb wachsen. Als Ursachen werden zum einen höhere Ansprüche an die Warenpräsentation und eine größere Produktvielfalt angeführt (vgl. Stumpf 2010). Zum anderen wird der Zuwachs an Handelsimmobilien auch durch Investoren vorangetrieben; die Errichtung neuer Betriebsflächen weckt Expansionswünsche bei Mietern (vgl. Stumpf 2010).

Dem Verkaufsflächenwachstum stehen steigende Kosten gegenüber (Miete, Energie), bei gleichzeitig stagnierenden Umsätzen; entsprechend nimmt die Verkaufsflächenproduktivität, d.h. der Umsatz je Quadratmeter, ab. Diese Entwicklung trifft den Mittelstand besonders; mittelständische Unternehmen können ihre Kosten kaum reduzieren, da sie aufgrund kleinerer Einkaufsmengen nur wenig Potential zur Gestaltung der Einkaufspreise besitzen und sie zugleich aufgrund der Serviceorientierung relativ hohe Personalkosten aufweisen. Zudem haben viele Mittelständler Schwierigkeiten geäußert, den mit der Expansion einhergehenden Kapitalbedarf zu decken (Interview EHEDV7; EHEDV8; EHBSL7). Kostenanstieg und Umsatzstagnation führten in den Branchen Bücher, Spielwaren, Sport und bei Waren des täglichen Bedarfs zu zahlreichen Aufgaben von mittelständischen Fachgeschäften (vgl. CIMA 2011b).

Andererseits können sich durch das Größenwachstum der einzelnen betrieblichen Einheiten (Vergleich Fachmarkt zu Fachgeschäft) aber auch lokale Marktnischen ergeben. Eine sehr große Einheit ersetzte in der Vergangenheit mehrere kleinere Einheiten. Da sie aber ein großes Marktgebiet versorgt (große Fläche ergibt größere Umsatzuntergrenze), steigen die Einkaufsdistanzen und dadurch können sich für die lokale Nahversorgung Marktnischen für neue kleine Einheiten ergeben (vgl. Flögel und Gärtner 2011).

Personalsituation

Der demografische Wandel der Bevölkerung macht sich für den Einzelhandel nicht nur in Form verändernder Kundengruppen, sondern auch durch eine abnehmende Zahl potentieller Arbeitnehmer bemerkbar. So gaben in einer von der DIHK durchgeführten Umfrage rund ein Viertel aller Einzelhändler an, offene Stellen mehr als zwei Monate nicht besetzen zu können (vgl. DIHK 2011). Damit ist der Fachkräftemangel im Einzelhandel zwar schwächer ausgeprägt als in anderen Wirtschaftszweigen, er ist jedoch für die Händler in jedem Fall spürbar. Neben den demografischen Faktoren leidet der Einzelhandel vor allem unter einem eher negativen Image; die Tätigkeitsfelder im Einzelhandel gelten insgesamt als wenig attraktiv (vgl. Zentes 2005).

Mittelstand leidet unter Abnahme der Verkaufsflächenproduktivität

Fachkräftemangel bereits spürbar

Der Mangel an Fach- und Führungskräften trifft den mittelständischen Einzelhandel besonders stark, der durch eine hohe Anzahl von Fachgeschäften geprägt ist. Da nur durch gut ausgebildetes Verkaufspersonal umfangreiche Beratungsleistungen angeboten werden können und diese zugleich ein zentrales Abgrenzungsmerkmal gegenüber anderen Betriebstypen darstellen, sind Fachgeschäfte in besonderem Maße auf Fachkräfte angewiesen. Ferner sind mittelständische Betriebe bei Arbeitnehmern weniger bekannt bzw. haben eine schlechtere Reputation gegenüber etablierten Marken.

Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel setzen wie erwartet in erster Linie bei der Qualifizierung an, die neue Fachkräfte hervorbringt sowie bestehende Arbeitskräfte an das Unternehmen bindet (vgl. HDE 2012c). 57% der Einzelhandelsunternehmen wollen folglich durch mehr Ausbildung, 48% durch mehr Weiterbildung reagieren (vgl. DIHK 2011). In Verbundgruppen organisierte Händler können dabei von zwei Wettbewerbsvorteilen profitieren. Zum einen bieten viele Verbundgruppen Personalentwicklungskonzepte an. Dies wird am Beispiel der EURONICS Deutschland eG deutlich, die in Kooperation mit der Fachhochschule Südwestfalen die EURONICS Business School gegründet hat. Ausbildungs- bzw. berufsbegleitend können die Mitarbeiter der EURONICS Händler den Bachelor of Arts (Handelsmanagement) erwerben, wobei auf die Vereinbarkeit mit den Aktivitäten im Ausbildungsbetrieb besonderer Wert gelegt wird (Interview EHEDV4). Tritt die Verbundgruppe zudem als starke Marke gegenüber dem Endkunden auf, verfügt sie auch bei potentiellen Arbeitnehmern über einen höheren Bekanntheitsgrad. Mit dem positiven Image der Marke werden die einzelnen Mitgliederhändler aufgewertet und gewinnen somit an Arbeitgeberattraktivität (Interview vom 03.07.2012 mit Dr. Kolloge, ZGV).

Durch Aus- und Weiterbildung gegensteuern

Standorte

Die Standorte des mittelständischen Einzelhandels sind in erster Linie branchenabhängig. So lokalisieren sich Uhrengeschäfte beispielsweise in hervorragenden City-Lagen, die eine hohe Kundenfrequenz versprechen. Mittelständler anderer Branchen wären aufgrund geringerer Flächenproduktivität an gleicher Stelle nicht rentabel. Jenseits branchenspezifischer Unterschiede lässt sich feststellen, dass mittelständische Einzelhändler sich häufig in Mittelzentren platzieren (vgl. CIMA 2009; CIMA 2011b). Diese sind entweder metropolitane Subzentren oder Zentren der Mittelstädte. Zum einen sind die Standorte häufig historisch gewachsen, da das Fachgeschäft – eine klassisch inhabergeführte Betriebsform – nicht selten an einen Nachfolger weitergegeben wird (vgl. Treis 2010). Zum anderen stellen die hohen

Mittelständische Einzelhändler in Mittelzentren

Mieten in den Einkaufsstraßen der Großstädte für viele Mittelständler eine hohe Belastung dar (vgl. CIMA 2011b). Diese Lagen werden somit stärker durch Filialisten, insbesondere Flagshipstores der Großunternehmen, geprägt (vgl. Pfeiffer 2010). Die außergewöhnliche Architektur der modernen Gebäude soll das Image der Marke unterstreichen und für ein besonderes Einkaufserlebnis sorgen. Folgt dieser Entwicklung ein Anstieg der Mieten für Handelsimmobilien, weichen viele Mittelständler in die innerstädtischen Nebenlagen aus (vgl. Heinritz, Klein, Popp 2003).

In räumlicher Hinsicht ist das Vordringen bundesweit führender Filialisten in Mittelzentren eine große Herausforderung für den Mittelstand. Werden neue Betriebsformen eingeführt, geschieht dies in der Regel in den Ballungsgebieten und Oberzentren. In der anschließenden Expansionsphase werden, dem Trickle-down-Prinzip folgend, auch wirtschaftlich interessante Mittelzentren abgedeckt. Diese Entwicklung beeinflusst momentan unter anderem sehr stark den Buchhandel. Bundesweit agierende Buchhandlungen, allen voran THALIA und MAYERSCHE, haben zunächst in den 1a Lagen der Oberzentren großflächige Buchkaufhäuser geschaffen, die durch ein breites Sortiment und angeschlossenen Gastronomiebetrieb für eine hohe Aufenthaltsqualität sorgen (vgl. CIMA 2011b). Von den Zentren ausgehend übernehmen Großbuchhandlungen nun allerdings auch zunehmend Standorte, die bisher von ortsansässigen Händlern dominiert waren. So findet in den Zentren der Mittelstädte sowie den Vororten der Großstädte ein verschärfter Wettbewerb zwischen inhabergeführten Buchhandlungen und Großbuchhandlungen statt (vgl. CIMA 2011b).

Filialisten drängen in
niederrangige Zentren vor

3.3 Positionierungsmöglichkeiten für den Mittelstand

Führt man die Entwicklungen auf der Nachfrage- mit denen der Angebotsseite zusammen, lassen sich daraus Positionierungsmöglichkeiten für den Mittelstand herleiten. Dies findet dabei grundsätzlich über vier Aktionsparameter statt, die unterschiedlich intensiv eingesetzt werden können (vgl. Abbildung 7).

Abbildung 7: Aktionsparameter von Dienstleistungsbetrieben

<p>Preisparameter: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch ein kostengünstigeres Angebot und innerbetriebliche Maßnahmen zur Kostensenkung</p> <p>Sortimentsparameter: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Erweiterungen des innerbetrieblichen Angebots an Waren oder Aufgaben</p> <p>Dienstleistungsparameter: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch zusätzlichen kundenorientierten Service</p> <p>Distanzparameter: Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch räumliche Annäherung an die Standorte der Nachfrager</p>
--

Quelle: Kulke 2009, S.172

Mittelständische Betriebe haben einen deutlichen Kosten- und Preisnachteil gegenüber Großunternehmen. Einkaufsgemeinschaften sowie andere Kooperationsformen versetzen die Händler zwar in eine verbesserte Beschaffungssituation, sie ermöglichen es ihnen jedoch kaum, den Preisparameter einzusetzen. Vielmehr sind sie häufig notwendige Voraussetzung, um nicht gänzlich vom Markt verdrängt zu werden. Ein anderes Bild zeigt sich bei dem Sortimentsparameter. Durch hochwertige Güter in anspruchsvoller Präsentation können sich Mittelständler deutlich positionieren. Damit setzen sie gleichermaßen auf die Zielgruppe der LOHAS wie die der hybriden Käufer, die bei entsprechender Produktqualität hohe Ausgabenbereitschaft zeigen (vgl. AWA 2011). Ähnlich verhält es sich bei dem Dienstleistungsparameter, den die Händler intensiv einsetzen können. Zunächst können sie durch eine hohe Beratungskompetenz dem Kunden helfen, die angemessene Kaufentscheidung zu treffen. Des Weiteren gewinnen komplementäre Dienstleistungen, d.h. an den Kauf anschließende Dienstleistungen, an Bedeutung. Fachgeschäfte im Bereich der Unterhaltungselektronik können z. B. durch die Installation der Geräte ihren Servicevorteil ausbauen (vgl. Tabelle 2; Interview EHEDV1, 2, 3, 9).

Preisparameter
nicht einsetzbar

Profilierung
über das Sortiment

Servicevorteil von
Fachgeschäften

Tabelle 8: Mögliche Positionierungen des Mittelstands in ausgewählten Branchen

	Unterhaltungs- elektronik	Bekleidung	Sport
Dienstleistungen	Altersgerechte Beratung, Prüfung der Kompatibilität mit vorhandenen Geräten, komplementäre Dienstleistungen	Information über Produktinhaltsstoffe, -prozesse	Test der Produkte vor Ort, sporterfahrenes Beratungspersonal
Sortiment	Mehrfachlösungen (Installation, Update, Erweiterungen)	Qualitätsware, die hohen ethischen & ökologischen Ansprüchen genügt	Berücksichtigung regionaler Aktivitätsmöglichkeiten
Standorte	Mittelstädte	Innerstädtische Nebelagen der Oberzentren	Mittelstädte
Zielgruppe	„Best Ager“ mit hoher Ausgabenbereitschaft	LOHAS	Erlebniseinkäufer

Quelle: Eigene Darstellung

Die Bedeutung des Sortiments- und Dienstleistungsparameters lässt sich an einer Studie der BBE Handelsberatung verdeutlichen. So gaben 81% der befragten mittelständischen Einzelhändler in Bayern an, dass Service- und Dienstleistungen der wichtigste Grund seien, warum ein Kunde bei ihnen kaufen solle. Nur knapp dahinter wurde das Sortiment als zweitwichtigster Grund genannt (vgl. BBE 2009).

Tabelle 9: Standorte des Mittelstands

	Hauptgeschäftsstraßen	Innerstädtische Nebelagen	Streulagen der Wohngebiete	Periphere Streulagen
Metropole	-	+	++	-
Großstadt	(+)	++	++	-
Mittelstadt	++	+	+	-
Kleinstadt	+	-	-	-

Quelle: Eigene Darstellung

Zuletzt stellt der Distanzparameter ein wichtiges Positionierungsinstrument dar. Werden wohnortnahe Standorte gewählt, bedeuten diese eine Zeitersparnis für den Konsumenten. Für den Anbieter sind sie allerdings erst bei einer höheren Flächenleistung rentabel. Bei nicht integrierten Standorten ist der Druck der Verkaufsflächenproduktivität geringer. Der Kunde „folgt“ dem Anbieter jedoch nur, wenn der zeitliche Mehraufwand – beispielsweise durch den Preis – überkompensiert wird. Zwischen diesen Polen muss sich der mittelständische Einzelhändler räumlich verorten. Dabei hat er gegenüber den flächenextensiven Großunternehmen gute Möglichkeiten, sich wohnortnah zu lokalisieren. Die Vorteile ergeben sich vor allem in Mittelzentren, wo kürzere Einkaufswege häufig fußläufig zurückgelegt werden.

Standortvorteil:
Kleinflächige Mittelständler
in Kundennähe

Durch Einsetzen der Aktionsparameter können somit unterschiedliche Marktpositionen eingenommen werden. Für den mittelständischen Einzelhandel lassen sich dabei fünf erfolgreiche Strategien identifizieren (in Anlehnung an Funck 2012; Interview vom 30.10.2012 mit Prof. Dr. Funck):

- *Der kleine Riese* ist an mehreren guten Standorten innerhalb einer Region vertreten und somit zu einer regionalen Marke geworden. Einerseits erlangt 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. Vorteile einer Verbundgruppe ergeben sich für den Platzhirsch weniger aus Einkaufsrabatten als durch eine Reduktion des administrativen Aufwands.
- *Der Nischenanbieter* besetzt durch sein spezielles Sortiment eine klar definierte Marktlücke. Der Standort ist 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, beispielsweise als EP: Fachhändler in einem Subzentrum.
- *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 würde, tritt er zusätzlich mit einem Niedrigpreiskonzept am selben Standort auf (Interview EHBSL3).

Erfolgsstrategien des Mittelstands

3.4 Zwischenfazit

Die Entwicklungen im Einzelhandel und ihre Bedeutungen für den Mittelstand lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- 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

- die Abnahme 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; Chancen ergeben sich dadurch bei der Zielgruppe der LOHAS sowie den hybriden Käufern; 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.

Die Reaktionsmöglichkeiten lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- für Mittelständler bietet sich die Chance, durch Einsetzen der Sortiments-, Dienstleistungs- und Distanzparameter die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern; beim Preisparameter hingegen ist der Mittelstand größeren Ketten meist unterlegen
- mithilfe der Aktionsparameter können unterschiedliche Erfolgsstrategien verfolgt werden
- als kleiner Riese, Platzhirsch, Nischenanbieter, Nahanbieter und Diversifizierer könnte sich der mittelständische Handel behaupten
- Standorte der Mittelständler sind bevorzugt Mittelzentren, in welchen im Vergleich zu den Oberzentren die Mieten günstiger sind.

4. Fallstudien

Kapitel 4 stellt die ausgewählten Fallstudien vor. Zunächst erfolgen zur besseren Einordnung Erläuterungen von Besonderheiten der jeweiligen Branche. Ferner werden die untersuchten Verbundgruppen und Einzelhändler kurz vorgestellt, wobei auch auf die untersuchten freien Händler eingegangen wird, welche die Fallstudien ergänzen.

4.1 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 (siehe Kap.2.2.1). Da die drei großen Verbundgruppen dieses Segmentes sich nicht auf Computer und Software beschränken, sondern auch Telekommunikation, Unterhaltungselektronik und elektronische Haushaltsgeräte vertreiben, wurde das Segment des IuK insgesamt untersucht⁵.

Der Handel mit Kommunikations- und Informationstechnologien, bekannt unter dem englischen Begriff Consumer Electronic (CE), ist durch einen ausgeprägten Preiswettbewerb gekennzeichnet. Dies ist zum einen auf die hohe Innovationsdynamik in der Branche zurückzuführen, die den Lebenszyklus eines Produktes kürzer werden lässt. Die frühzeitige Ablösung eines Produktes durch ein neues Produkt resultiert schließlich in einem schnelleren Preisverfall (vgl. KPMG/ EHI 2012). Zum anderen verschärft die hohe Markttransparenz in diesem Segment den Wettbewerb hinsichtlich des Preises. Die Hersteller treten gegenüber dem Endkunden mit Produkten auf, die mit Namen versehen sind. Dadurch ist eine vollständige Vergleichbarkeit der Angebote gegeben. Dies trifft in besonderem Maße auf den Online-Handel zu, bei dem in Sekundenschnelle das günstigste Angebot identifiziert werden kann (vgl. Stührenberg 2000). In der Folge werden bereits jetzt rund 20% des Umsatzes in der Consumer Electronic online erzielt (vgl. KPMG/EHI 2012).

Ausgeprägter
Preiswettbewerb

Transparenz durch
Markenartikel

⁵ Eigentlich müsste von IuK und elektronischen Haushaltsgeräte gesprochen werden, welches aus sprachlichen Gründen vermieden wird.

Die Handelsstrategie, sich durch Eigenmarken der Vergleichbarkeit zu entziehen, ist in der Consumer Electronic, verglichen mit anderen Segmenten, von nachrangiger Bedeutung (vgl. Wortmann 2003). Die Konsumenten zeigen hier eine starke Markenaffinität, die mit einer eher misstrauischen Haltung gegenüber den Eigenmarken einhergeht (vgl. EHEDV5). Fachgeschäfte setzen daher stark auf Fachhandelsprogramme und Exklusivprodukte.

Bei den Fachhandelsprogrammen liefern die Hersteller spezielle Produkte nur an den Betriebstyp Fachgeschäft. Somit können sich Fachhändler zumindest gegenüber den preisaggressiveren Fachmärkten absetzen, welche die jeweiligen Produkte nicht vertreiben dürfen. Für Mitglieder einer Verbundgruppe besteht außerdem die Möglichkeit, durch Exklusivprodukte den Preisdruck zu reduzieren. Die Zentralen können dabei mit den Herstellern ein Angebot verhandeln, das ausschließlich über die Mitgliederhändler der jeweiligen Verbundgruppe vertrieben werden darf. Somit entzieht sich der Händler weitgehend der Vergleichbarkeit; tritt jedoch weiterhin mit der Herstellermarke auf (vgl. Blöcker 2005).

Strategien der Fachhändler:
Fachhandelsprogramme &
Exklusivprodukte

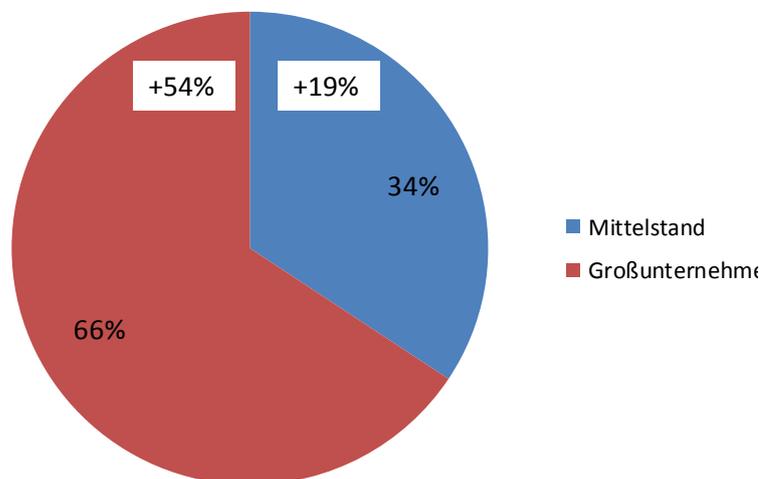
4.1.1 Der mittelständische Einzelhandel mit Kommunikations- und Informationstechnologien

Der Umsatz in diesem Segment wurde im Jahr 2010 zu einem Drittel von mittelständischen Händlern⁶ und zu zwei Dritteln von Großunternehmen generiert. Für den Untersuchungszeitraum 2005-2008 weist das Segment insgesamt eine hohe Dynamik auf, wobei dies in besonderem Maße auf Großunternehmen zutrifft, die mit einem Umsatzwachstum von 54% gegenüber dem Mittelstand mehr als doppelt so stark zulegen konnten (siehe Abbildung 8).

Dynamische
Umsatzentwicklung

⁶ <10 Mio. Jahresumsatz

Abbildung 8: Umsatzanteil (2010) und Umsatzentwicklung (2005-2008) im Segment Kommunikations- und Informationstechnologien



Quelle: Statistisches Bundesamt, Eigene Darstellung

Hinsichtlich der Entwicklungsdynamik weisen die mittelständischen Unternehmen in den Teilsegmenten starke Unterschiede auf. So ist das Teilsegment Computer und Software durch einen relativ hohen Marktanteil und viele Neugründungen geprägt. Gleichzeitig kam es in dem Teilsegment Unterhaltungselektronik zu zahlreichen Geschäftsaufgaben (siehe Kap. 2.2.1).

4.1.2 Verbundgruppen im Einzelhandel mit Kommunikations- und Informationstechnologien

In mindestens fünf Verbundgruppen sind mittelständische IuK Einzelhändler organisiert (siehe Anhang 11). Mit der EURONICS Deutschland eG und der Electronic Partner Handel SE wurden sowohl eine genossenschaftliche als auch eine privatwirtschaftliche Verbundgruppe ausgewählt.

Die Verbundgruppe *EURONICS Deutschland eG* wurde 2004 als Genossenschaft gegründet. Sie geht auf eine Kooperation zwischen der Interfunk eG und der Ruefach GmbH & Co. KG zurück. Die beiden Verbundgruppen gründeten bereits 2001 ein gemeinsames Tochterunternehmen, die R.I.C. GmbH. Nachdem sich dieses Joint Venture in den ersten Jahren bewährt hatte, kam der Entschluss die drei Unternehmen in Form der EURONICS Deutschland eG zusammenzuführen, um die Eigenkapitalsituation zu verbessern und den Verwaltungsaufwand zu reduzieren. Heute ist die EURONICS Deutschland eG mit einem Außenumsatz von 3,82 Milli-

Fallstudie
EURONICS

arden Euro eines der größten deutschen Handelsunternehmen für Unterhaltungselektronik (vgl. EURONICS 2012). Die fast 2000 angeschlossenen Betriebe teilen sich auf drei Handelskonzepte auf (vgl. ebenda), sind aber auch mit eigenen Namen platziert:

- media@home, EURONICS mobile
- EURONICS
- EURONICS XXL

Die Konzepte media@home und EURONICS mobile umfassen 353 Spezialisten, die sich mit einem hochwertigen Sortiment am Markt positionieren. Unter der Marke EURONICS sind 1399 Fachgeschäfte zusammengeschlossen, die somit das Kerngeschäft der Verbundgruppe bilden. Ergänzt werden die beiden Marketinglinien noch durch 132 Fachmärkte, die unter der Marke EURONICS XXL agieren.

EURONICS Deutschland eG operiert unter der Dachmarke EURONICS International Ltd. und kooperiert mit rund 6500 Mitgliedsunternehmen in knapp 30 Ländern.

Die [Electronic Partner Handel SE](#) unterscheidet sich in ihrer Entwicklung deutlich von der EURONICS Deutschland eG. Während es sich bei letzterer um einen von Fachhändlern getriebenen Zusammenschluss handelt, ist ElectronicPartner aus einem Großhandelsunternehmen hervorgegangen. Der Kaufmann Karl Friedrich Haubrich gründete 1937 eine „Großhandlung für Rundfunkgeräte, elektronische Konsumgüter und Zubehör“ (vgl. ElectronicPartner 2012). Aus dieser ging 1973 die Verbundgruppe ElectronicPartner hervor, die 2009 schließlich die Rechtsform einer europäischen Aktiengesellschaft annahm. ElectronicPartner ist nach wie vor im Besitz der Familie Haubrich. Die Mitglieder erwirtschaften jährlich einen Außenumsatz von rund 2 Milliarden Euro.

Die Aktivitäten der Verbundgruppe lassen sich fünf Geschäftsfeldern zuordnen:

- EP:Fachhändler
- SP:Fachhändler (ServicePartner)
- MEDIMAX
- comTeam
- Eigenprofilerte Händler

Über 700 selbstständige Fachhändler sind in der Vertriebsmarke EP:Fachhändler organisiert. In Form der Marke MEDIMAX deckt ElectronicPartner außerdem ein Fachmarktkonzept ab, das mit 110 Filialen vertreten ist. Ein Großteil dieser Fach-

Fallstudie
ElectronicPartner

märkte wird in Eigenregie geführt, der restliche Teil von Franchisenehmern betrieben. Als drittes Geschäftsfeld werden durch die Marke comTeam Systemhäuser zusammengeführt, die Informationstechnologie- und Telekommunikationslösungen für Geschäftskunden entwickeln. Dieser Geschäftsbereich umfasst 300 selbstständige Markensystemhäuser. Mit dem Konzept Eigenprofilierte Händler werden selbstständige Unternehmen angesprochen. Bei einem sehr geringen Beitrag nutzen die etwa 1000 Händler nur eine kleine Auswahl der angebotenen Leistungen und agieren ansonsten völlig selbstständig.

Befragte Unternehmen

In Ergänzung zu den Interviews mit den Verbundgruppenzentralen wurden in diesem Segment sechs Interviews mit Händlern geführt, die einer der beiden vorgestellten Kooperationen angeschlossen sind.

Die Unternehmensprofile unterscheiden sich stark. Da die unterschiedlichen Handelskonzepte berücksichtigt wurden, sind sowohl spezialisierte Fachgeschäfte als auch größere Fachmärkte in der Auswahl vertreten. Die Verkaufsfläche schwankt zwischen 140m² eines EP-Fachhändlers und 1400m² eines EURONICS XXL Fachmarkts. Das umsatzschwächste Unternehmen erwirtschaftet jährlich etwa 500 000 Euro, das umsatzstärkste Unternehmen 14,5 Millionen Euro (Interview EHEDV3; EHEDV4). Die Fachgeschäfte gaben an, sich neben der Beratung vor allem über komplementäre Dienstleistungen am Markt zu positionieren. So ist die Installation und Vernetzung der Elektrogeräte mit anderen Komponenten im Haushalt ein wichtiges Angebot, um Wettbewerbsvorteile gegenüber preisorientierten Händlern zu generieren. Die Fachmärkte gaben an, sich gegenüber ihrem Hauptwettbewerber, der Media-Saturn-Holding (MSH), vor allem über den Standort profilieren zu können. Da die MSH nur die umliegenden Oberzentren besetzt, bleiben den Mittelzentren Marktlücken, die über ausreichend Kaufkraft verfügen (Interview EHEDV5).

Zusätzlich wurden vier Interviews mit freien Händlern geführt, d.h. Händlern, die in keine Kooperation eingebunden sind. Die Verkaufsfläche lag hier zwischen 100m² und 400m²; Umsatz und Mitarbeiterzahl sind entsprechend niedriger als dies bei den untersuchten Mitgliederhändlern der Fall ist. Drei der vier freien Händler profilieren sich über ein hoch spezialisiertes Sortiment. So werden beispielsweise Audio-Konzeptlösungen angeboten, die auf den jeweiligen Wohnraum perfekt abgestimmt und von Musikern vor Ort ausgerichtet werden (Interview EHEDV9). Schwierigkeiten bereiten diesen Händlern die zum Teil mangelnden Qualitäts-

Unterschiedliche
Betriebstypen berücksichtigt

Freie Händler positionieren
sich mit hoch spezialisiertem
Sortiment

ansprüche der Kunden. Es fehle an dem Bewusstsein dafür, dass ein handwerklich gut gemachtes Produkt einen Wert für sich darstellt (Interview EHEDV8).

4.2 Einzelhandel mit Bekleidung, Schuhen und Lederwaren

Das Bekleidungs-, Schuh- und Lederwarenssegment ist sehr umsatzstark, aber wachstumsschwach. Mittelständische Einzelhändler können nur wenige Marktanteile auf sich vereinigen. Insbesondere der Handel mit Schuhen und Lederwaren hat sich zwischen 2005 und 2008 stark zu Ungunsten mittelständischer Händler entwickelt (siehe Kap. 2.2.4). Aufgrund der hohen gesamtwirtschaftlichen Bedeutung und der großen Herausforderungen für den Mittelstand wurde das Segment Einzelhandel mit Bekleidung, Schuhen und Lederwaren näher untersucht.

Keine andere Branche ist gegenwärtig von der Polarisierung zwischen Billig- und Spitzenprodukten so stark betroffen wie das Bekleidungssegment (vgl. CIMA 2011b). Der Druck zwischen Discountern (mit einer ausgeprägten Orientierung auf Billigpreise) einerseits und dem Spitzensegment (mit hochpreisigen Markenartikeln) andererseits hat bereits zu vielen Geschäftsaufgaben bei traditionellen Fachgeschäften im mittleren Preissegment geführt. Zusätzlich verschärfen ausländische vertikal integrierte Unternehmen – welche die komplette Wertschöpfungskette von der Warenproduktion über die Distribution bis zum Verkauf integrieren - die Wettbewerbssituation. Sie können innerbetriebliche Kostenvorteile realisieren und positionieren sich auf dem Markt mit einem bekannten Label (vgl. Schuckel 2010).

Eine Besonderheit im Bekleidungshandel ist die Saisonalität. Neben der Abnutzung unterliegen die Waren in diesem Segment somit einer Entwertung durch Modezyklen (vgl. Ahlert et al. 2006a). Dies wirkt sich stark auf den Einkauf der Einzelhändler aus, der in Frühjahr- und Sommerkollektionen so wie Herbst- und Winterkollektionen unterteilt ist. Die Händler müssen relativ früh für die kommende Saison ordern und tragen dadurch ein hohes Risiko. Dieses kann durch Einkaufswissen und Erfahrung reduziert werden.

Der Handel in diesem Segment ist durch eine relativ niedrige Markttransparenz gekennzeichnet. Dies liegt zum einen daran, dass die Artikel häufig ohne Produkt-namen vertrieben werden. Die Vergleichbarkeit ist daher deutlich geringer als dies zum Beispiel in der Consumer Electronic der Fall ist. Zum anderen spielen Eigenmarken in diesem Segment eine sehr große Rolle (vgl. Wortmann 2003) und die Herstellermarkenorientierung der Kunden ist teilweise recht gering (z.B. Schuhe). Diese ermöglichen es den Händlern, sich von Wettbewerbern über das Sortiment abzugrenzen (vgl. KPMG/EHI 2006). Der unverbindlichen Preisempfehlung

Saisonalität bestimmt
den Einkauf

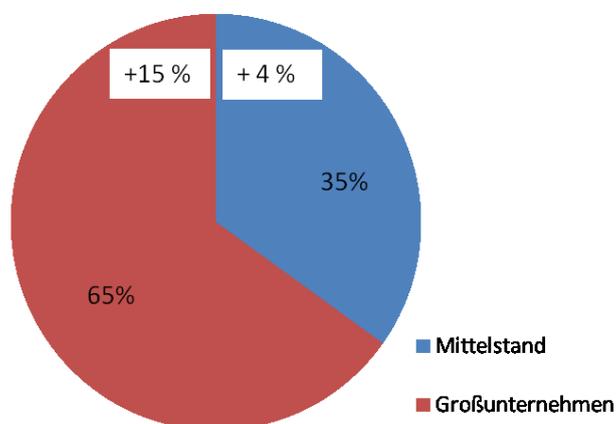
Niedrige
Markttransparenz

(UVP) der Hersteller wird in der Regel gefolgt, was den Preiswettbewerb zusätzlich einschränkt (Interview EHBSL1).

4.2.1 Der mittelständische Einzelhandel mit Bekleidung, Schuhen und Lederwaren

Die Umsatzverteilung in diesem Segment stellt sich ähnlich wie in dem Segment Unterhaltungselektronik dar: Etwa ein Drittel des Umsatzes wird durch mittelständische Einzelhändler generiert, während zwei Drittel durch Großunternehmen erwirtschaftet werden. Allerdings unterscheiden sich die Umsatzentwicklungen in den beiden Segmenten stark. So konnte insgesamt in dem Segment Bekleidung, Schuhe und Lederwaren nur ein Umsatzwachstum von rund 11,5% erreicht werden. Betrachtet man nur den Mittelstand stellt sich die Situation sogar noch dramatischer dar: Lediglich um 4% konnte der mittelständische Einzelhandel seinen Umsatz in dem untersuchten Zeitraum steigern (siehe Abbildung 9).

Abbildung 9: Umsatzanteil (2010) und Umsatzentwicklung (2005-2008) im Segment Bekleidung, Schuhe und Lederwaren



Quelle: Statistisches Bundesamt, Eigene Darstellung

Eine Besonderheit ergibt sich bei der Betrachtung der Teilssegmente: In dem Teilssegment Schuhe und Lederwaren ist der Mittelstand mit einem Umsatzanteil von 40% überproportional stark vertreten. Gleichzeitig weist aber gerade dieses Teilssegment eine negative Umsatzentwicklung auf.

4.2.2 Verbundgruppen im Einzelhandel mit Bekleidung, Schuhen und Lederwaren

Deutlich mehr als acht Verbundgruppen sind im Segment Einzelhandel mit Bekleidung, Schuhen und Lederwaren aktiv (siehe Anhang 11). Für die vorliegende Untersuchung wurden die ANWR Group sowie die Einkaufsgruppe Nord e.V. (EKN) als Fallstudien ausgewählt. Mit der ANWR Group ist eine der größten Verbundgruppen in Deutschland in die Untersuchung aufgenommen worden, die über eine eigene Tochterbank verfügt und in mehreren Segmenten Kooperationen organisiert. Die kleine und spezialisierte EKN wurde zur Kontrastierung gewählt.

Die *ANWR Group*, eingetragen als Ariston-Nord-West-Ring eG, ist in der heutigen Form ein Ergebnis zahlreicher Zusammenschlüsse. So fusionierten im Jahr 2001 die Verbundgruppen Ariston und Nord-West-Ring eG zur ANWR Schuh GmbH. Ferner wurden Garant Schuh und Rexor übernommen. Gemeinsam mit dem Franchiskonzept Quick Schuh agieren die vier Unternehmen unter der Genossenschaft ANWR Group auf dem Schuhmarkt. Durch die Handelskooperationen Sport 2000, Fairplay und Goldkrone ist die ANWR Group außerdem im Sportartikel- und Lederwarenhandel vertreten (vgl. ANWR Group 2012). Auf den verschiedenen Geschäftsfeldern konnten die über 6000 Partner zuletzt einen Außenumsatz von rund 7 Milliarden Euro erwirtschaften (ebenda). Mit der DZB Bank (Die Zentralregulierungsbank GmbH) gehört die ANWR Group zu den wenigen Verbundgruppen, denen direkt eine Bank angeschlossen ist. Die als 100%ige Tochtergesellschaft gegründete DZB wickelt für die ANWR Group sowie zahlreiche andere Verbundgruppen sämtliche mit der Zentralregulierung verbundenen Finanzaktivitäten ab (vgl. DZB 2012).

Die *Einkaufsgruppe Nord e.V. (EKN)* ist eine als Verein organisierte Verbundgruppe. Die EKN entstand als Abspaltung der Verbundgruppe Südtext: Als vor etwa 25 Jahren eine Gruppe von Südtext-Händlern mit der Leistungserstellung ihrer Verbundgruppenzentrale nicht mehr zufrieden war, organisierte sie sich in einer eigenen Einkaufsgruppe. Als loses Bündnis wurde zunächst der gemeinsame Einkauf in Italien organisiert. Mit dem Verlassen alter und dem Hinzukommen neuer Händler entschloss man sich schließlich die Einkaufsgruppe als Verein zu organisieren.

Die knapp 30 zusammengeschlossenen Händler generieren einen jährlichen Binnenumsatz von etwa 50 Millionen Euro. Die EKN unterscheidet sich von den anderen Fallstudien dadurch, dass keine hauptamtlichen Mitarbeiter angestellt sind. Die Abwicklung der Verbundgruppenaktivitäten findet ausschließlich über die angeschlossenen Händler statt.

Fallstudie
ANWR Group

Fallstudie
Einkaufsgruppe Nord

Befragte Unternehmen

Für die beiden Fallstudien wurden sieben Händler-Interviews geführt.

Auffällig viele der kooperierenden Händler treten mit mehreren Betrieben auf dem Markt auf. Dabei wird zum einen die Strategie des kleinen Riesen verfolgt (vgl. Kap. 3.3); so ist beispielsweise ein Schuhhändler gleich mit acht Filialen im Großraum Münster vertreten (Interview EHBSL4). Zum anderen lässt sich die Strategie des Diversifizierers erkennen; mehrere Händler führen sowohl ein Stammhaus mit gehobenem Sortiment als auch ein oder mehrere Franchise-Filialen mit günstigerem Sortiment (Interview EHBSL2,3,5). Die Stammhäuser der Händler befinden sich in guten bzw. vor allem sehr guten Geschäftslagen. Die Umsätze, die bei einigen Händlern durch mehrere Standorte erwirtschaftet werden, bewegen sich zwischen 1,2 und 10 Millionen Euro (Interview EHBSL2; EHBSL6).

Die drei in Berlin, München und Düsseldorf lokalisierten freien Händler verfügen mit gut 100m² über sehr viel kleinere Verkaufsflächen. Sie positionieren sich vor allem als Nischenanbieter, bei denen die Lage von nachrangiger Bedeutung ist: Das Unternehmen eines Münchner Händlers ordnet von Ladenbau bis Sortiment sämtliche Geschäftsbereiche dem Designaspekt unter (Interview EHBSL7). Mit diesem Konzept wird eine kleine, klar definierte Zielgruppe angesprochen, die über hohe Ausgabebereitschaft verfügt. Da Markenartikel geführt werden, die nur in wenigen Geschäften Deutschlands zu kaufen sind, findet vor allem Destination Shopping statt. Das heißt, dass Kunden aus einem großen Einzugsgebiet gezielt mit Kaufabsicht den Laden aufsuchen.

4.3 Einzelhandel mit Möbeln, Einrichtungsgegenständen und sonstigem Hausrat

Diesem Segment kommt derzeit der so genannte „Homing-Trend“ zugute: Die Freizeitgestaltung findet überwiegend in der Wohnung statt wie z.B. Spiel- und Kochabende (vgl. KPMG/ EHI 2012). Dabei soll mit der Ausstattung des eigenen Wohnraums die Zugehörigkeit zu einem bestimmten Milieu ausgedrückt werden. Dies geschieht nicht nur über den Kauf fertiger Einrichtungsgegenstände, sondern verstärkt auch über individuelle Eigengestaltung.

Der Einzelhandel mit Möbeln, Einrichtungsgegenständen und sonstigem Hausrat ist durch eine relativ geringe Vergleichbarkeit geprägt. Kunden orientieren sich bei dem Kauf neuer Möbel und Wohnaccessoires nur selten an bestimmten Herstellermarken (Interview EHM3). Die Händler positionieren sich über Eigenmarken. Hinzu kommt, dass es sich in diesem Segment in der Regel um nicht standardisierte Produkte handelt (vgl. KPMG/ EHI 2012). Die genaue Beschaffenheit der Produk-

Viele
Mehrbetriebsunternehmen

Exklusivität lockt
Destination Shopper

Niedrige
Markttransparenz

te hinsichtlich Farbgebung und Verarbeitungsqualität variiert stark. Der Online-Handel in diesem Segment ist daher noch von geringer Bedeutung, wenngleich er auf diesem niedrigen Niveau hohes Umsatzwachstum zeigt (KPMG/ EHI 2006; Trend Topic 2011).

Charakteristisch für dieses Segment ist der große Verkaufsflächenbedarf. Kein anderes Segment verfügt über so viel Verkaufsfläche, die zukünftig auch noch weiter wachsen wird (Trend Topic 2011). Davon sind nicht nur die großen Einrichtungshäuser betroffen, auch Nischenanbieter und Facheinzelhändler mit sehr hochwertigem Sortiment werden sich zukünftig mit einem notwendigen Verkaufsflächenwachstum konfrontiert sehen (vgl. IHK 2011).

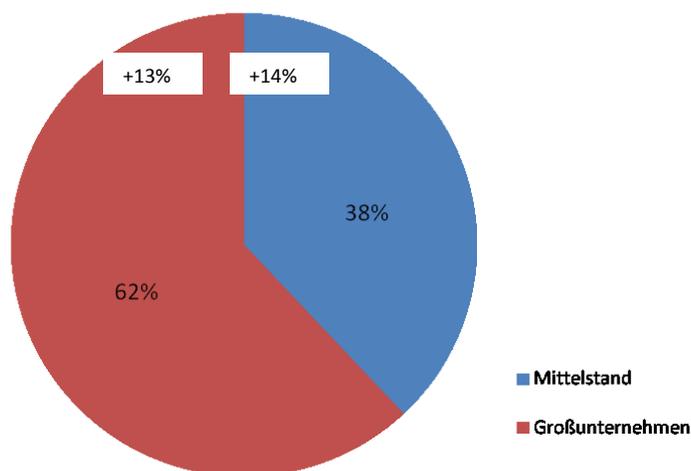
Verkaufsfläche wächst,
auch bei Nischenanbietern

4.3.1 Der mittelständische 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 (Interview vom 03.07.2012 mit Dr. Kolloge; siehe auch Anhang 11). Bei einer durchschnittlichen Entwicklungsdynamik konnten mittelständische Händler ihren Marktanteil behaupten (siehe Kap. 4.3.2). Der Mittelstand scheint sich im Möbelsegment folglich gut etabliert zu haben, weswegen das Segment zur genaueren Untersuchung ausgewählt wurde.

Mit 38% liegt der Marktanteil der mittelständischen Unternehmen in diesem Segment etwas höher als in den vorher vorgestellten Handelssegmenten. Noch stärkere Unterschiede zeigt die Umsatzentwicklung: Während in den beiden anderen Segmenten Großunternehmen deutlich stärkeres Wachstum aufweisen als mittelständische Unternehmen, konnten letztere in diesem Segment mithalten. Mit einem Umsatzwachstum von 14% lagen sie in dem untersuchten Zeitraum sogar noch leicht vor den Großunternehmen (siehe Abbildung 10).

Abbildung 10: Umsatzanteil (2010) und Entwicklung (2005-2008) im Segment Möbel, Einrichtungsgegenstände und sonstiger Hausrat



Quelle: Statistisches Bundesamt, Eigene Darstellung

4.3.2 Verbundgruppen im Einzelhandel mit Möbeln, Einrichtungsgegenständen und sonstigem Hausrat

Mehr als 20 Verbundgruppen konkurrieren im Segment Möbel um die Gunst der mittelständischen Fachhändler (Anhang 11). Die EK/servicegroup und die MHK Group dienen in diesem Segment als Fallstudien. Gegenüber einigen anderen Verbundgruppen in diesem Segment, denen auch Möbelgroßfilialisten angeschlossen sind, bieten sie den Vorteil, dass 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 durch Herrn Strothoff als Einkaufsverband für Küchen wurden stetig weitere Dienstleistungen in das Programm aufgenommen. 1992 begann mit der Gründung der „musterhaus küchen Nederland“ die Internationalisierung der Verbundgruppe, die heute mit über 700 Händlern im europäischen Ausland weiter vorangeschritten ist.

In der Fallstudie wurde auf das Segment Küchen fokussiert. Die in Deutschland angeschlossenen Küchenverbände sind:

- Musterhausküchen Fachgeschäft
- Küchenliga (Nicht-Markenpartner)

Fallstudie
MHK Group

- MAGNUM Küchenfachmarkt
- REDDY (Franchisekonzept)

Die MHK Group erstellt ein umfangreiches Dienstleistungsportfolio durch zahlreiche Dienstleistungstöchter. Seit 1997 zählt die Cronbank zum Konzern. Im vergangenen Jahr erwirtschafteten die mehr als 2000 Mitglieder einen Außenumsatz von rund 3 Milliarden Euro.

Die EK/servicegroup eG ist eine genossenschaftlich organisierte Mehrbranchenverbundgruppe mit Sitz in Bielefeld. Die 2100 Mitgliedsunternehmen erwirtschafteten im Jahr 2010 einen Außenumsatz von 4,5 Milliarden Euro (vgl. EK/servicegroup 2011). Ursprünglich geht sie auf eine Einkaufsgemeinschaft dreier Eisenwarenhändler zurück, die sich 1925 zusammenschlossen. Schnell wuchs nicht nur die Zahl der angeschlossenen Händler, auch das Einkaufssortiment wurde um zahlreiche Branchen erweitert. Es folgten eine Reihe von Fusionen, aus der schließlich 1968 die EK Großeinkauf e.G.m.b.H. hervorging. Unter dem heutigen Namen agiert die Ek/servicegroup erst seit 2005. Mit dem englischen Namen wollte man sowohl der zunehmenden Internationalisierung gerecht werden als auch den Dienstleistungscharakter hervorheben.

Als Mehrbranchenverbundgruppe ist die EK/servicegroup 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 der EK/servicegroup fokussierte die Fallstudie auf die Fachgruppe *LICHT & CONCEPT*, bei der 127 Beleuchtungsfachhändler organisiert sind (hinzu kommen viele Häuser mit mehreren Segmenten) und die einen Zentralregulierungsumsatz von etwa 25 Mio. Euro im Jahr erwirtschaften (Interview vom 29.10.2012 mit Herrn Niebuhr; siehe auch www.licht-und-concept.de).

Befragte Unternehmen

Neben den Zentralen der Verbundgruppen sind vier Unternehmen zu den beiden Fallstudien interviewt worden. Die Verkaufsfläche der befragten Musterhausküchen Fachgeschäfte variiert von 130 bis 1200 m² (Interview EHM 2 und 3). Wie in den vorangegangenen Handelsegmenten auch, profilieren sich die Fachhändler gegenüber ihren Wettbewerbern in erster Linie durch Service und Beratung. Das Geschäftsprinzip „alles aus einer Hand“ erhält dabei eine zentrale Bedeutung. So wer-

Fallstudie
EK/servicegroup

Maler, Installateur,
Fliesenleger,...
alles aus einer Hand

den sämtliche mit der Einrichtung der Küche verbundenen Arbeitsschritte durch das Küchenfachgeschäft abgewickelt. Da hierunter auch Aufgaben wie Fliesen und Malerarbeiten fallen, ist es notwendig entsprechende Handwerker hinzuzuziehen. Anders als bei Küchendiscountern werden diese Arbeiten durch Kooperationsbetriebe des Fachhandels erbracht. Für den Kunden ergibt sich daraus der entscheidende Vorteil, dass er die anfallenden Tätigkeiten nicht koordinieren muss, sondern in Form des Küchenfachgeschäfts nur einen Ansprechpartner hat. Für die Händler stellt sich damit allerdings das Problem, dass viele Kunden bei dem direkten Vergleich unterschiedlicher Angebote Mehrleistungen (z.B. Planung, Koordinierung) vergessen. So müssen sich Händler für die scheinbar überteuerten Angebote ständig rechtfertigen und verlorengangenes Vertrauen zurückgewinnen (Interview EHM1).

Drei Interviews mit freien Händlern ergänzen die Fallstudien. Die freien Händler nennen wie erwartet die Beratung als wichtigsten Profilierungsaspekt. Sie probieren jedoch außerdem durch eine noch höhere Flexibilität Wettbewerbsvorteile zu generieren. So können einzelne Möbelstücke verändert und auf individuelle Kundenwünsche angepasst werden (Interview EHM5). Mit dem Anstieg der Exklusivität wächst auch die Ausgabebereitschaft der überwiegend weiblichen, über 50jährigen Kundenschaft (ebenda). Das Warensortiment von Möbelvollsortimenter EHM4 ist so hochpreisig, dass nach Angaben des Händlers keine Verbundgruppe sein Segment bedient. Bei einem der freien Händler handelt es sich in Bezug auf das Sortiment um einen Pionier, der nur Artikel aus recyceltem Material vertreibt (Interview EHM6).

Kunden bestimmen
das Design

5. Verbundgruppen in Deutschland: Definition, Übersicht, Klassifikation

Im Kapitel 5 wird eine Übersicht über Verbundgruppen in Deutschland gegeben. Dabei wird der Begriff Verbundgruppe bestimmt und die Bedeutung von Verbundgruppen in Deutschland abgeschätzt (Kap. 5.1). In Kapitel 5.2 wird ein Verbundgruppenraster erarbeitet und die untersuchten Verbundgruppen klassifiziert (Kap. 5.2). Es folgt eine Erörterung der Kosten der Verbundgruppenmitgliedschaft (Kap. 5.3) und der Gründe für eine Nicht-Mitgliedschaft in Verbundgruppen (Kap. 5.4).

5.1 Verbundgruppen in Deutschland: Definition und Bedeutung

Häufig entstanden als Einkaufsvereinigungen, haben Kooperationen im Einzelhandel bereits eine lange Tradition (z.B. in der EDEKA-Gruppe, die seit 1898 als Genossenschaft besteht). Es ist das Hauptanliegen von Handelskooperationen, durch eine gebündelte Nachfrage Marktmacht zu erlangen und sich so gegenüber den großen Einzelunternehmen zu behaupten. Daher erstellen gegenwärtige Verbundgruppen deutlich mehr Leistungen für ihre angeschlossenen Händler. Historisch entstanden aus einer sozialistischen sowie einer liberal-konservativen Tradition im 19. Jahrhundert, weisen Verbundgruppen heute vielfältige Erscheinungsformen auf und lassen sich aufgrund dieser Vielfalt schwer fassen (vgl. Blöcker 2005). Dementsprechend weit ist die Definition von Verbundgruppen:

„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 jedoch die separat zu betrachtenden Franchisebetriebe.“ (Ausschuss Definitionen zu Handel und Distributionen 2006: 72ff)

Die obige Definition kann für diese Studie anhand der untersuchten Verbundgruppen noch etwas konkretisiert werden:

- In dieser Untersuchung interessieren nur Zusammenschlüsse, an denen Einzelhändler teilnehmen. Daher fallen Großhändler-, Handwerks- und Dienstleistungskooperationen raus. Einige Zentralen bedienen allerdings Groß- und Ein-

zelhändler, wie beispielsweise die *E/D/E Einkaufsbüro Deutscher Eisenhändler GmbH*⁷ (siehe Anhang 11).

- Neben GmbHs und Genossenschaften wurden Verbundgruppen, die als Aktiengesellschaften, GmbH & Co. KG und eingetragene Vereine organisiert wurden, untersucht. Hierbei bestehen die meisten untersuchten Verbundgruppen aus mehreren Unternehmen mit unterschiedlichen Rechtsformen. So dienen Genossenschaften oder Aktiengesellschaften oft als Holding. Spezielle Händlerkooperationen (z.B. Musterhausküchen Fachgeschäfte) oder Spezialdienstleister (z.B. Banken) werden oft durch Tochter GmbH & Co. KGs oder GmbHs organisiert.
- Verbundgruppen werden in der Regel von ihren Mitgliedern initiiert, sprich Einzelhändler haben sich zusammengeschlossen und haben eine Verbundzentrale gegründet. Daher wird die Verbundgruppenzentrale von ihren Mitgliedern in der Regel gemeinsam getragen. Hierdurch unterscheiden sich Verbünde auch von Franchisesystemen, in denen die angeschlossenen Einzelhändler nur kraft Verträge, nicht aber durch Kapitalbeteiligungen, an die Zentrale gebunden sind (vgl. Ahlert et al. 2006). Die Händler werden in den untersuchten Verbundgruppen als Genossenschafter, Kommanditisten oder Vereinsmitglieder beteiligt; es war jedoch keineswegs so, dass bei allen untersuchten Gruppen die Einzelhändler Mehrheitseigner sind.

Es ist schwierig, die *Bedeutung von Verbundgruppen für Deutschland* genau zu bestimmen, da keine statistischen Erhebungen vorliegen. So erfasst die Handelsstatistik nicht, ob die Händler in Kooperationen organisiert sind. Als Näherungswert wird häufig auf die Auswertung der Mitgliederdatenbank seitens des Mittelstandsverbunds (Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen e.V.; ZGV) zurückgegriffen (Zentes et al. 2012; Siebert und Veltmann 2006). Für 2010 weist der Verband folgende Eckdaten aus (ZGV 2010, S. 6):

- 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)

Nimmt man den Gesamtumsatz im deutschen Groß- und Einzelhandel von 2010 (11671 Mrd. Euro), so kann vermutet werden, dass mindestens 39% des gesamten Umsatzes im deutschen Handel von Unternehmen erbracht werden, die Verbundgruppen angehören. Der Innenumsatzanteil würde bei knapp 20% liegen. Diese Aussagen lassen sich nur sehr bedingt auf die Bedeutung von Verbundgruppen für den Einzelhandel übertragen, da erstens der Großhandel umsatztechnisch deutlich bedeutsamer ist; zweitens nicht alle Verbundgruppen ZGV-Mitglieder sind; und

39% Marktanteil
kooperierender Händler
in Deutschland

⁷ <http://www.ede.de/unternehmen/unternehmensprofil.html>

drittens der ZGV auch Mitglieder ausweist, die nicht zum Handel gehören (z.B. Dienstleistungskooperationen).

Zentes et al. (2012, S. 253) verweisen auf ältere Studien, die versuchen den Marktanteil von Verbundgruppen in den Segmenten zu bestimmen. Hiernach unterscheidet sich der Marktanteil von Handelsverbänden stark in den einzelnen Segmenten (Schätzungen von - bis):

- Baustoffe 76%⁸
- Möbeleinzelhandel 60%-63%
- Getränke 60%⁸
- Optik 58%⁸
- Lebensmitteleinzelhandel 30%-50%
- Sport/Freizeit 36%-40%
- Parfümerien 36%⁸
- Schreibwaren 35%⁸
- Elektrohandel 20%-32%
- Schuhe 35%⁸
- Spielwaren 30%⁸
- Bekleidung 10%-17%

Besonders der Einzelhandel mit Möbeln wird von Verbundgruppen dominiert; in diesem Segment gibt es wenige freie Händler und es herrscht Wettbewerb zwischen den Zentralen um Händler (Interview vom 03.07.2012 mit Dr. Kolloge). Der Marktanteil von Verbundgruppen ist im Bekleidungseinzelhandel gering, hier dominieren die Filialisten (H&M; Zara etc.). Bei der Bestimmung der Marktanteile ist zu beachten, dass in Verbundgruppen nicht nur mittelständische Einzelhändler organisiert sind. So hat das größte Verbundmitglied der ANWR Schuhe beispielsweise etwa 160 Filialen. Folglich unterscheiden sich die Marktanteile von Verbundgruppen deutlich von den in Kapitel 2 ausgewiesenen Umsatzanteilen mittelständischer Händler.

Letztlich kann noch die Branchenaufschlüsselung des ZGV herangezogen werden, um abschätzen zu können, für welche Segmente Verbundgruppen besonders bedeutsam sind (vgl. Tabelle 10).

Marktanteil von
Handelskooperationen variiert
stark in den Segmenten

Möbeleinzelhandel durch viele
Verbundgruppen dominiert

8 nur eine Studie ausgewiesen

Tabelle 10: Anzahl und Binnenumsatz der Verbundgruppen nach Segmenten

<i>Branche</i>	<i>Anzahl</i>	<i>Innenumsatz</i>
Baustoffhandel/Sanitär	44	19.438,6
Bäckerhandwerk	34	2.597,5
Sonstige	33	2.132,6
Bauhändler/Dachdecker/Maler	30	2.702,8
Lebensmittel/Getränke	20	127.662,0
Gesundheitswesen/Augenoptik/Hörakustik	19	6.366,2
Möbel	18	10.641,2
Fleischerhandwerk	17	556,3
Kfz-Teile	16	2.158,1
Schuhe	14	9.053,5
Elektromaterial/Hausrat	12	9.042,1
Heimtextilien/Farben/Tapeten	11	2.297,6
Fahrräder/Sport/Spielwaren	10	3.253,5
Konsumelektronik/IT	10	6.052,7
Papier/Büro/Schreibwaren	9	1.179,9
Hotel/Gastronomie	8	495,7
Parfümerie/Kosmetik	7	711,0
Dienstleistungen	4	1.147,8
Summe	316	207.489,1

Quelle: ZGV 2010, S. 7

5.2 Klassifikation von Verbundgruppen

Verbundgruppen bzw. Handelskooperationen sind schwierig zu klassifizieren und können nach vielfältigen Kriterien sortiert werden (Müller-Hagedorn 1998, S. 52; Olesch 1998b). Rechtsform, Umfang der Leistungen, Zentralisierungsgrad/Straffheit, Segmentzugehörigkeit etc. scheinen kaum in einem logischen Verhältnis zueinander zu stehen. Eine oft in der Literatur aufgeführte idealtypische Klassifikation der Kooperationen nach Leistungen in „Einkaufsorganisationen, Dienstleistungsverbände, Marketingverbände sowie System- und Konzeptverbände“ (z.B. Olesch 1998a) ließ sich nicht empirisch nachweisen (Theurl et al. 2004, S. 30). Auch die fast beliebige Vielfalt der Rechtsformen der Zentralen scheint wenig über die Art der Kooperation auszusagen (Siebert und Veltmann 2006).

Verbundgruppen lassen sich schwer klassifizieren

Vor dem Hintergrund der Forschungsfrage, Vor- und Nachteile von Verbundgruppen für mittelständische Einzelhändler zu bestimmen, erscheint es sinnvoll Verbundgruppen anhand ihrer Funktion für die Einzelhändler zu klassifizieren. Denn Art und Umfang der Kooperation entscheiden maßgeblich mit, wie sich Verbundgruppen für die Einzelhändler auswirken. Hierzu können zwei in der Literatur verwendete Dimensionen herangezogen werden (vgl. Zentes et al. 2012, S. 258): Erstens die *Willensbildung und Entscheidungsfindung* innerhalb der Kooperation (Kap. 5.2.1) und zweitens der *Leistungsumfang* (Kap. 5.2.2.). Hieraus wird ein einfaches *Verbundgruppenraster* abgeleitet (Kap. 5.2.3). In Kapitel 5.2.4 wird mit Hilfe des Rasters eine Klassifikation der untersuchten Verbundgruppen vorgenommen.

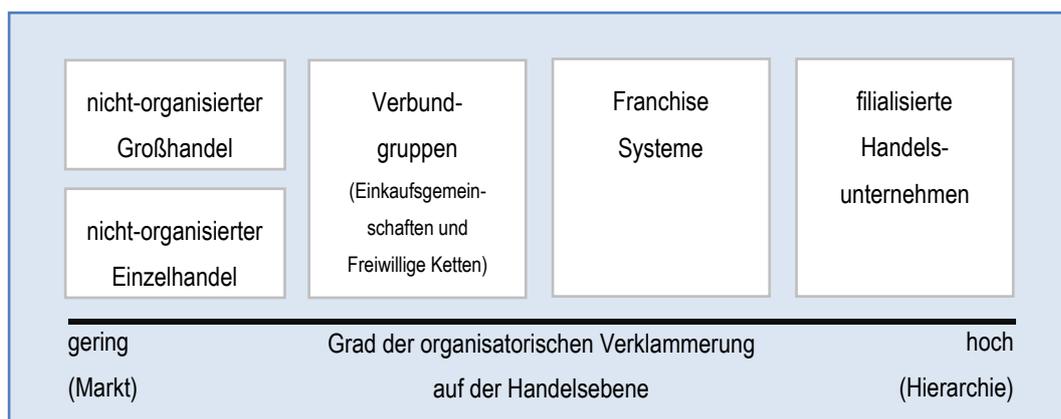
Art und Umfang der Kooperation bestimmen maßgeblich die Wirkung für die Händler

5.2.1 Kooperationen im Handel zwischen Markt und Hierarchie

In Verbundgruppen kooperieren rechtlich selbständige Unternehmen, (z.B. Einzelhandelsunternehmen) miteinander. Die einzelnen Unternehmen sind nicht durch Hierarchie miteinander verbunden, wie es bei den einzelnen Filialen eines Filialisten der Fall ist. Sie stehen aber auch nicht in unkoordiniertem Wettbewerb zueinander und werden nur durch Marktprozesse koordiniert, wie es bei unabhängigen Händlern der Fall ist. Daher können Verbundgruppen im Vergleich zu anderen Handelssystemen im Spannungsverhältnis zwischen Markt und Hierarchie eingeordnet werden (vgl. Abbildung 11 sowie Müller-Hagedorn 1998, Zentes et al. 2012).

Verbundgruppen zwischen Markt und Hierarchie

Abbildung 11: Handelssysteme zwischen Markt und Hierarchie



Quelle: Zentes et al. 2012

Verbundgruppen von Einzelhändlern werden in der Praxis meist durch Verbundzentralen koordiniert. Im Unterschied zu Franchisesystemen und besonders zu Filialisten haben die Verbundzentralen jedoch geringere Weisungsmöglichkeiten gegenüber den angeschlossenen Einzelhändlern. Im Gegensatz zu „freien Händ-

lern“, die keiner Verbundgruppe angehören, besitzt die Verbundzentrale allerdings eine gewisse Koordinations- und Weisungsbefugnis. Zur Klassifikation von Verbundgruppen gilt es nun, eine Binnendifferenzierung der *Weisungsmöglichkeiten bzw. des Zentralisierungsgrades* zu skizzieren. Denn aus der Straffheit der Verbundgruppe ergeben sich die Entscheidungsspielräume der Einzelhändler vor Ort. So können aus der gebündelten Nachfrage von Verbundgruppen – um bei der traditionellen Kernfunktion von Verbundgruppen zu bleiben – unterschiedliche Verbindlichkeiten für die Einzelhändler resultieren:

- Bei *freier Sortimentswahl* steht es den kooperierenden Einzelhändlern offen, die Waren von der Zentrale⁹ zu beziehen oder selber mit Großhändlern und/oder Produzenten zu verhandeln.
- Die Zentrale vereinbart mit ihren Einzelhändlern, dass ein bestimmter *Mindestanteil* des Sortiments von der Zentrale bezogen werden muss.
- Die Zentrale vereinbart mit ihren Einzelhändlern, dass diese ein von der Zentrale beschafftes *Kernsortiment* anbieten müssen.
- Die Zentrale gibt den Einzelhändlern das *Sortiment vor* wie es bei Franchisesystemen üblich ist.

Verbundzentralen haben in der Regel ein Interesse daran, dass möglichst viele Warenkäufe über die Zentrale abgewickelt werden, da sie einerseits bei größeren Einkaufsvolumina bessere Konditionen gegenüber Großhändlern/Produzenten durchsetzen und die Zentralen sich andererseits oft über Provisionen bzw. Zentralregulierungsgebühren finanzieren (vgl. Blöcker 2005; siehe auch Kap. 6.2.2). In ähnlicher Weise können diese Überlegungen auf andere Leistungen übertragen werden, die von den Verbundzentralen angeboten werden.

Durch vertikal integrierte EDV bzw. Warenwirtschaftssysteme ist es möglich, den Warenfluss bzw. die Wertschöpfungskette vom Produzenten bis zum Point of Sale (PoS) zu überwachen und zu steuern. Besonders Filialisten können durch eine straffe, EDV-unterstützte Organisation schnell auf das Konsumentenverhalten (z.B. Verkaufszahlen) reagieren und so attraktive Sortimente anbieten und Kosten (etwa durch Lagerhaltung) sparen. Die Straffung der Organisationsstruktur bzw. die Erhöhung der Weisungsmöglichkeiten durch die Zentrale gelten daher als ein Megatrend von Verbundgruppen, um gegenüber Franchisesystemen und Filialisten schlagkräftig und wettbewerbsfähig bleiben zu können (vgl. IBB und H.I.M.A: 2003, S. 269ff; Zentes et al. 2012, S. 256; Funck 2010).

Je größer die Weisungsmöglichkeiten der Zentrale, desto kleiner die Freiheit der Einzelhändler

Zentralen haben Interesse an hohem Binnenumsatz

Vertikale Integration der Filialisten erhöht Zentralisierungsdruck

⁹ Meist vereinbart die Zentrale die Konditionen mit Vertragslieferanten, bei denen die kooperierenden Einzelhändler direkt bestellen. Aus sprachlichen Gründen wird dennoch von „von der Zentrale beziehen“ gesprochen, auch wenn Verbundzentralen nur gelegentlich selber als Großhändler aktiv werden.

Die Entscheidungsstrukturen von Verbundgruppen sind jedoch keine Einbahnstraßen. Neben „top-down“ Entscheidungen sind bei freiwilligen Zusammenschlüssen von Einzelhändlern „bottom-up“ Willensbildungsprozesse ebenfalls erforderlich und üblich. Hierbei bildet die Rechtsform der Verbundgruppe den Rahmen, innerhalb dessen „bottom-up“ Willensbildung geschieht (Zentes et al. 2012). Da die Verbundgruppen im Unterschied zu Franchisesystemen meist von den Mitgliedern getragen werden, haben Genossenschaftler/ Gesellschafter/ Aktionäre/ Vereinsmitglieder in der Regel ein formal rechtliches Mitspracherecht. So wird die „bottom-up“ Willensbildung über Gremien kraft Satzung realisiert, welche je nach Rechtsform Aufsichtsrat, Verwaltungsrat, Mitgliederversammlungen, Beiräte etc. sein können (vgl. Olesch 1998a; Ahlert et al. 2006; sowie Tabelle 11).

Verbundgruppen sind freiwillige Zusammenschlüsse der Händler und leben vom „bottom-up“

Tabelle 11: Gremien der „bottom-up“ Willensbildung in Verbundgruppen

<p>I. Gremien kraft Satzung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufsichtsrat • Verwaltungsrat • Mitgliederversammlung • Beirat 	<p>II. Ausschüsse/Kommissionen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marketingausschuß • Werbeausschuß • Einkaufsausschuß • Sortimentsausschuß • Kreditausschuß • Organisationsausschuß • Musterungskommission
<p>III. Projektbezogene Arbeitsgruppen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsgruppe EDV • Arbeitsgruppe Logistik • Strategiegruppe • Creativgruppe • Arbeitsgruppe „Betriebstypenpolitik“ • Arbeitsgruppe „Beteiligungsmodelle“ 	<p>IV. Fachtagungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • ERFA-Gruppen • Cheftagungen • Regionalkonferenzen • Juniorenkreise • Ländergruppentagungen • Betriebstypentagungen • Schulungs-/Seminarveranstaltungen • Fachstudienreise • Unternehmerinnenkreise

Quelle: Olesch 1998a, S. 68

Die Art der Kooperation kann ferner Einfluss auf die Willensbildung haben. Traditionell wird bei Verbundgruppen zwischen horizontalen Kooperationen und vertikalen Kooperationen unterschieden (vgl. Olesch 1998a; Müller-Hagedorn 1998):

- *Horizontale Kooperationen* (auch als Einkaufsgemeinschaften bezeichnet) zeichnen sich durch den Zusammenschluss von Einzelhändlern aus. Die Kooperation bzw. der Zusammenschluss erfolgt folglich nur auf einer Handelsebene, die der Einzelhändler. Hierbei sind die Einzelhändler zugleich auch meist Gesellschafter bzw. Eigentümer ihrer durch den Zusammenschluss eingerichteten Zentrale.

- Bei *Vertikalen Kooperationen* kooperieren Groß- und Einzelhändler miteinander. Die Kooperation erfolgt handelsstufenübergreifend. Oft geht hierbei die Kooperation von der Großhandelsstufe aus (z.B. ElectronicPartner; siehe Kap. 4.1.2), die Einzelhändler sind nicht oder nur zu einem geringen Anteil an der Zentrale beteiligt.

Vertikale Verbundgruppen könnten sich durch niedrigere „bottom-up“ Beteiligungsmöglichkeiten für die Einzelhändler auszeichnen. So ist der Großhandel bei den Zentralen angesiedelt und die Kapitalbeteiligung der Einzelhändler an den Verbundzentralen ist oft schwächer ausgeprägt oder nicht vorhanden. Auf der anderen Seite können Kapitalverflechtungen und Wissensvorsprünge der Zentralen eine erhebliche formale Machtfülle bei den Zentralen entstehen lassen, selbst wenn die angeschlossenen Einzelhändler Initiator und Eigentümer der Zentralen sind.

Neben der formalen Beteiligung kraft Eigentumsrechten bieten Verbundzentralen ihren Mitgliedern meist eine ganze Reihe weiterer Mitbestimmungsinstrumente an (siehe Tabelle 11). Hierbei haben Verbundzentralen auch deshalb ein Interesse daran, die Willensbildung gemeinsam mit den Mitgliedern zu gestalten, da diese bei Unzufriedenheit den Verbund verlassen können. Ferner ist das Wissen der Einzelhändler vor Ort eine zentrale Ressource für die Steuerung von Verbundgruppen, auf welches die Zentrale nur in Zusammenarbeit mit den Einzelhändlern zugreifen kann. Kollektiv getroffene Entscheidungen haben außerdem eine höhere Chance, von den Einzelhändlern umgesetzt zu werden (Interview vom 16.10.2012 mit Dr. Schmid). Dies gilt besonders, wenn die Verbundzentrale wenige Weisungsmöglichkeiten hat.

Zentralen haben Interesse an „bottom-up“ Willensbildung

Zusammenfassend bedarf es einer Beurteilung der „top-down“ und „bottom-up“ Entscheidungs- und Willensbildungsprozesse, um die Zentralität von Verbundgruppen einzustufen. Eine einfache Auflistung von Weisungs- und Willensbildungsinstrumenten könnte eine grobe Klassifikation von Verbundgruppen ermöglichen. Tabelle 12 stellt eine solche Auflistung beispielhaft dar. Je umfangreicher die „top-down“- Instrumente, verglichen mit den „bottom-up“- Instrumenten sind, desto eher kann der Verbundgruppe ein hoher Zentralisierungsgrad attestiert werden. Erschwert wird eine solche Bestimmung der Zentralität von Verbundgruppen dadurch, dass die Zentralen ihren Mitgliedern oft unterschiedliche Kooperationsformen anbieten. So können in einem Verbund sowohl relativ freie Partner bzw. „nur Zentralregulierungspartner“ und Systempartner angeschlossen sein (vgl. Blöcker 2005). Daher sollte die Klassifikation der Handelskooperation aus Sicht der jeweiligen Einzelhändler und ihrer gewählten Kooperationsform betrieben werden.

Tabelle 12: Zentralität von Verbundgruppen

„Bottom-up“	„Top-down“
Mitgliederversammlung Einkaufskommission ...	Mindestwertbeet Kernsortiment Mindestanforderungen an das Geschäft ...

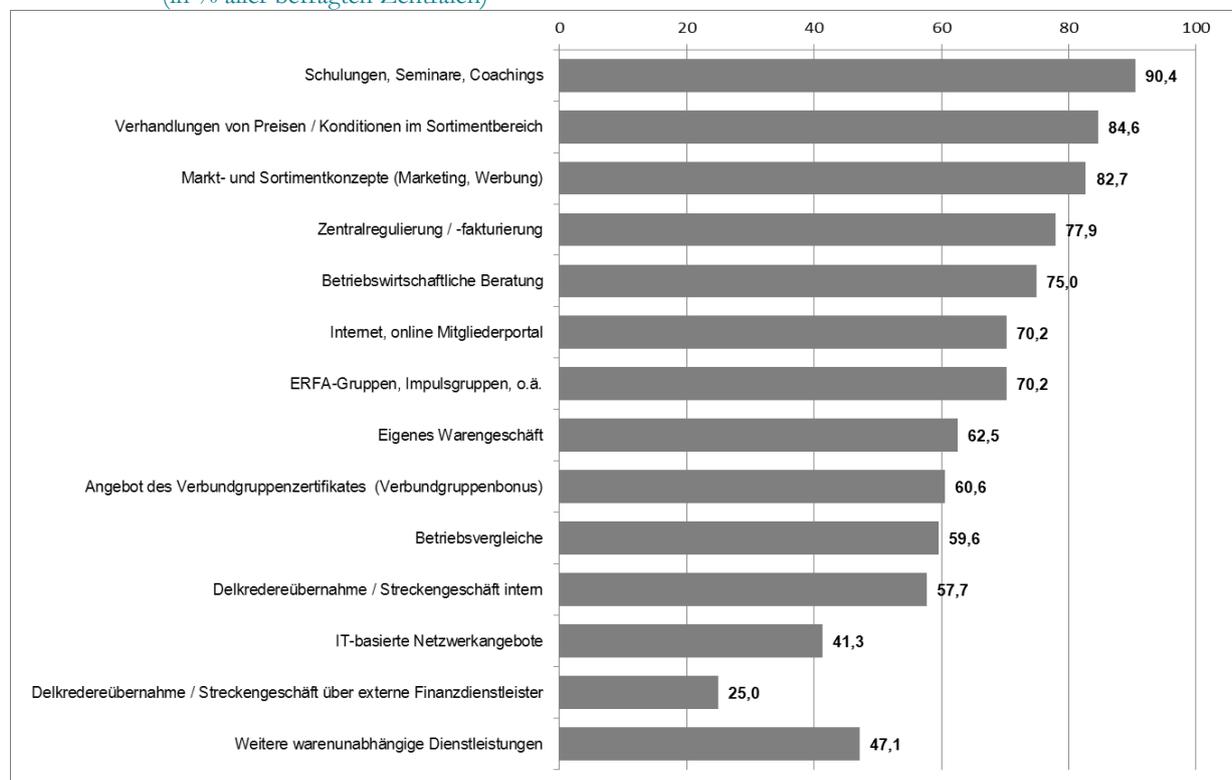
Quelle: Eigene Darstellung

5.2.2 Leistungen von Verbundgruppen

Kernaufgabe der meisten Verbundgruppen im Einzelhandel war und ist die gemeinsame Beschaffung von Waren. Dennoch hat sich das Leistungsangebot der Zentralen für die Mitglieder in vielen Fällen z.T. deutlich ausgeweitet (z.B. Müller-Hagedorn 1998; Olesch 1998b; Olesch 1998a; Zentes et al. 2012; Anhang 10). Hierbei können die Zentralen (oft gemeinsam mit Dienstleistungspartnern) Leistungen in vielfältigen Bereichen anbieten. Wie aus einer Umfrage von 2010 hervorgeht, bieten fast alle befragten Verbundgruppen Leistungen an, die über den gemeinsamen Einkauf hinausgehen (vgl. Abbildung 12).

Fast alle Zentralen bieten über den Einkauf hinausgehende Leistungen an

Abbildung 12: Angebotene Leistungen durch die Zentrale
(in % aller befragten Zentralen)



Quelle: Theurl et al. 2010, S. 8

Relativ oft wird eine Entwicklung von Verbundgruppen in bestimmten Phasen aufgezeigt, wobei in jeder Phase zusätzliche Leistungen für die Mitglieder angeboten werden (siehe Tabelle 13). Allerdings gibt es auch Stimmen, die eine lineare Entwicklung von Verbundgruppen und die unterstellte fortschreitende Ausweitung der Leistungen durch die Zentrale in Frage stellen (vgl. Blöcker 2005 S. 17ff). So ist es gut möglich, dass sich die Vielfalt im Leistungsumfang der Verbundgruppen dauerhaft erhält. Dies ermöglicht es den Einzelhändlern, nach ihren Präferenzen und Bedürfnissen die Verbundgruppe bzw. Kooperationsform zu wählen, die zu ihnen passt (siehe ausführlich Kap. 7).

Immer größeres
Leistungsangebot?

Tabelle 13: Ausgewählte Phasen der Verbundgruppenentwicklung

Entwicklungsphase	Leistungs- und Kooperationsprogramme
1. <i>Warenvolumenphase</i>	Warenbeschaffung und Belieferung der Mitglieder, Eigen- und Fremdgeschäft, Lager- und Streckengeschäft, Zentralregulierung, Delkrederehaftung, Datenaustausch.
2. <i>Waren- und Servicephase</i>	Beschaffungsmarketing, -markterschließung (Importe), Kommunikationsaktivitäten (Messen, Börsen) und Sortimentspolitik (Handelsmarken, Produktentwicklung).
3. <i>Full-Servicephase</i>	Betriebswirtschaftliche Dienstleistungen (Betriebsvergleiche, Standortanalysen), Aus- und Weiterbildung der Mitglieder, Nachfolgeberatung.
4. <i>Marketingphase</i>	Aktive Mitgliederpolitik, Standortsicherung, Gruppenprofilierung (offensives Gruppenmarketing), Leistungsprogrammkonturierung, Partnerschaftsmodell, Regiebetriebe.
5. <i>Segmentierungsphase</i>	Gruppenhomogenisierung bei simultaner Leistungs differenzierung nach Sortimenten, Betriebstypen und -größen und Zielgruppen, organisatorische Differenzierung in fachgruppen-, modul-, betriebstypenorientierte Modelle.
6. <i>Diversifikationsphase</i>	Erweiterung des Leistungsprogramms, insbesondere Aufnahme von Dienstleistungen, Betriebstypenauffächerung, Aufbau von Franchise- und Filialsystemen.
7. <i>Supervolumen-/ Internationalisierungsphase</i>	<i>National:</i> Kooperation mit Einkaufsverbänden bzw. mit Großbetrieben, Beteiligung an anderen Gruppen. <i>International:</i> Aufnahme ausländischer Mitglieder, Abschluss von Partnerschaftsabkommen, Gründung von Niederlassungen im Ausland.

Quelle: in Anlehnung an Tietz 1992a, S. 343 zitiert bei Zentes et al. 2012, S. 256

In Anlehnung an Funck (2010, S. 53) kann grob zwischen vier Leistungskategorien unterschieden werden:

- Einkaufsbezogene Leistungen
- Absatzbezogene Leistungen
- Sonstige Dienstleistungen
- Konzept- und Systemangebote

Der Leistungs- und Aktivitätsumfang kann für die jeweilige Verbundgruppe in einer einfachen Tabelle anhand der vier Leistungskategorien sowie dem Nicht-Mitglieder-geschäft erfasst werden. Tabelle 14 stellt beispielhaft eine eher als Einkaufsverbund zu klassifizierende Verbundgruppe dar. Umso mehr Leistungen insgesamt bzw. besonders in den rechten beiden Spalten aufgelistet werden, desto umfangreicher wird das Leistungsprogramm seitens der Verbundgruppe und desto mehr Einfluss erhält die Verbundzentrale auf das Geschäft des Einzelhändlers vor Ort. In Kapitel 6 werden die einzelnen Leistungen der Verbundzentralen unter Rückgriff der Fallstudienresultate genauer diskutiert.

Tabelle 14: Leistungsumfang von Verbundgruppen

Einkaufsbezogene Leistungen	Beratung/(nicht waren-bezogene) Dienstleistungen	Konzept- und Systemangebote	Nicht-Mitglieder-geschäft
<ul style="list-style-type: none"> • Zentraleinkauf • Zentralregulierung • Delkredere • Rückvergütung 	<ul style="list-style-type: none"> • Werbung (gemeinsame Werbeträger) • Betriebsvergleich • Tagungen • ERFA-Gruppen 	<ul style="list-style-type: none"> • keine 	<ul style="list-style-type: none"> • keins

Quelle: Eigene Darstellung

5.2.3 Verbundgruppenraster

Überträgt man die Dimensionen *Zentralisierungsgrad* (Kap. 4.3.1) und *Leistungsumfang* (Kap. 4.3.2), so können Verbundgruppen grob in das folgende Raster eingestuft werden (vgl. Abbildung 13), wobei Tabelle 12 und Tabelle 14 als Erfassungshilfe für die beiden Dimensionen dienen. Es lassen sich vier Typen von Verbundgruppen idealtypisch ableiten:

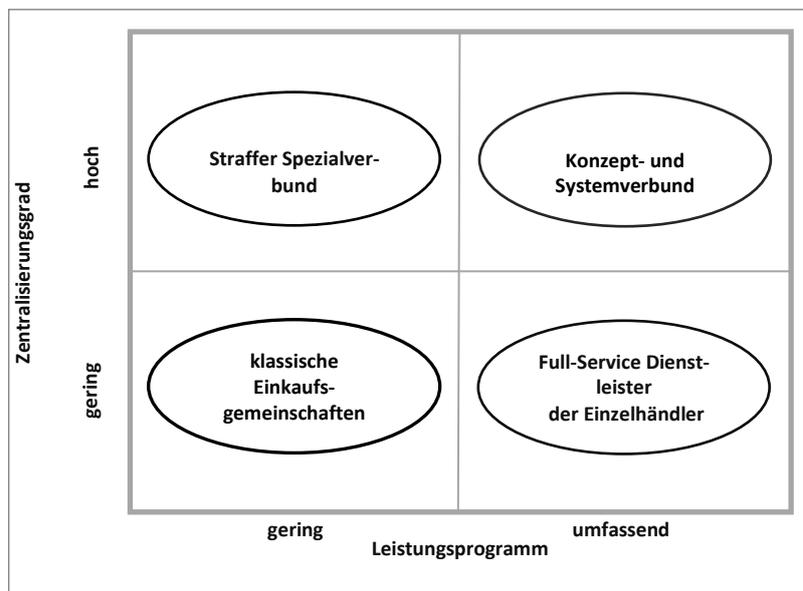
- *Klassische Einkaufsgemeinschaften* zeichnen sich durch ein geringes und auf den gemeinsamen Einkauf bezogenes Leistungsprogramm aus. Die Weisungsmöglichkeit der Zentrale ist gering, „bottom-up“ Willensbildung bei der Gestaltung des Leistungsprogrammes sowie der strategischen Ausrichtung hat eine hohe Bedeutung.
- *Konzept- und Systemverbände* unterscheiden sich von klassischen Einkaufsgemeinschaften deutlich. Sie bilden eine bzw. mehrere gemeinsame Retail Brands. Die Zentrale konzeptioniert umfangreiche Leistungsmodulare, welche von den Konzeptionhändlern bezogen und vor Ort umgesetzt werden. Hierbei bieten Verbundgruppen oft mehrere Konzepte an (z.B. Fachhandel und Fachmarktkonzept) und nehmen eine Segmentierung ihrer angeschlossenen Häuser vor. Abweichungen vom Leistungsprogramm sind beim Positionieren der gemeinsamen

Vier
Verbundgruppentypen

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, Kernsortimente entwickeln und/ oder die Warenwirtschaftssysteme ihrer Mitglieder zentralisieren. Hierdurch können hohe Kostenersparnisse in Beschaffung/Einkauf realisiert 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, so dass die angeschlossenen Einzelhändler relativ frei ihren Leistungsumfang wählen können. 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 Schieflage bringen kann. So lohnen sich beispielsweise Eigenmarken erst, wenn sie auch in großem Umfang umgesetzt werden und eine gewisse Bedeutung am Markt erlangen. Bieten zu wenige Händler die Eigenmarken an, so kann eine ausreichende Umsatzmenge nicht erreicht werden.

Abbildung 13: Einfaches Verbundgruppenraster



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Zentes et al. 2012, S. 259

5.2.4 Einordnung der untersuchten Verbundgruppen

Bei der Fallstudienauswahl wurde versucht, für jeden der vier oben hergeleiteten Typen mindestens eine repräsentative Verbundgruppe zu untersuchen. Anhang 9 listet die Willensbildungsgremien der untersuchten Verbundgruppen auf. Anhang 10 präsentiert die Leistungsprogramme der untersuchten Verbundzentralen. Beide Zusammenstellungen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, da dies aufgrund des Leistungsumfangs und der Vielfalt von Kooperationsformen nicht geleistet werden kann.

Leistungsumfang

Alle untersuchten Verbundgruppen erbringen *einkaufsbezogene Leistungen* für ihre angeschlossenen Häuser. Während bei den fünf größeren Verbundgruppen (EU-RONICS, ElectronicPartner, ANWR, MHK und EK / servicegroup) die Zentralregulierung (zentrale Bearbeitung von Verbindlichkeiten der Einzelhändler durch die Zentralen; siehe Kap. 6.1.1 S. 78) die „organisatorische Klammer“ der Verbundgruppen darstellt, die für alle angeschlossenen Häuser in der Regel verbindlich ist, gehört die Zentralregulierung nicht zum Leistungspaket der EKN. Die EKN ist beim Einkauf nur auf die Beschaffung von Eigenmarken spezialisiert. Die beiden Verbundgruppen des IuK-Segments erbringen eigene Lager und Logistikleistungen für ihre angeschlossenen Häuser.

Umfangreiche *absatzbezogene Leistungen* werden in koordinierten Werbeaktionen für Konzept- und Systempartner erbracht. Nicht-Markenmitglieder können meist neutrale Werbemittel (Tüten, einfache Prospekte) beziehen und die Leistungen von Verbundgruppendienstleistern (z.B. Werbeagentur) einkaufen. Die EKN sticht durch ihre Fokussierung auf ein einziges Werbeinstrument hervor: Prospekte für die Eigenmarken.

Bei den *sonstigen Leistungen* heben sich einige Verbundgruppen durch besonders viele eigene Dienstleistungstochterunternehmen ab, so besonders die MHK und ANWR. ElectronicPartner, EURONICS, EK / service group und die EKN verfügen über keine eigene Bank und bieten folglich auch keine eigenen Finanzdienstleistungen an. ElectronicPartner scheint bei der Erstellung sonstiger Leistungen besonders oft auf die Kooperation mit externen Anbietern zu setzen. Die EKN bietet keine sonstigen Leistungen an.

Zentralregulierung als
„organisatorische Klammer“

Vier¹⁰ der sechs untersuchten Verbundgruppen bieten unterschiedliche *Konzept- bzw. Systempartnerschaften* für ihre Mitglieder an und nehmen somit eine Segmentierung ihrer angeschlossenen Einzelhändler vor (EURONICS, ElectronicPartner, ANWR und MHK). Hierbei werden meist Händler mit ähnlichen Handelsformaten unter einer Retail Brand (z.B. EP; Musterhausküchen Fachgeschäft, EURONICS XXL) zusammengefasst und eine gewisse Zentralisierung bzw. Steuerung der Geschäftstätigkeiten vor Ort durchgesetzt. Die Steuerung bezieht sich besonders auf absatzbezogene Leistungen und hier insbesondere auf die koordinierte Bewerbung der gemeinsamen Handelsmarke. Ferner werden gewisse Mindeststandards im Ladenbau und an die Qualifizierung des Geschäftsführers und seiner Mitarbeiter eingefordert. Ein Konzept (die Quick Schuh der ANRW e.G.) sieht ein Kernsortiment und Preisbindung vor, es ist allerdings auch ein Franchisekonzept. Alle vier untersuchten Konzept- bzw. Systemanbieter offerieren Einzelhändlern aber auch deutlich losere Kooperationsformen ohne Retail Brand.

Die MHK ist mit allen ihren Dienstleistern grundsätzlich auch im *Nicht-Mitgliedergeschäft* tätig. Die Dienstleistungstöchter setzen etwa 50% ihrer Leistungen bei Nicht-Mitgliedern ab. ElectronicPartner tritt mit dem Filialisten MediMax als Konkurrent gegenüber seinen angeschlossenen Häusern auf. Bei der ANWR und der EK/servicegroup operieren einige Dienstleistungstöchter auch im Nicht-Mitgliedergeschäft. Bei EURONICS sind die Leistungen fast ausschließlich für Mitglieder bestimmt, gleiches gilt für die EKN.

Weisungsbefugnisse und „bottom-up“ Willensbildung

Die „top-down“ Weisungsbefugnisse der Verbundgruppen scheinen im Wesentlichen durch Art und Umfang der durch die Händler wahrgenommenen Leistungspakete bestimmt zu werden. So prüfen alle Verbundgruppen die Bonität der Händler vor der Zulassung zur Zentralregulierung. Die Teilnahme in Konzepten geht mit erhöhter Weisungsmöglichkeit der Zentralen einher: Mindestwerbeetats werden eingefordert, Mindeststandards an die Geschäfte der teilnehmenden Händler gerichtet und dies in unterschiedlicher Intensität durch Außendienstmitarbeiter überprüft. Das zur ANWR gehörende Franchisekonzept Quick Schuh weist mit Kernsortiment, Preisbindung und einheitlichem Ladenbau einen erheblich höheren Zentralisierungsgrad auf als die anderen Konzepte. Die EKN lässt mit zwei verpflichtenden

„Top-down“ Weisung von Leistungsumfang bestimmt

¹⁰ Die EK/servicegroup bietet auch Konzeptpartnerschaften an, allerdings nicht in der Fachgruppe LICHT & CONCEPT.

Kollektionen ebenfalls einen sehr hohen Zentralisierungsgrad beim Einkauf von Eigenmarken erkennen.

Die „*bottom-up*“ Willensbildung korrespondiert zunächst einmal mit der Rechtsform der Unternehmen. Kraft Satzung können die Händler der genossenschaftlich organisierten EURONICS, EK/servicegroup und ANWR sowie im Verein EKN die zentralen Positionen bestimmen und stimmen in den Generalversammlungen über wichtige unternehmerische Entscheidungen ab. Dies ist in den beiden inhabergeprägten Verbundgruppen (ElectronicPartner und MHK) nicht möglich. Die formal rechtliche Komponente ist eventuell jedoch für die faktische Willensbildung weniger relevant. Beispielsweise werden in den Generalversammlungen der großen genossenschaftlichen Verbundgruppen nicht selten für das Tagesgeschäft der angeschlossenen Einzelhändler weniger relevante Entscheidungen getroffen (Interview EHBSL2). Und auch die inhabergeführten Verbundgruppen müssen den Willen ihrer angeschlossenen Häuser ernst nehmen, da bei zu großer Unzufriedenheit die Einzelhändler ihren Kooperationsumfang reduzieren (beispielsweise ihre Teilnahme an Werbeaktionen) oder sogar die Verbundgruppe verlassen. So wird bei neuen Projekten oft frühzeitig die Beteiligung der Einzelhändler gesucht, um die Akzeptanz und damit Annahme der Projekte zu erhöhen (Interview vom 16.10.2012 mit Dr. Schmid).

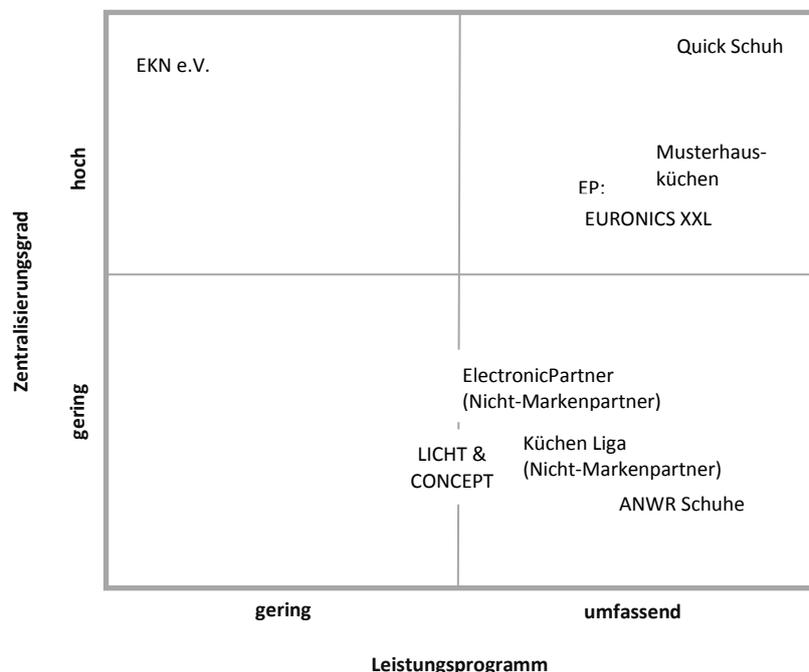
Die Beteiligungsmöglichkeiten und Beteiligungsbereitschaft der angeschlossenen Einzelhändler scheint mit dem Verbindlichkeitsgrad der so erstellten Leistungen zu korrespondieren. Den Händlern kommt eine wichtige Rolle in den Warenkommissionen zu, die verbindliche Sortimente festlegen (EKN und Quick Schuh; Interview EHBLS 2 und 7).

Einordnung in das Verbundgruppenraster

Abbildung 14 nimmt eine heuristische Einordnung der untersuchten Verbundgruppen in die im obigen Kapitel entwickelte Verbundgruppenklassifikation vor. Die Einordnung basiert auf den in den Interviews erhobenen Leistungen und den Willensbildungsmöglichkeiten und Weisungsbefugnissen (siehe Anhang 9 und Anhang 10). Für die Verbundgruppen mit Konzept- und Systemangeboten wurde zwischen Konzeptpartner und „Nicht-Markenpartner“ differenziert, da sich die Kooperationsformen deutlich voneinander unterscheiden.

Rechtsform für Willensbildung weniger relevant?

Abbildung 14: Einordnung der Verbundgruppen



Quelle: Eigene Darstellung

Dem Cluster der *Full-Service Dienstleister der Händler* können die Kooperationsformen der „Nicht-Markenpartner“ von MHK (Küchen Liga), ElectronicPartner, LICHT & CONCEPT (EK/servicegroup) und die ANWR Schuhe zugerechnet werden. Diese Kooperationsformen bieten den Einzelhändlern ein relativ umfangreiches Angebot an Leistungen, die diese je nach Bedarf einkaufen können. Es gibt jedoch kaum verbindliche Leistungspunkte, außer der Teilnahme an der Zentralregulierung, über welche sich die Zentralen im Wesentlichen finanzieren (siehe Kap. 5.3). Oft scheinen die angeschlossenen Häuser in diesen losen Kooperationsformen jedoch nur wenige Leistungen wahrzunehmen, welches unter Kapitel 6 näher diskutiert wird.

Die Verbundgruppen MHK, ElectronicPartner, EK/servicegroup und EURONICS haben spezielle Konzepte entwickelt und nehmen eine Segmentierung ihrer angeschlossenen Häuser vor. Sie können folglich als *Konzept- und Systemverbunde* gelten. EURONICS bietet seinen Händler beispielsweise die Möglichkeit, sich als EURONICS (Fachhandel), EURONICS XXL (Fachmarkt) und media@home (höherpreisiger Fachhandel) zu positionieren. In Abbildung 14 wurden Musterhausküchen Fachgeschäft, EP: und EURONICS XXL exemplarisch hierfür eingetragen. Diese Form der Kooperation zeichnet sich durch einen höheren Verbindlichkeits- bzw. Zentralisierungsgrad, insbesondere in Bezug auf die absatzbezogenen Leistungen,

aus. Innerhalb der ANWR eG. scheint die Konzeptentwicklung (noch) nicht in gleichem Umfang durchgesetzt worden zu sein. Das ANWR Franchiseunternehmen Quick Schuh bildet hierbei jedoch eine Ausnahme und zeichnet sich durch sehr hohen Leistungsumfang und Zentralisierungsgrad aus.

Die EKN kann treffend als *straffer Spezialverbund* klassifiziert werden. Alles dreht sich um die Eigenmarken der Gruppe, die gemeinsam eingekauft und beworben werden. Händler der EKN beziehen jedoch nur einen kleinen Teil ihrer Ware durch die EKN und sind nicht selten Mitglieder in weiteren Verbundgruppen.

Eine Verbundgruppe, die am besten als *klassische Einkaufsgruppe* bezeichnet werden kann, wurde nicht nachgewiesen. Am ehesten könnte LICHT & CONCEPT noch als reine Einkaufsgruppe gelten. Aber auch hier übersteigt der Leistungsumfang sehr deutlich die einkaufsbezogenen Leistungen. Es stellt sich die Frage, ob klassische Einkaufsgruppen überhaupt noch in Deutschland existieren.

Klassische
Einkaufsgruppe fehlt

5.3 (Monetäre)Kosten der Verbundgruppenmitgliedschaft

Die Arbeit der Verbundzentralen ist mit Kosten verbunden. So beschäftigen die großen Verbundgruppen mehrere hundert Mitarbeiter, um ihre Leistungen für die kooperierenden Händler zu erstellen. Zur Finanzierung der Verbundzentralen tragen sowohl Lieferanten als auch die angeschlossenen Einzelhändler bei:

- Die *Zentralregulierungsgebühr* wird in der Regel prozentual auf den Zentralregulierungsumsatz der angeschlossenen Häuser durch die Lieferanten entrichtet und ist eine zentrale Einnahmequelle der Verbundzentralen. Für die angeschlossenen Häuser entstehen meist keine direkten Kosten, sie profitieren oft sogar von einer umsatzabhängigen Rückvergütung. Zu beachten ist allerdings, dass die Zentralregulierungsgebühr einen Kostenfaktor für die Lieferanten darstellt, weswegen diese den Einzelhändlern eventuell schlechtere Konditionen anbieten. Insbesondere für größere Einzelhändler besteht daher ein gewisser Anreiz, die Zentralregulierung zu umgehen und dadurch bei Lieferanten Konditionsvorteile auszuhandeln. Um dem vorzubeugen, erhalten umsatzstärkere Einzelhändler auch in Verbundgruppen bessere Konditionen (Workshop am 18.10.2012 in BMWi).
- Einige Verbundzentralen generieren Einnahmen aus dem *Warengeschäft*. Dies ist zum einen der Fall wenn die Zentralen selber als Großhändler gegenüber ihren Mitgliedern auftreten und eigene Lager- und Logistikabteilungen unterhalten

Zentralregulierungsgebühr oft
wichtigste Einnahmequelle

(z.B. EURONICS). Aber auch in den Warenprogrammen kann ein Teil der Preisvorteile einbehalten und so die Arbeit der Zentrale finanziert 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. Die EKN finanziert sich vollständig aus Mitgliederbeiträgen, welches allerdings nur dadurch möglich ist, weil der Verein keine Zentrale mit eigenen Mitarbeitern unterhält.
- 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. Hierbei streben die Verbundzentralen meist einen kostendeckenden Preis für die Leistungen an. Dennoch werden viele Dienstleistungen quersubventioniert (Interview vom 03.07.2012 mit Dr. Kolloge und 18.09.2012 mit Dr. Ehmer).
- Auch die Einnahmen aus den *Nicht-Mitgliedergeschäften* werden zur Finanzierung der Arbeit der Verbundzentralen herangezogen. So generiert die Dienstleistungstochter der MHK etwa 50% ihres Umsatzes im Nicht-Mitgliedergeschäft. Das Nicht-Mitgliedergeschäft, also das Angebot von Leistungen an Einzelhändler, die nicht Verbundmitglieder sind, sowie das Betreiben von Regiebetrieben steht in einem gewissen Widerspruch zum Fördergedanken der Verbundzentralen für ihre Mitglieder. Zwar können hierdurch Mengenvorteile realisiert werden und die Leistungsfähigkeit des Verbunds insgesamt eventuell gestärkt werden, doch unterstützt die Zentrale im Nicht-Mitgliedergeschäft direkt die Wettbewerber der angeschlossenen Einzelhändler. Beim Betreiben eigener Filialen durch die Zentrale (z.B. INTERSPORT Voswinkel) tritt diese sogar direkt als Wettbewerber gegenüber den Mitgliedern auf (siehe auch Funck 2010).

Insbesondere in den Konzept- und Systempartnerschaften können erhebliche monetäre Kosten für die Einzelhändler anfallen, da relativ hohe Mitgliederbeiträge üblich sind. Hierfür erhalten die Konzeptpartner meist Grundleistungspakete (z.B. Werbemittelpakete). Für „nur Zentralregulierungspartner“ kann sich die Mitgliedschaft aufgrund der Rückvergütung auch direkt monetär lohnen (vgl. Funck 2010; Interview EHBSL6).

5.4 Gründe für die Nicht-Mitgliedschaft in Verbundgruppen

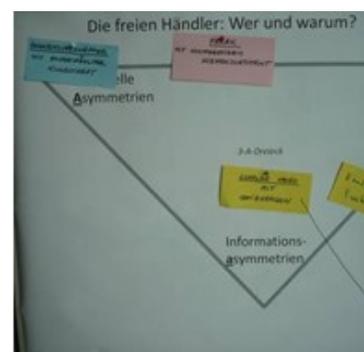
Verbundgruppen scheinen für mittelständische Händler beide Wirtschaftsparadigmen gleichzeitig zu realisieren: Klein genug, um flexibel zu sein und groß genug, um Skalen- und Lerneffekte nutzen zu können. Die Vorteile für die Händler zeigen sich bei Betrachtung der von den Verbundgruppen angebotenen Leistungen recht konkret: Sie können vor Ort unabhängig agieren und die Verbundgruppe hilft ihnen, vor- und nachgelagerte Tätigkeiten effizient abzuwickeln. Die Struktur der betrachteten Verbundgruppen ist divers. Je nach Verbundstruktur und Rechtsform basiert die Zusammenarbeit auf ökonomischer Rationalität, Gruppenphilosophie, Corporate Identity, Kapitalverflechtungen und natürlich einer Mischung aus allen Komponenten. Dies führt dazu, dass sich für die meisten Händler eigentlich eine Verbundgruppe nach ihrem Geschmack finden müsste und auch die Verbundgruppenbonusstudie hat gezeigt, dass es den an Verbundgruppen angeschlossenen Händlern wirtschaftlich besser geht als den freien Händlern (Theurel et al. 2004).

Der Vorteile zum Trotz scheinen einige mittelständische Händler sich von einer Mitgliedschaft in einer Verbundgruppe keinen hinreichenden Vorteil zu versprechen bzw. ihre Freiheit nicht aufgeben zu wollen. Um die Motive der nicht kooperierenden Händler verstehen und einordnen zu können, wurden im Rahmen der Fallstudien auch mit nicht kooperierenden Einzelhändlern 10 Interviews geführt und diese mit den kooperierenden Händler kontrastiert. Vorweg zu schicken ist, dass nicht alle freien Händler freiwillig ungebunden sind. So sind die Verbundgruppen hinsichtlich Liquidität und Professionalität im Marktauftritt durchaus wählerisch und lehnen manche Einzelhändler ab (siehe oben). Dies gilt teilweise auch für Existenzgründer. Wenn diese nicht ausreichend solvent sind, müssen sie sich erst am Markt behaupten, bevor sie von einer Verbundgruppe aufgenommen werden. In der Folge kann dies mitunter einen Krisenkreislauf bedingen: Aufgrund der Nicht-Mitgliedschaft ist ihre wirtschaftliche Situation schlecht und aufgrund seiner wirtschaftlichen Situation wird er von keiner Verbundgruppe aufgenommen. Hier zeigt sich ein Zielkonflikt zwischen dem volkswirtschaftlichen Ziel, Existenzgründungen zu fördern und den berechtigten Bedenken der Verbundgruppen, sich durch nicht-solvente junge Unternehmen Risiken einzukaufen, welche die wirtschaftliche Existenz der Verbundgruppe gefährden könnten. Ferner kann es vorkommen, dass leistungsfähige Händler nicht aufgenommen werden, weil Verbundgruppenhändler die lokale Konkurrenz fürchten. So existieren zumindest in einigen Verbundgruppen Vetorechte der angeschlossenen Häuser (Interview EHEDV5).

...klein genug um flexibel zu sein, groß genug um Skalen- und Lerneffekte zu nutzen.

Nicht alle Händler sind in Verbundgruppen willkommen

Krisenkreislauf?

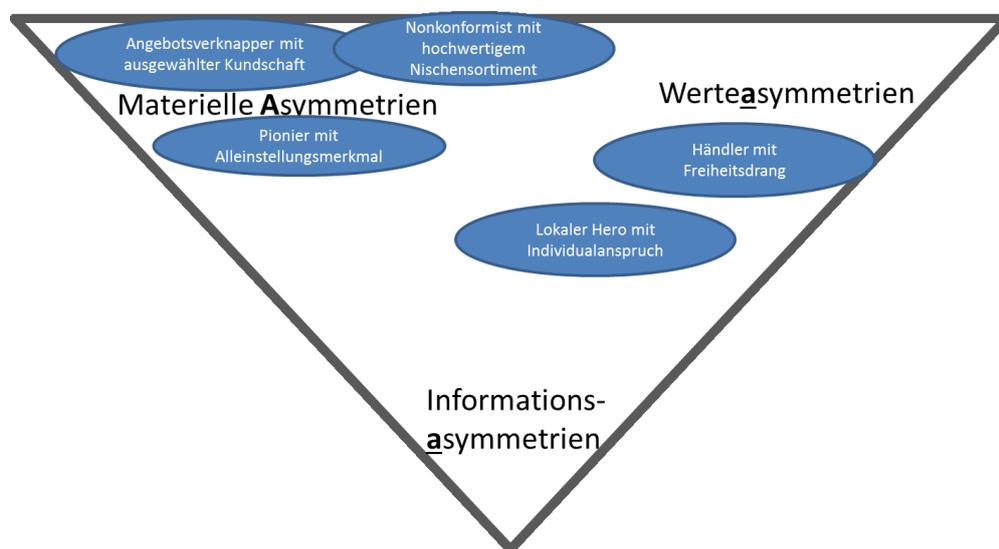


Asymmetrie-Dreieck

Ergebnis des Workshop am 18.10.2012 im BMWi;
Eigenes Foto

Um zu verstehen, welche Arten von Händlern sich aus welchen Gründen nicht um die Mitgliedschaft in einer Verbundgruppe bemühen, wurden die Gründe in drei Gruppen eingeteilt (siehe Abbildung 15). Auf Grundlage der Händlerstudien wurden exemplarisch einige Typen freier Händler gebildet und in das Asymmetrie-Dreieck der freien Händler eingeordnet. Die Einteilung und Typisierung wurde auf dem Expertenworkshop vorgestellt. Die folgenden Ergebnisse beziehen sich daher nicht nur auf die Händlerinterviews, sondern auch auf die Reflexion der Workshopergebnisse.

Abbildung 15: Das Asymmetrie-Dreieck der freien Händler: Wer und warum?



Quelle: Eigene Darstellung

1. **Materielle Asymmetrien:** Dies bedeutet, 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, bietet für einige sehr leistungsfähige (und meist umsatzstärkere) Einzelhändler die Verbundgruppenmitgliedschaft zwar gewisse Vorteile, diese sind aber keineswegs entscheidend für den Unternehmenserfolg. Für wenige besonders starke Mittelständler lohnt sich infolgedessen eine Verbundgruppenmitgliedschaft nicht, so dass sie freie Händler bleiben (Interview vom 30.10.2012 mit Prof. Dr. Funck).

Doch auch sehr kleine Unternehmen lehnen die Mitgliedschaft in Verbundgruppen ab. Das kann einerseits daran liegen, dass, wie mehrere Händler der Unterhaltungselektronik berichten (Interview EHEDV10), die Händler vermuten, durch die Bestellungen über eine Verbundzentrale Zeit zu verlieren und

Besonders leistungsfähige Mittelständler brauchen keine Verbundgruppe

neue Produkte nicht schnell genug anbieten zu können. Allerdings kann vermutet werden, dass dies zwar in Teilen richtig sein kann, aber grundsätzlich eher eine nicht geprüfte Vermutung ist und diese Motivation daher partiell in die dritte Gruppe (Informationsasymmetrien) einzuordnen wäre. Ferner war von sehr kleinen Geschäften mit heterogenem Sortiment zu vernehmen, dass die Mindestabnahmemengen zu hoch für sie seien. Verbindliche Mindestabnahmen konnten in dieser Untersuchung nur in Warenprogrammen festgestellt werden, allerdings sind die Konditionen und Rückvergütungen bei geringen Abnahmemengen tatsächlich schlechter.

Eindeutig materielle Asymmetrien zeigen sich aber beispielsweise bei „*Pionieren mit Alleinstellungsmerkmalen*“. Dies sind Händler, die mit ihrem Sortiment oder ihrer Sortimentszusammenstellung einzigartig sind und daher, dies liegt in der Natur der Sache, bei einer Verbundzentrale nicht fündig werden können. Allerdings besteht hier die Möglichkeit, wenn sich solche Geschäfte bzw. deren Sortimente etabliert haben, eine Verbundgruppe zu gründen. Dies können beispielsweise auch die Händler initiieren, die das Sortiment innoviert haben. Bei einem zweiten Typ „*Angebotsverknapper mit ausgewählter Kundschaft*“ existieren ebenso keine Vorteile durch eine Verbundgruppenmitgliedschaft: Diese Händler (teilweise Konzeptstores) leben davon, dass ihre Produkte (z.B. exklusive Textilmarken), oftmals sowohl für den Händler als auch für den Kunden, schwer zu bekommen sind, was den Sinn einer Verbundgruppe von vornherein konterkarieren würde bzw. die Exklusivlieferanten kaum Interesse an der Belieferung einer Verbundgruppe hätten.

2. **Werteasymmetrien** beziehen sich auf divergierende Werte zwischen Händlern und Verbundgruppen bzw. auf eine grundsätzliche Skepsis der Händler gegenüber Organisationen, welcher Art auch immer. Dies fängt mit einer diffusen Abneigung und Unterstellung an, dass es bei den Zentralen nur um Eigeninteresse gehe, bis dahin, dass man als freier Händler in einer freien Marktwirtschaft sich nicht in seinem kaufmännischen Selbstverständnis beschneiden lassen wolle. Allerdings handelt es beim „*Händler mit Freiheitsdrang*“ bei den Werteasymmetrien teilweise um Informationsasymmetrien, da die tatsächliche Einbuße an Freiheit bei den meisten Verbundzentralen, je nach Kooperationsform (siehe oben), geringer ist als diese Händler erwarten. Teilweise bestehen jedoch auch andere Organisationskulturen. Denn „Motivation vieler freier Händler ist nicht möglichst viel Geld zu verdienen, sondern die Auseinandersetzung mit einer bestimmten Sache“, so ein freier Händler wörtlich. Für diese Art von Händler, welcher mit dem Label „*Nonkonformist mit hochwertigem Nischensortiment*“ bezeichnet werden kann, bestehen jedoch nicht nur Werteasymmetrien, sondern

Es liegt in der Natur der Sache, dass es bei Pionieren und Angebotsverknappern keine sinnvollen Angebote durch Verbundgruppen gibt

Freiheitseinbuße durch Mitgliedschaft in einer Verbundgruppe ist geringer als von den Händlern erwartet

auch materielle Asymmetrien. So würde er von vielen der von den konventionellen Zentralen angebotenen Leistungen - wie z.B. bunt bedruckte Tüten - gar nicht profitieren. Doch auch hier ist es denkbar, dass sich Händler zusammenschließen und einen Verbund nach ihrem Geschmack gründen.

Teilweise verstehen sich die nicht kooperierenden Händler als lokale Versorger, die ihr Angebot am lokalen Markt bedarfsgerecht orientieren wollen (*Lokaler Hero mit Individualanspruch*). Diese, sich selbst mitunter als „Instinkthändler“ bezeichnenden Händler, wollen sich von ihrem „Gefühl leiten lassen“. Sie sind so auf das lokale Umfeld fokussiert, dass sie sich nicht mit überregionalen Verbundzentralen und deren Sortimentsvorschlägen beschäftigen möchten. Schon gar nicht sind sie bereit, deren Leistung monetär zu honorieren. Teilweise handelt es sich um Personen, die aufgrund ihrer Persönlichkeitsstruktur kooperationsungeeignet sind.

3. **Informationsasymmetrien** bedeuten, dass den Händlern nicht bekannt ist, dass sie tatsächlich von der Mitgliedschaft in einer Verbundgruppe profitieren würden. Die von den Händlern getroffenen Annahmen beziehen sich zum einen auf die Konditionen einer Mitgliedschaft in einer Verbundgruppe. Dies betrifft vor allem die durch eine Mitgliedschaft entstehenden Kosten. In den Interviews wurde deutlich, dass eine genaue Auseinandersetzung mit den zu erwartenden Kosten jedoch nicht stattgefunden hat und stattdessen Beiträge vermutet wurden, die weit über den tatsächlich entstehenden Kosten liegen würden (Interview EHBSL7). Bei den Abnahmekonditionen bestand zudem die Vermutung, zu einer Mindestabnahmemenge verpflichtet zu werden. Zum anderen verfügt diese Händlergruppe über einen mangelnden Informationsstand hinsichtlich der Leistungserstellung. So vermutete beispielsweise ein Händler durch längere Lieferzeiten, Vorsprung bei Produktinnovationen zu verlieren (Interview EHEDV7); seine vermuteten Lieferzeiten liegen jedoch weit über den tatsächlichen Zeiten, wie von Verbundgruppenhändlern aus demselben Segment angegeben wurde (Interview EHEDV2).

5.5 Zwischenfazit

- Verbundgruppen sind Kooperationen rechtlich selbstständiger Handelsunternehmen.
- Ein umsatzmäßig bedeutender Anteil des deutschen Einzelhandels ist in Verbundgruppen organisiert, wobei der Anteil in den Segmenten offenbar stark variiert.

Händler könnten Verbund nach ihrem Geschmack gründen

Vorurteile als Grund für Nicht-Kooperation

- Zentralisierungsgrad bzw. Straffheit und Leistungsumfang können für eine einfache Klassifikation von Verbundgruppen herangezogen werden. Es lassen sich vier Typen ableiten: die klassische Einkaufsgemeinschaft, der Full-Service Dienstleister, der straffe Spezialverbund und der Konzept- und Systemverbund.
- Die untersuchten größeren Verbundgruppen bieten Konzeptpartnerschaften an, ermöglichen aber auch die „Nicht-Markenmitgliedschaft“. Der untersuchte kleine Händlerzusammenschluss EKN kann am besten als straffer Spezialverbund bezeichnet werden. Eine klassische Einkaufsgruppe wurde nicht nachgewiesen, alle untersuchten Verbundgruppen offerieren zahlreiche über den Einkauf hinausgehende Leistungen.
- Verbundzentralen finanzieren ihre Arbeit durch Lieferanten und Einzelhändler. Die Zentralregulierungsgebühren sind oft die wichtigste Einnahmequelle.
- Materielle-, Werte- und Informationsasymmetrien können als Gründe für die Nicht-Mitgliedschaft in Verbundgruppen gelten.

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. So berichteten zwei Einzelhändler, dass sie aufgrund von Unzufriedenheit mit der Zentrale die Verbundgruppe wechselten (Interview EHEDV1, EHBSL4). Die sogenannte Verbundgruppen-Bonus-Studie konnte nachweisen, dass Einzelhändler, die einer Verbundgruppe angehören, eine bessere Bonität bzw. ein geringeres Insolvenzrisiko aufweisen als nicht-kooperierende Einzelhändler. Hierzu wurde der Creditreform-Bonitätsindex von einer Zufallsauswahl von 16 299 kooperierenden Einzelhändlern mit dem von 15 320 nicht-kooperierenden Einzelhändlern verglichen und der Einfluss von anderen Variablen auf das Insolvenzrisiko kontrolliert (vgl. Theurl et al. 2004).

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 (z.B. Funck 2010; Interview vom 03.07.2012 mit Dr. Kolloge). Hierbei steht allerdings der Umfang der zentral erbrachten Leistungen innerhalb des Verbunds in einem gewissen Spannungsverhältnis zur Selbstständigkeit der angeschlossenen Einzelhändler (vgl. Siebelt 2009). Auf Ebene der Einzelhändler ist die Nützlichkeit der Verbundgruppenmitgliedschaft von der Attraktivität der von der Zentrale erbrachten Leistungen abhängig, welche in diesem Kapitel diskutiert wird.

6.1 Leistungen von Verbundgruppen und ihre Bedeutung für den mittelständischen Einzelhandel

Aus der Perspektive der Einzelhändler lässt sich der Nutzen einer Verbundmitgliedschaft aus der Attraktivität der durch die Verbundgruppe bezogenen Leistungen verglichen mit der Alternative, die Leistungen selber zu erbringen, bestimmen (in Anlehnung an Siebelt 2009). Man könnte also von den Opportunitätskosten der Verbundmitgliedschaft sprechen. So ergibt sich beispielsweise der Vorteil des zentralen Einkaufs im Verbund aus den Preisvorteilen der bezogenen Waren sowie den Transaktionskostensparnissen (z.B. Kosten für das eigenständige Verhandeln und

Verbundgruppen
stiften Vorteile

Nutzen der Verbundgruppen-
mitgliedschaft ist abhängig
von der Attraktivität der
Leistungen

Überprüfen von Verträgen mit Lieferanten). Hierbei wird deutlich, dass der Vorteil der Verbundgruppenmitgliedschaft auch davon abhängig ist, wie gut der Händler die Leistung selber erbringen kann. Zugespitzt könnte man formulieren, dass bei höherer Leistungsfähigkeit des Einzelhändlers, die Attraktivität der Verbundgruppenleistungen und die damit verknüpften Vorteile der Verbundmitgliedschaft abnehmen. Ist ein Händler beispielsweise sehr findig im günstigen Bezug von Waren, so kann sich für ihn eine Verbundmitgliedschaft auch negativ auswirken, wenn er gezwungen ist, seine Waren über die Zentrale zu schlechteren Konditionen zu ordern.

Die Leistungsfähigkeit der mittelständischen Einzelhändler ist sowohl von den individuellen Fähigkeiten des Händlers und seiner Mitarbeiter abhängig als auch von der Größe des Unternehmens. Beispielsweise bezeichneten die zwei befragten kleineren Bekleidungseinzelhändler (Interview EHBLS 5 und 7) die Bedeutung der Eigenmarken für ihren Unternehmenserfolg als sehr wichtig. Ein umsatzstärkerer Einzelhändler hingegen vermutete, dass er die über die Verbundgruppe bezogene Ware zu gleichen Konditionen auch ohne die Einkaufsgruppe einkaufen könnte (Interview EHBLS 6). In diesem Sinne schätzt auch Prof. Dr. Funck, dass die Bedeutung von Verbundgruppen stark von der Leistungsfähigkeit der Einzelhändler abhängt (Interview vom 30.10.2012 mit Prof. Dr. Funck).

In vorliegender Studie wurden die Leistungen der Verbundgruppen eingehend betrachtet und in den Interviews mit den Einzelhändlern nachgefragt, welche Leistungen der Verbundgruppen warum eingesetzt werden. Im Folgenden werden diese Leistungen genauer betrachtet und diskutiert. Die Diskussion der Leistungen basiert auf der Auswertung der Einzelhändlerinterviews. Es gilt Vor- und Nachteile der Leistungen für die Einzelhändler darzustellen und eine vorsichtige Bewertung der jeweiligen Leistung vorzunehmen.

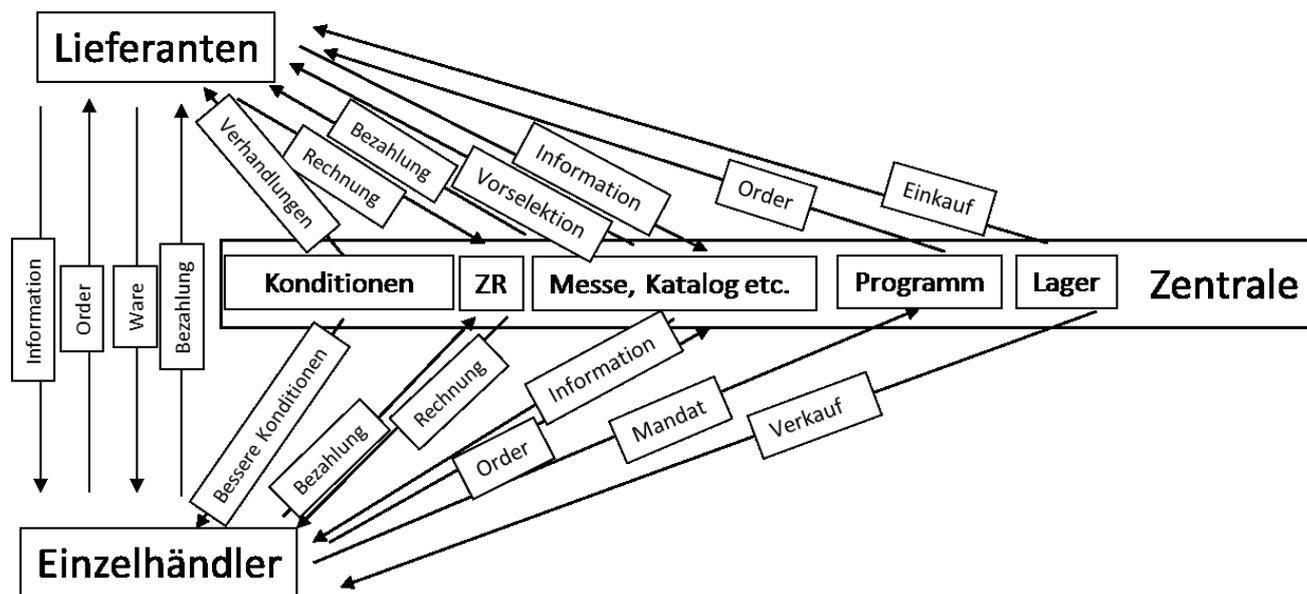
6.1.1 Einkaufsbezogene Leistungen

Verbundzentralen unterstützen die Warenbeschaffung ihrer angeschlossenen Einzelhändler durch vielfältige einkaufsbezogene Leistungen. Hierbei schalten sie sich, in vielfältiger Weise, als Vermittler zwischen Lieferanten und Einzelhändler ein (vgl. Abbildung 16). Freie Händler, die keiner Verbundgruppe angehören, beziehen ihre Waren direkt von den Lieferanten und müssen alle Transaktionen mit den Lieferanten eigenständig organisieren. Im Folgenden werden die einzelnen Vermittlungsleistungen diskutiert.

Höhere Leistungsfähigkeit des Einzelhändlers = niedrigere Vorteile der Verbundgruppenmitgliedschaft

Kernaufgabe: Unterstützung bei der Warenbeschaffung

Abbildung 16: Einkaufsbezogene Leistungen der Verbundzentralen



Quelle: Eigene Darstellung

Verhandlungen, Zentralregulierungen, Delkredere

Durch die *Verhandlung von Preisen und Konditionen* mit den Lieferanten erwirken Verbundzentralen pauschale Preis- oder Konditionsvorteile für ihre Mitglieder. Aufgrund der Marktmacht des Verbundes sind Lieferanten eher bereit bessere Konditionen anzubieten, von denen die angeschlossenen Einzelhändler profitieren. So erhalten Händler der ANWR und der MHK beispielsweise pauschale Rabatte beim Bezug der Ware von gelisteten (teilnehmenden) Lieferanten. Bei den untersuchten großen Verbundgruppen ist die überwiegende Mehrheit der namenhaften Lieferanten gelistet. In der praktischen Umsetzung fallen die pauschalen Rabatte mit der Zentralregulierung zusammen.

„Im Rahmen der *Zentralregulierung* übernimmt die Verbundgruppe häufig auch die Regulierung des Zahlungsverkehrs zwischen allen gelisteten Lieferanten und Dienstleistern und dem angeschlossenen Handelspartner. Alle Forderungen, die Mitglieder aus Kaufverträgen schulden, werden zentral bearbeitet und unter Beachtung von Zahlungszielen und allen verhandelten Konditionen inkl. Skonto beglichen. Der Vorteil für den Einzelhändler liegt dabei im deutlich reduzierten Aufwand für das Handling und die Kontrolle der Rechnungen. Je nach Größe des Unternehmens können hier administrative Kräfte eingespart und damit die Personalkosten gesenkt werden.“ (Funck 2010, S. 54; siehe auch Abbildung 17).

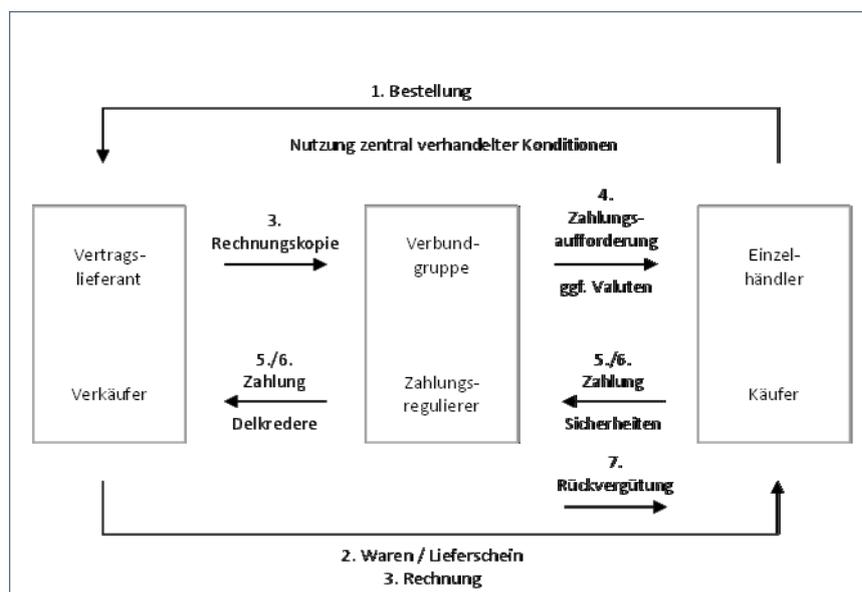
Die Übernahme von *Delkredere* ist häufig mit der Zentralregulierung verknüpft. Hier haftet die Zentrale für die Zahlungsfähigkeit und Vertragstreue der Einzelhändler

Bessere Konditionen durch zentrale Verhandlungen

Zentralregulierung und Delkredere

und Lieferanten. Für Einzelhändler und Lieferanten reduzieren sich wiederum die Überwachungs- und Überprüfungskosten. So ergeben sich etwa auf Seiten der Lieferanten hohe Mengenvorteile, da nicht mehr jeder Lieferant die Bonität jedes durch ihn belieferten Einzelhändlers überprüfen muss. Allerdings hat nun die Zentrale ein Interesse daran, die Zahlungsfähigkeit ihrer Mitglieder und Lieferanten genau zu (über)prüfen. Für Zentralregulierung und Delkredereübernahmen wird in der Regel eine Zentralregulierungsgebühr bei den Lieferanten erhoben.

Abbildung 17: Zentralregulierung, Delkredere, Rückvergütung



Quelle: Funck 2010, S. 55

Der Vorteil der Zentralregulierung und Delkredereübernahme durch die Verbundzentralen ergibt sich für Lieferanten und Einzelhändler im reduzierten Verwaltungs- und Überwachungsaufwand bzw. in den reduzierten Transaktionskosten. Lieferanten können über die Verbundzentralen die Facheinzelhändler effizient ansprechen und so beispielsweise Warenaktionen platzieren (Interview vom 30.10.2012 mit Prof. Dr. Funck). Für die untersuchten Einzelhändler waren verschiedene Aspekte bei den Konditionenverhandlungen, der Zentralregulierung und Delkredereübernahme relevant:

- Im Rahmen der Zentralregulierung zahlen die Lieferanten in der Regel eine Gebühr, die je nach Verbundgruppe durchaus mehrere Prozent des Zentralregulierungsumsatzes ausmacht. Mit dieser Gebühr wird die Arbeit der Verbundzentrale finanziert. Ein Teil der so generierten Einnahmen wird abhängig vom Zentralregulierungsumsatz der jeweiligen Händler *rückvergütet*. Hierbei gewähren die Zentralen umsatzstärkeren Einzelhändlern in der Regel eine prozentual

höhere Rückvergütung. Kleine Häuser erhalten beispielsweise 1% ihres Zentralregulierungsumsatzes rückvergütet, umsatzstarke Häuser jedoch 3%. Die Rückvergütung wurde daher eher von umsatzstärkeren Handelsunternehmen als relevant eingestuft. Insbesondere ein umsatzstarker Bekleidungseinzelhändler berichtete, dass er aufgrund der Rückvergütung erst kürzlich in eine Verbundgruppe mit Zentralregulierung eingetreten ist (Interview EHBSL6).

- Für umsatzschwächere Handelsunternehmen scheint ein wesentlicher Vorteil der Zentralregulierung und Delkredereübernahmen darin zu bestehen, dass sich der *Zugang zu Lieferanten* verbessert. So berichten einige kleinere freie Händler, dass sie Schwierigkeiten haben, überhaupt von den Lieferanten bedient zu werden oder dass sie ihre Ware per Vorkasse bezahlen müssen (Interview EHM7).
- Alle 7 Tage bis monatlich haben die untersuchten Verbundgruppen ihre Einzelhändler reguliert (d.h. die eingegangenen Rechnungen der Lieferanten usw. eingefordert). Hierdurch ergibt sich für die Händler ein *Liquiditätsvorteil*, da sie die Ware bereits an den Endkunden weiterverkaufen können, bevor sie diese bezahlen müssen. Allerdings ist es den Einzelhändlern durch Zentralregulierung nicht mehr möglich, nach Bedarf Lieferantenkredite in Anspruch zu nehmen, welches ein Händler explizit als Grund nannte, warum eine Teilnahme an der Zentralregulierung für ihn nicht in Frage kommt (Interview EHBSL5). Als einzige der untersuchten Verbundgruppen bietet die ANWR ihren Einzelhändlern über ihre Bank die Verschiebung der Regulierung an, welches unter 6.1.4 genauer betrachtet wird. Dennoch sind Schiebungen der Regulierung auch in anderen Verbundgruppen möglich. Da die Verbundzentralen ein Interesse am Erfolg ihrer Mitglieder haben, verhalten sie sich bei Zahlungsschwierigkeiten nicht selten kulant (Interview vom 30.10.2012 mit Prof. Dr. Funck sowie mehreren Verbundzentralen)

Zentralregulierung:
Liquiditätsvorteile oder
finanzielle Inflexibilität?

Messen, Warenkommissionen, Kennzahlen, Sortimentsberatung, etc.

Verbundgruppen unterstützen ihre angeschlossenen Häuser in vielfältiger Weise bei der Sortimentsgestaltung (vgl. Abbildung 16). Indem sie Austauschplattformen zwischen Lieferanten und Einzelhändler bereitstellen, fördern sie die Kommunikation zwischen den Handelsstufen aber auch zwischen den Einzelhändlern:

Hausmessen: alles an einen Ort

Alle untersuchten Verbundgruppen veranstalten eigene *Hausmessen*¹¹. Auf diesen Messen präsentieren die gelisteten Lieferanten ihre Sortimente. Ferner nutzen die Verbundgruppen ihre Hausmessen, um auf eigene Warenprogramme und andere Angebote (z.B. Dienstleistungen) aufmerksam zu machen. Den Einzelhändlern bietet sich dort das komplette Angebot an Ware, welches die Zentralen mit den Lieferanten verhandelt haben, zu den für sie geltenden Konditionen. Ferner werden Händler über neue Trends und Entwicklungen informiert. Hausmessen werden mit weiteren Veranstaltungen wie Mitgliederversammlungen, Vorträgen und Diskussionsrunden kombiniert und bieten Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch der Einzelhändler.

Warenkommissionen sind in der Regel mit Vertretern der Verbundzentralen und Einzelhändlern besetzt und nach Herstellern bzw. Herstellermarken gruppiert. Sie verhandeln mit den Herstellern und unterstützen die Kommunikation zwischen Herstellern und Einzelhändlern. So kommentieren die Warenkommissionen der ANWR beispielsweise Kollektionen und Artikel der Hersteller und bringen Verbesserungsvorschläge ein. Des Weiteren treffen die Warenkommissionen der ANWR eine gewisse Vorselektion der Artikel, die auf den Hausmessen ausgestellt werden. Warenkommissionen wirken meist an den Warenprogrammen mit. Durch die Arbeit der Warenkommissionen erlangen die teilnehmenden Einzelhändler Wissen über Hersteller und Produkte und können Kollektionen und Warenprogramme beeinflussen. Für Lieferanten und Verbundzentralen ist der Erfahrungsinput vom PoS wichtig.

Der *Außendienst* der Verbundgruppen unterstützt in der Regel bei Bedarf die Einzelhändler bezüglich der Sortimentszusammensetzung und informiert über Lieferanten und Artikel. So werden beispielsweise gängige Sortimente empfohlen (Interview EHEDV1) oder Hinweise in Bezug auf Liefer- und Qualitätsprobleme verbreitet (Interview vom 29.10.2012 mit Herrn Niebuhr). Nur wenige Einzelhändler haben die Sortimentsberatung des Außendienstes in den Interviews benannt. Ein Händler hätte sich jedoch mehr Hilfe seitens seiner Zentrale gewünscht, als er eine neue Warengruppe in sein Sortiment aufgenommen hat (Interview EHEDV1).

Kennzahlen helfen bei der Sortimentsgestaltung. Im Rahmen der Zentralregulierung erfassen die Zentralen das Orderverhalten der Einzelhändler, welches den jeweiligen Händlern zur Verfügung gestellt wird. So können die Einzelhändler meist im Intranet der Verbundgruppen nachlesen, welche Artikel sie im laufenden Jahr geor-

¹¹ Bei der EKN kann besser von Haustreffen der Einzelhändler gesprochen werden, bei denen die Warenkommissionen ihre Einkaufsprogramme mit entsprechenden Artikeln vorstellen und die Einzelhändler verbindlich ordern.

dert haben und wie sich ihr Orderverhalten verändert hat. Solche Informationen werden von einigen der befragten Einzelhändler zur Sortimentsgestaltung eingesetzt (Interview EHEDV1). Im Grunde sind diese Daten nur dann relevant, wenn die Händler kein Warenwirtschaftssystem einsetzen, welches ihre Absätze aufzeichnet. Einige Konzeptkooperationen (EURONICS XXL; Quick Schuh) erstellen durch verbundene Warenwirtschaftssysteme Verkaufszahlenvergleiche, welche es den Einzelhändlern ermöglichen, Absatzzahlen in Echtzeit mit anderen Händlern zu vergleichen. Auf diese Weise können schnell besonders erfolgreiche Artikel und Marken identifiziert werden oder Abweichungen von den Abverkaufszahlen der Kollegen erkannt werden.

Einige *weitere Leistungen* wurden noch benannt, welche es den Händlern ermöglichen, Informationen über Sortimente, Lieferanten und Trends zu erhalten. In diesem Sinne organisiert und begleitet LICHT & CONCEPT etwa Fahrten ihrer Einzelhändler auf internationale Messen und sorgt dort für Austausch zwischen den Händlern.

Insgesamt *bewerten* die befragten Einzelhändler die Kommunikations- und Austauschplattformen als sehr bedeutsam für die Sortimentsgestaltung. Die Verbundgruppe erleichtert es den Einzelhändlern, sich über die verfügbaren Sortimente, Artikel, Lieferanten und Nachfragetrends zu informieren und so ein wettbewerbsfähiges Sortiment zusammenzustellen. Hierbei scheint die Kommunikation zwischen den Einzelhändlern sehr wichtig. Sie erhalten die Möglichkeit, im Gespräch mit Kollegen Erwartungshaltungen zu diskutieren und abzugleichen. Ein Modehändler berichtete beispielsweise, dass er immer schon eine Idee habe, was die neue Saison bringen werde, also welche Marken, Produkte, Farben, und Schnitte besonders nachgefragt würden. Auf der Hausmesse diskutiert er dies mit den Kollegen und festigt bzw. revidiert seine Meinung. Der kollegiale Austausch erhöht die Qualität seiner Sortimentsplanung (Interview EHBSL 6). Hausmessen, Intranet usw. werden natürlich auch zum Ordern von Waren verwendet, wobei die befragten Einzelhändler hier auch die üblichen Orderkanäle der Lieferanten nutzen (z.B. Außendienst, Showrooms etc.).

Warenprogramme

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 (vgl. Abbildung 16). Die Initiative für Warenprogramme kann auch von den Lieferanten ausgehen, wenn

Vergleich der
Abverkaufszahlen

Austausch mit Kollegen
steigert Qualität der
Sortimentsplanung

diese bestimmte Artikel oder Aktionen bei den Verbundgruppenhändlern platzieren wollen.

Artikel aus den Warenprogrammen werden frühzeitig geordert. Die EKN stellt auf der Hausmesse, in einer Art Auktion, die jeweiligen Artikel vor und die Einzelhändler müssen daraufhin verbindlich ordern (Interview EHBSL5). Beim ANWR Voting werden beispielsweise im Intranet 300 – 400 Artikel zur Auswahl gestellt, welche die Händler verbindlich ordern (Interview EHBSL2). Die am meisten geordneten ca. 150 Artikel werden mit Rabatten eingekauft. In Warenprogrammen ergeben sich Einkaufspreisvorteile von mehreren Prozent. Für Einzelhändler ist die Teilnahme an Warenprogrammen besonders dann attraktiv, wenn sie über die Programme Artikel beziehen können, die sie sowieso ins Sortiment aufnehmen wollten (Interview EHBSL2 und 4). Ganz grob kann gesagt werden, dass die befragten Verbundgruppenhändler zwischen 10 und 20% ihrer Ware über Warenprogramme beziehen. Zu den Warenprogrammen zählen meist auch Vertrauenslimits, Eigenmarken und Exklusivprodukte:

Vertrauenslimits unterscheiden sich von herkömmlichen Warenprogrammen dadurch, dass die Einzelhändler ganze Warengruppen verbindlich und frühzeitig ordern. Die Einzelhändler verlassen sich darauf, dass die Zentrale bzw. die Warenkommission die richtigen Artikel auswählt und geben nur noch an, wie viel von der jeweiligen Warengruppe sie einkaufen möchten. Für die Einkäufer der Verbundgruppen erhöht sich die Flexibilität in der Verhandlung mit den Lieferanten, welches besonders bei Eigenmarkenprogrammen relevant ist. Denn hier entstehen die Artikel erst in den Verhandlungen mit den Lieferanten.

In *Eigenmarken- und Exklusivproduktprogrammen* werden Marken bzw. Artikel erstellt, die nur von Verbundgruppenmitgliedern geordert werden können. Zwei Erstellungsarten können grob unterschieden werden: Zum einen geben Verbundgruppen selber entwickelte Artikel bei Herstellern in Auftrag. Zum anderen werden Herstellerartikel umgelabelt, also mit eigener Marke oder Artikelnamen (bei Exklusivprodukten) und Artikelnummer versehen. Gegebenenfalls werden noch geringfügige Änderungen am Artikel vorgenommen. Da das erste Verfahren mit hohen Investitionen und Risiken für die Zentrale verbunden ist, beschränken sich die befragten Verbundgruppen aktuell im wesentlichen auf das Umlabeln bewährter Produkte.

Zentraler Vorteil von Eigenmarken und Exklusivprodukten ist die fehlende direkte Vergleichbarkeit, da Kunden diese Artikel und Marken nicht in den Geschäften derjenigen Händler finden können, die der Verbundgruppe nicht angehören (Interview EHBSL 4, 5 und 7). Ferner bieten Eigenmarken und Exklusivprodukte oft eine attraktivere Kalkulation bzw. Handelsspanne und können den Kunden den-

10 bis 20% der Ware
stammt aus Programmen

Raus aus der
Vergleichbarkeit

noch zu wettbewerbsfähigen Verkaufspreisen angeboten werden. Im Gegensatz zu Markenartikeln der Hersteller ist die Handelsspanne für die Lieferanten niedriger.

Die Bedeutung von Eigenmarken und Exklusivprodukten variiert sehr stark zwischen den Segmenten. So sind im Einzelhandel mit Kommunikations- und Informationstechnologien Herstellermarken dominierend und die Verbundgruppen versuchen, sich zusätzlich mit Exklusivprodukten bzw. Marken zu profilieren (Interview vom 18.09.2012 mit Dr. Ehmer und 24.09.2012 mit Herrn Kober). Im Bekleidungssegment hingegen sind für zwei befragte Einzelhändler die Eigenmarken der Zentralen entscheidend für den Unternehmenserfolg (Interview vom 10.10.2012 mit Herrn Adamsky, sowie EHBSL 5 und 7). Denn das Bekleidungssegment zeichnet sich generell durch eine starke Orientierung an den UVP der Markenhersteller aus, Eigenmarken erlauben hingegen die freie Kalkulation der Verkaufspreise. So scheinen die UVP der Markenhersteller eine für den personalintensiven mittelständischen Fachhandel unzureichende Handelsspanne zu bieten, welches durch Eigenmarken wieder ausgeglichen werden kann.

Die Attraktivität bzw. der Erfolg von Eigenmarken und Exklusivprodukten bestimmt sich wenig überraschend am PoS. Es scheint entscheidend zu sein, dass die Eigenmarken und Exklusivprodukte sich von Anfang an gut verkaufen. Bleiben die Abverkäufe hinter den Erwartungen, so nehmen Verbundgruppenhändler relativ schnell nicht mehr an den Warenprogrammen teil. Qualitäts- und Lieferprobleme tragen ggf. dann ihr übriges bei. Ist das Vertrauen in die Attraktivität der Eigenmarken und Exklusivprodukte erst einmal verloren, erscheint es schwierig für die Zentralen, hier wieder Boden zu gewinnen (Interview EHBLS 4). Andererseits sind erfolgreiche Eigenmarken und Exklusivprodukte z.T. das ausschlaggebende Argument für die Teilnahme in Verbundgruppen (z.B. Interview EHBLS5).

Insgesamt unterscheidet sich die Bedeutung von Warenprogrammen für die mittelständischen Einzelhändler merklich zwischen den Segmenten und Verbundgruppen. Klassische Warenprogramme scheinen aufgrund der Einkaufspreisvorteile attraktiv, aber tendenziell nicht überlebensnotwendig für mittelständische Verbundgruppenhändler zu sein. Eigenmarken und Exklusivprodukte sind für einige befragte Händler (besonders der EKN) extrem wichtig, spielen aber in anderen Verbundgruppen nur eine geringe Rolle (ANWR).

Lager- und Logistikleistungen

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 (vgl. Abbildung 16). Das Lagergeschäft ist nur in bestimmten

Eigenmarken sind nicht in allen Segmenten wichtig

Freie Kalkulation als Vorteil von Eigenmarken

Eigenmarken müssen sich am PoS bewähren

Segmenten und bei bestimmten Warengruppen relevant. Im Segment Kommunikations- und Informationstechnologien unterhalten beide untersuchten Verbundgruppen eigene Zentrallager und sind gleichzeitig im Streckengeschäft tätig. Es scheint, dass in diesem Segment mittelständische Einzelhändler ohne Zwischenschalten von Großhändlern fast nicht mehr beliefert werden. Dementsprechend überlebensnotwendig ist die Leistung (Interview EHEDV 1, 2, 3 und 6). Als Qualitätsfaktoren zählen Schnelligkeit und Zuverlässigkeit der Lager und Logistikabteilungen, denn die kleineren Fachhändler halten kaum Ware auf Lager und bestellen Artikel nicht selten erst auf Kundenwunsch.

Schnelligkeit und
Zuverlässigkeit ist Trumpf

6.1.2 Absatzbezogene Leistungen

Zu den absatzbezogenen Leistungen zählen alle Maßnahmen welche die Verkaufszahlen steigern. Zur Beurteilung der absatzbezogenen Leistungen muss zwischen Kooperationsformen unterschieden werden, bei denen die Einzelhändler sich als eine gemeinsame Handelsmarke bzw. Retail Brand platzieren (z.B. EP: Musterhausküchen Fachgeschäft) und solchen, bei denen die Kooperation der Einzelhändler nicht gegenüber den Kunden kommuniziert wird. Grundsätzlich ermöglicht und fordert eine gemeinsame Retail Brand deutlich intensivere Formen der Kooperation, da alle kooperierenden Händler die selben Werbemittel und Werbeaktionen einsetzen können. Dennoch kann die Zentrale auch „Nicht-Markenpartner“ bei den absatzbezogenen Leistungen unterstützen:

Kernaufgabe:
Absatzförderung durch
gemeinsame Werbeaktionen

Die meisten Zentralen bieten auch „Nicht-Markenpartnern“ *Werbemittel* wie Poster, Schilder, Tüten, Prospekte, Aktionsmaterialien usw. an. Diese Händler scheinen sich aus diesem Angebot die für sie passenden und preislich attraktiven Artikel auszuwählen. Sie beziehen ihre Werbemittel aber auch aus anderen Quellen (z.B. Interview EHBSL 4). Für Markenpartner ist der Einsatz eines Grundpaketes an Werbemitteln meist Pflicht und oft in den Konzept- bzw. Systembeiträgen enthalten.

Einige Verbundgruppen bieten einfache *Prospekte* auch für Nicht-Markenpartner an. Für Markenpartner ist eine minimale Teilnahme an Prospektaktionen meist verbindlich. Die Prospekte sind der Kooperationsform bzw. dem Handelsformat entsprechend gestaltet. So gibt es bei EURONICS beispielsweise Prospektlayouts für verschiedene Betriebstypen (siehe Prospekte der **Zentrale legen Aktionsassortiment inkl. Kalkulation fest**

Abbildung 18). Darüber hinaus bieten Zentralen oft Prospektbaukästen an, aus denen sich die Händler ihre individuellen Prospekte zusammenstellen können.

Individuelle Prospekte ermöglichen es den Händlern selber zu entscheiden, welche Artikel sie zu welchen Konditionen bewerben wollen. Die Erstellung individueller Prospekte ist hingegen mit relativ hohen Fixkosten verbunden. Für die befragten Einzelhändler sind die durch die Zentrale erstellten Prospekte meist einige Cent pro Stück günstiger, verglichen mit selbst in Auftrag gegebenen Prospekten. Hinzu kommen die gesparten Fixkosten für die Erstellung. Auf der anderen Seite sollten die Händler die beworbenen Artikel zu den beworbenen Preisen anbieten, was die Freiheit in der Sortimentsgestaltung reduziert. Ein Händler berichtete beispielsweise, dass er eine Produktgruppe nur sehr ungern anbiete, diese aber immer in den Prospekten der Zentrale enthalten sei. Daher stellt er seine eigenen Prospekte zusammen und übernimmt das Corporate Design seiner Retail Brand. Auf das Baukastenangebot seiner Zentrale greift er nicht zurück, da dieses 1000 Euro kostet, und er selbst versiert im Layouten ist, so dass er lieber seinen individuellen Prospekt erstellt (Interview EHEDV 1).

Prospekte der Zentrale legen Aktionsassortiment inkl. Kalkulation fest

Abbildung 18: Passende Prospekte für die Betriebsformate



Quelle: EURONICS

Viele Zentralen betreiben eigene *Werbeagenturen*, meist als Töchtergesellschaften, deren Leistungen von Verbundhändlern, aber oft auch von Nicht-Mitgliedern, in Anspruch genommen werden können. Da individuelle Werbekampagnen bei den Verbundagenturen genauso bezahlt werden müssen wie am freien Markt und sich bei der Erstellung von individuellen Leistungen kaum Synergien ergeben, scheint der Vorteil bei der Nutzung der Verbundagenturen für die Einzelhändler überschaubar. So hat auch keiner der befragten Händler explizit darauf hingewiesen, dass er die Werbeagentur der Zentrale beauftragt hat. Allerdings werden von mehreren Händlern *Internetseiten* (Händlerseiten) eingesetzt, die durch die Zentrale bzw. deren Agenturen erstellt und gepflegt werden (z.B. Interview EHEDV2 und 6). Außerdem setzt ein Händler *PoS-TV* des Verbundes ein (Interview EHEDV3).

Direct Mailing, also das persönliche Anschreiben der Kunden, wird von nicht wenigen Fachhändlern eingesetzt, um ihren existierenden Kundenstamm gezielt auf Aktionen hinzuweisen oder zu Events einzuladen. Die Händler greifen hierbei meist auf Adressen aus ihren Treueprogrammen zurück (Kundenkarte) und bewerben somit ihre Stammkunden (Interview EHBSL5, 6 und 7). Auch Verbundgruppen organisieren Direct Mailing Aktionen für ihre Händler und versorgen diese bei Bedarf mit Kundenadressen (Interview von 29.10.2012 mit Herrn Niebuhr). Bei der zentralen Durchführung von Mailingaktionen können, vergleichbar mit Prospektaktionen, relative hohe Synergien realisiert werden (z.B. Konzeptionierung, Versand, etc.). Von den Zentralen durchgeführte Aktionen nehmen den Einzelhändlern jedoch die Flexibilität, individuell zu bewerben.

Aktionen und Events am PoS werden von vielen der befragten mittelständischen Händler durchgeführt. Kochevents (Interview EHM2), Kollektionspräsentationen (Interview EHBSL 5), Tore schießen zur EM (Interview EHBSL2) und vieles mehr wird von den Händlern eingesetzt, um auf sich und ihr Angebot aufmerksam zu machen. Hierbei unterstützen einige Verbundgruppen die Händler, indem sie die nötige Ausrüstung zur Verfügung stellen (z.B. Glücksrad, Heißluftballon, Plakate) und auch mal mithelfen (z.B. Außendienst bei Neueröffnung, Interview EHBSL2).

Im *Ladenbau* werden, wie oben beschrieben, Markenpartner auf gewisse Mindeststandards verpflichtet (z.B. Sichtbarkeit der Retail Brand in der Außenplakatierung). Werden diese nicht eingehalten, so können Händler aus der Markenkooperation ausgeschlossen bzw. Kooperationsverträge nicht verlängert werden (Interview vom 16.10.2012 mit Dr. Schmid; Interview EHEDV3). Das Franchiseunternehmen Quick Schuh legt hierbei sehr detailliert fest, wie ein Quick Schuh Geschäft auszu-sehen hat. Zwei Verbundgruppen betreiben aktuell Ladenbauinitiativen, bei denen sie ihren Händlern Ladenbaukonzepte anbieten und sie auch bei der Finanzierung unterstützen (Interview vom 18.09.2012 mit Dr. Ehmer; 16.10.2012 mit Dr. Schmid). Sowohl das Küchenstudio EHM2 sowie der EP:-Händler EHEDV1 nutzen diese Initiativen, um ihren Standort zu verlagern und sich zu vergrößern. Beide lobten ausdrücklich die finanzielle Unterstützung.

Oft in Kooperation mit externen Dienstleistern bieten Verbundgruppen *Verkaufsschulungen* an. Diese können modular aufgebaut sein und besonders bei „Markenpartnern“ an die Bedürfnisse des entsprechenden Handelskonzepts angepasst sein. Einige Einzelhändler unterstreichen die Bedeutung der absatzfördernden Verkaufsschulungen und setzen sie regelmäßig zur eigenen und Mitarbeiterschulung ein (besonders Interview EHBSL2). Andere Händler berichten wiederum, dass sie diese kostenpflichtigen Leistungen noch nie wahrgenommen haben, obwohl die Zentrale umfangreiche Angebote unterbreitet (z.B. Interview EHM3).

Direct Mailing zum Aufbau
eines Kundenstamms

Ladenbauinitiativen zur
Vergrößerung und
Modernisierung

Produktschulungen werden oft durch die Lieferanten angeboten. Verbundgruppen scheinen hier eher die artikel- und markenübergreifenden Themen zu besetzen. Einige Verbundgruppen versuchen beispielsweise durch gezielte Weiterbildungen, die Servicequalität ihrer Einzelhändler zu verbessern. So ist im IuK-Segment die Heimvernetzung aktuell ein großes Thema, zu dem beide befragten Zentralen Weiterbildungen anbieten. Für den EP:-Händler EHEDV1 sind diese Schulungen jedoch wenig hilfreich, da seine Experten durch gute Ausbildung über deutlich höhere Kompetenzen verfügen.

Insgesamt scheinen diejenigen absatzbezogenen Leistungen deutlich attraktiver zu sein, bei deren Erstellung starke Synergien bzw. Mengenvorteile entstehen. Das Synergiepotential ist wiederum davon abhängig, ob Händler in einem Konzept unter gemeinsamer Dachmarke eng miteinander kooperieren. Ist dies nicht der Fall, so scheinen Verbundzentralen nur begrenzt Vorteile bei der Absatzförderung zu bieten, da die Leistungen zu ähnlichen Konditionen auch von unabhängigen Anbietern in Anspruch genommen werden können. Beim Bezug der absatzbezogenen Leistungen über die Zentralen geben Händler zwangsläufig gewisse Freiheitsgrade auf. So bestimmt beispielsweise ein gemeinsamer Prospekt faktisch, welche Aktionsware zu welchen Preisen verkauft wird.

6.1.3 Sonstige Leistungen

Die Kernaufgabe, welche die Zentrale mit sonstigen Leistungen verfolgt, ist die Weiterentwicklung bzw. Optimierung der angeschlossenen Unternehmen in allen Bereichen, die für den Kunden nicht unmittelbar ersichtlich sind.

Eine Kernleistung der Verbundzentralen, welche auch von fast allen befragten Verbundhändlern hervorgehoben wird, ist es, den *Wissensaustausch* der kooperierenden Einzelhändler zu ermöglichen und zu fördern. Hierzu werden verschiedene Kommunikations- und Austauschformate angeboten bzw. organisiert:

- *ERFA-Gruppen / Tagungen* sind meist regelmäßige und mehrtägige Treffen von Händlergruppen mit Besichtigung eines Handelsunternehmens und anschließender thematischer Diskussion
- *Tagungen / Kongresse / Mitgliederversammlungen*
- *Foren im Intranet, Rundmails, etc.*
- *Betriebsvergleiche* sind Kennzahlenvergleiche teilnehmender Einzelhändler, die von der Zentrale durchgeführt werden und Auskunft über die Performance des eigenen Unternehmens im Vergleich zu den Verbundgruppenpeers liefern.

Der Informationsaustausch bezieht sich natürlich auf alle unternehmerischen Aspekte (also auch Einkauf und Absatz). Der Austausch mit Händlern ähnlicher Han-

Dachmarke erhöht
Synergiepotential erheblich

Kernaufgabe:
Weiterentwicklung
bzw. Optimierung
der angeschlossenen
Unternehmen

delsformate bzw. Konzepte erscheint besonders hilfreich, da Problemlagen und Lösungsmöglichkeiten vergleichbar sind (Interview EHEDV4). Ein freier Händler, der einmal einer Verbundgruppe angehörte, äußerte sich kritisch zu ERFA-Gruppen und meinte, dass sich dort die Einzelhändler gegenseitig erzählen, wie toll sie seien (Interview EHM4). Diese Einschätzung scheint aber von dem Verbundgruppenhändlern nicht geteilt zu werden. So berichteten mehrere Händler, dass sie bei Unternehmensbesichtigungen bei den Verbundkollegen und den anschließenden Diskussionen Anregungen für das eigene Geschäft erhalten hätten (z.B. EHBSL2).

Außendienstbetreuung wird von vielen Verbundgruppen angeboten. Der Außendienst ist meist regional organisiert und dient als Kontaktperson bzw. wichtige Schnittstelle zwischen Händler vor Ort und Zentrale. Die Außendienstberatung ist in der Regel kostenfrei.

Bei der Bewertung der Beratungsleistungen gehen die Meinungen zwischen den Verbundzentralen und den Einzelhändlern tendenziell auseinander. Während erstere die hohe Bedeutung für die Professionalisierung der Händler hervorheben (z.B. Interview vom 16.10.2012 mit Dr. Schmid), berichten Händler nicht selten, dass sie ihren Außendienstmitarbeiter kaum kennen (z.B. Interview EHBSL4) und keine Beratungsleistungen einkaufen würden (z.B. Interview EHEDV1, EHBSL1). Zwei Aspekte könnten hierbei relevant sein, um die Attraktivität der Außendienstberatung zu bewerten. Zum einen sind für besonders erfolgreiche Einzelhändler Außendienstbesuche vermutlich generell weniger relevant. Im Umkehrschluss orientieren sich Verbundzentralen bei der Betreuungsintensivität mehr auf die Händler, welche Probleme haben und/oder intensiven Außendienstkontakt wünschen. Zum anderen hängt die Beratungsqualität auch von der Einheitlichkeit bzw. der Vergleichbarkeit der Handelsformate ab. So berichtete ein erfolgreicher Einzelhändler, dass er seinem Außendienst bei Besuchen erklärt habe, wie sein Geschäft funktioniert und keinerlei Beratung erhalten habe. Gleichzeitig ist er mit einem anderen Ladengeschäft Mitglied eines Franchisekonzepts, wo der Außendienst sehr hilfreich ist. Im Franchisesystem kann der Außendienst direkt zwischen den Franchisegeschäften vergleichen (z.B. Kennzahlen) und kennt sich mit den Systemen (z.B. Warenwirtschafts- und Kassensystem) bestens aus. So erhalten die Einzelhändler in diesem Franchisekonzept ganz praktische Hilfe beim Aufbau neuer Geschäfte durch den Außendienst, etwa bei der Einrichtung und Schulung des Kassensystems (Interview EHBSL2). Eine gewisse Homogenität in den Handelsformaten ist folglich notwendig, damit der Außendienst auch wirklich praxisrelevante Beratungsleistungen erbringen kann.

Neben der Außendienstberatung bieten Verbundzentralen oft *Spezialberatung* an. So beschäftigen sie bzw. deren Töchterunternehmen oft Spezialteams für betriebswirt-

Austausch mit Händlern
gleicher Formate
besonders hilfreich

Homogenität in den Formaten
erhöht die Beratungsqualität

schaftliche Beratung, IT Beratung, Standortplanung, Unternehmensnachfolge usw., dessen Leistungen für die Verbundgruppenhändler jedoch kostenpflichtig sind. Zwar seien die Preise der Spezialberatung oft günstiger, verglichen mit ungebundenen Anbietern, die Beratungsqualität sei aber nicht unbedingt immer wettbewerbsfähig, so schätzt Prof. Dr. Funck (Interview vom 30.10.2012 mit Prof. Dr. Funck). Wenige Händler haben über Spezialberatung als relevante Verbundgruppenleistung berichtet (Interview EHM2). Spezialberatung erhält allerdings eine hohe Relevanz, wenn Verbundhändler in unternehmerische Schieflagen geraten und saniert werden müssen (Interview vom 30.10.2012 mit Prof. Dr. Funck).

Nicht zu unterschätzen ist die Kompetenz der Verbundzentralen, teilweise gemeinsam mit den ZGV, *Themen zu setzen* und nach innen, aber auch nach außen zu kommunizieren. Ein Thema bzw. Projekt ist aktuell die energetische Beratung mit dem Ziel, die Energieeffizienz der mittelständischen Einzelhändler zu steigern (Workshop am 18.10.2012 in BMWi). Verbundzentralen können ihre Händler mobilisieren und auf aktuelle Themen aufmerksam machen. Gleichzeitig können sie Unterstützung generieren und übernehmen die Aufgabe eines Advokaten für ihre Mitglieder.

6.1.4 Konzept- und 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 Zentrale entwickelt gemeinsam mit den Einzelhändlern Handelsformate, welche die Einzelhändler vor Ort nutzen. Der gemeinsame Auftritt gegenüber dem Kunden macht ein höheres Maß an Einheitlichkeit notwendig, da schlecht geführte Häuser dem Ruf der gemeinsamen Marke schaden würden. Konzept- und Systemangebote gehen daher meist mit höheren Weisungsbefugnissen der Zentrale einher und betreffen viele Leistungsaspekte eines Unternehmens (vgl. Funck 2010, S. 58).

Viele der befragten Einzelhändler nahmen an Handelskonzepten der Verbundgruppen teil. Im Kern bezieht sich die Koordinationsleistung bei den untersuchten Handelskonzepten (EURONICS XXL, media@home; EP; QuickSchuh, Musterhausküchen Fachgeschäft) auf die absatzbezogenen Leistungen und hier besonders auf

Verbundzentralen:
Advokat des Mittelstands

Kernaufgabe:
Leistungsfähiges
Handelskonzept koordinierter
Händler mit einheitlichem
Marktauftritt

Mehr Einheitlichkeit der
Markenpartner gewünscht

gemeinsame Werbung und Mindestanforderungen an den Ladenbau¹². Das Einführen eines Kernsortiments habe man leider verpasst, berichtete etwa eine befragte Verbundzentrale. Auch von anderen Verbundgruppen und den ZGV wird mehr Einheitlichkeit der Markenpartner gewünscht (Workshop am 18.10.2012 im BMWi). Einheitlichkeit in den Konzepten kann die Schlagkraft und Sichtbarkeit der Retail Brand erhöhen und höhere Synergien in der zentralen Leistungserstellung freisetzen, weswegen eine stärkere Koordination der Markenpartner auch von wissenschaftlicher Seite angeraten wird (Interview vom 30.10.2012 mit Prof. Dr. Funck, siehe ausführlicher Kapitel 6.2).

Die gemeinsame Retail Brand wird von mehreren Einzelhändlern als sehr wichtig wahrgenommen. Die Retail Brand signalisiert den Kunden, dass die Einzelhändler zu einer großen Gruppe gehören und daher wettbewerbsfähige Preise anbieten können (Interview EHM2, EHEDV3). Ein Versprechen, welches Kunden freien Händlern scheinbar nur noch bedingt glauben. Hierbei spielt der Bekanntheitsgrad der Retail Brand eine wichtige Rolle und zahlt sich in zusätzlichen Kunden aus. So berichten mehrere Händler, dass Kunden über die Händlersuche des Internetauftritts der Retail Brand auf ihr Geschäft aufmerksam geworden seien. Für das Selbstverständnis einiger Konzept Einzelhändler ist es jedoch scheinbar wichtig, dass sie eine eigene Kalkulation durchführen - also die Preise selber festlegen - was sie als wichtigen Unterschied zu Franchisesystemen wahrnehmen (Interview EHEDV3, EHEDV1, EHM2). Sie bewerten auch die Bedeutung ihres eigenen Namens und des über Jahre aufgebauten Kundenvertrauens als zentral. Ein Nicht-Markenpartner mit hohem regionalen Bekanntheitsgrad (9 Filialen in seiner Region) hat daher ganz bewusst auf die Markenpartnerschaft verzichtet (Interview EHBSL4).

Retail Brand signalisiert
Wettbewerbsfähigkeit

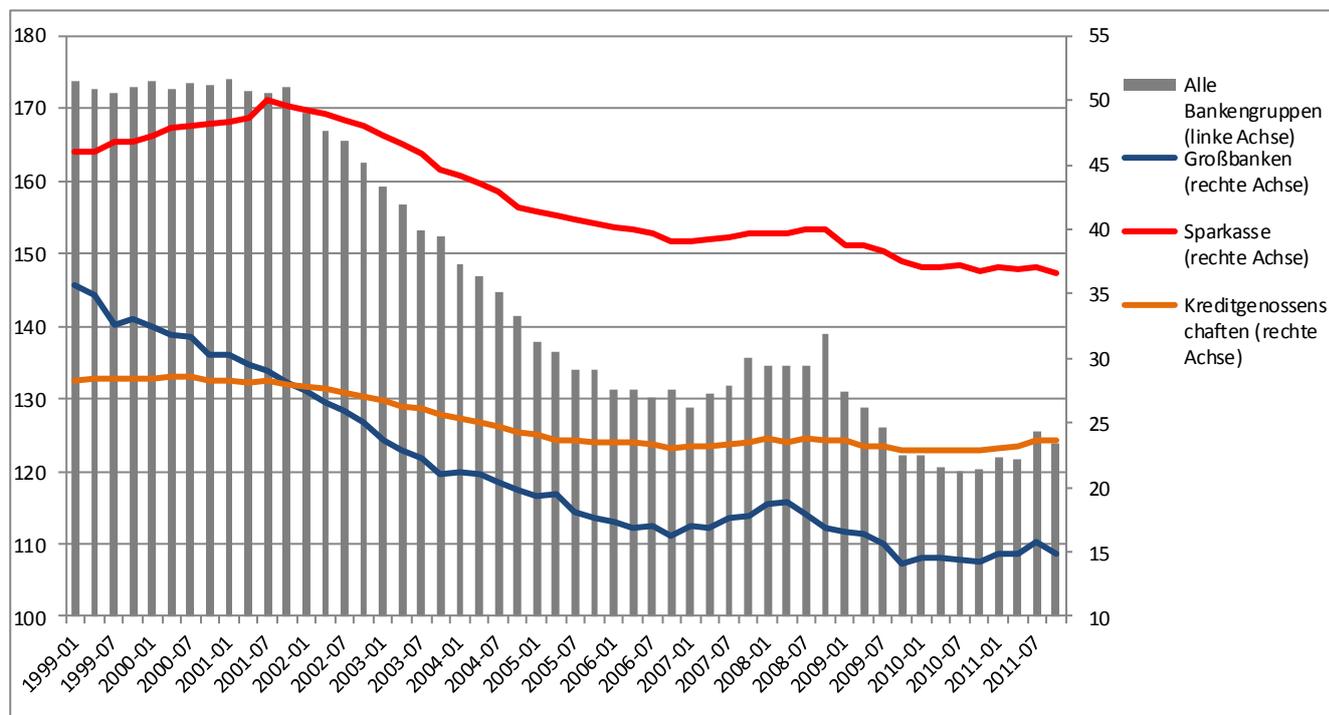
6.1.5 Finanzierung

Der Handel gilt als wenig beliebt bei den Banken (vgl. Theurl et al. 2010, Interview vom 30.10.2012 mit Prof. Dr. Funck, Interview EHM2, EHBSL5). Seit 1999 hat sich das an den Groß- und Einzelhandel vergebene Kreditvolumen insgesamt und von allen großen Bankengruppen deutlich reduziert (siehe Abbildung 19). Aktuell scheint dieser Trend jedoch gestoppt (siehe Abbildung 19) und auch Einzelhandelsunternehmensbefragungen verzeichnen einen sich seit 2008 verbessernden Zugang zu Fremdkapital (siehe Abbildung 20, Abbildung 21).

Kernaufgabe:
Unterstützung der Waren-
und Investitionsfinanzierung

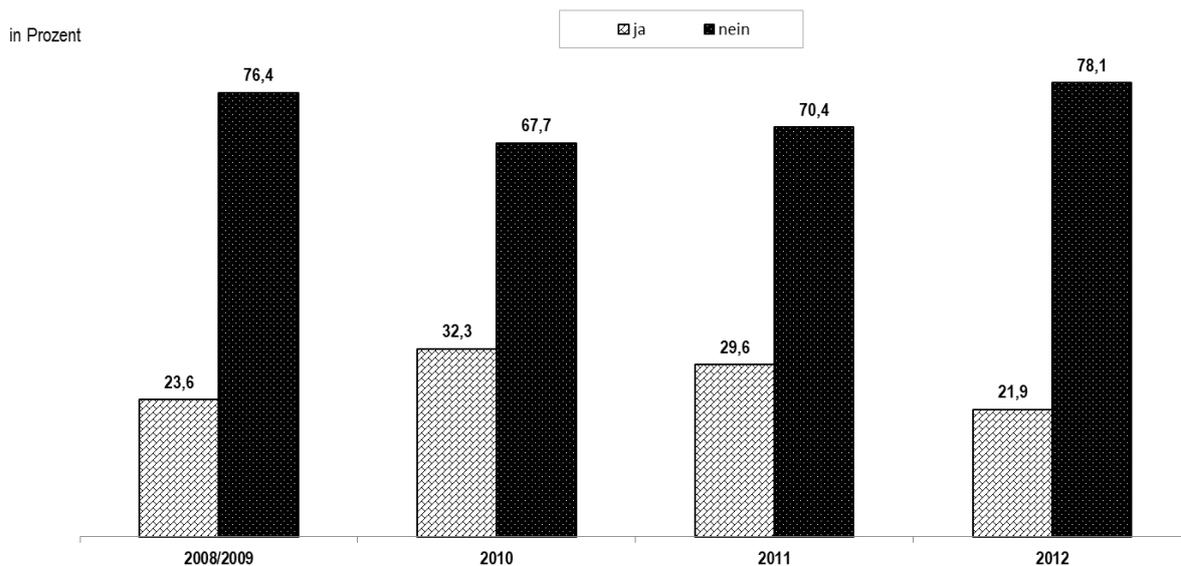
¹² Eine Ausnahme ist QuickSchuh, bei denen deutlich mehr Leistungen koordiniert werden. Es bleibt zu beachten, dass es sich um ein Franchisekonzept handelt.

Abbildung 19: Kreditvergabe an den Handel in Milliarden Euro



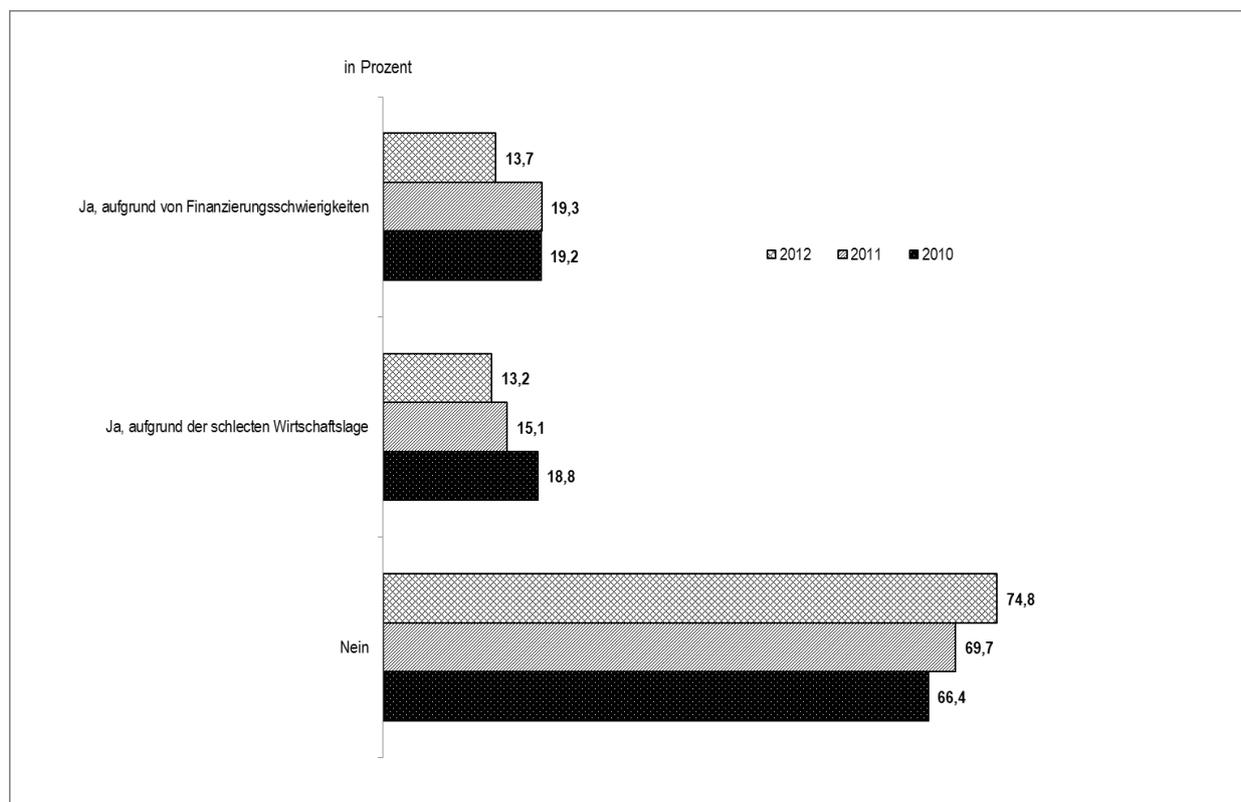
Quell: Bundesbankstatistik, Eigene Darstellung

Abbildung 20: Wurde Ihnen in den letzten 12 Monaten ein bei einer Bank oder Sparkasse beantragter Investitionskredit abgelehnt?



Quelle: HDE 2012 S.35

Abbildung 21: Haben Sie in den letzten 12 Monaten eine geplante Investition nicht tätigen können?



Quelle: HDE 2012 S.36

Die befragten mittelständischen Einzelhändler können in Bezug auf die Unternehmensfinanzierung grob in drei Kategorien unterteilt werden:

Liquidität der Einzelhändler
sehr unterschiedlich

1. *Eigenkapitalfinanzierer*: Zwei der befragten Einzelhändler berichteten, dass sie ihre Unternehmen nur über Eigenkapital finanzieren. Die Liquidität der Unternehmen sei ausgezeichnet, neue Investitionen würden aus den liquiden Mitteln finanziert (Interview EHBSL1 und EHM4).
2. *Liquider Händler*: Die Mehrheit der befragten Händler können als liquide Unternehmen gelten. Sie verwenden Fremdkapital für die Warenfinanzierung und/oder haben Investitionen kreditfinanziert. Hierbei nutzen sie jedoch die von den Banken, Lieferanten und Verbundgruppen gesetzten Limits (z.B. Kontokorrentlimit, Warenlimit) nicht aus und haben Wahlmöglichkeiten bei der Unternehmensfinanzierung. Finanzielle Restriktionen schränken ihre unternehmerischen Tätigkeiten nicht ein (z.B. EHBSL7, EHBSL2, EHM2). So berichtete beispielsweise ein Händler, dass seine Hausbank (Sparkasse) ihm bei der Warenfinanzierung mit den Konditionen sehr entgegen gekommen sei, damit er nicht das Angebot seiner Verbundgruppenbank in Anspruch nähme. Für ihn bietet die Wahlmöglichkeit zwischen unterschiedlichen Banken Flexibilität und Sicherheit in der Unternehmensfinanzierung (Interview EHBSL2).
3. *Händler mit Finanzierungsrestriktionen*: Ein nicht unerheblicher Teil der Händler berichtet, dass die Finanzierung der Betriebsmittel und Investitionen sehr schwierig sei. Einkaufslimits werden regelmäßig erreicht, Kontokorrentkredite

reichen nicht aus, Händlerkredite müssen wahrgenommen werden, Investitionen werden verschoben bzw. entfallen. Die optimale Ausstattung mit Betriebsmitteln kann nicht mehr gewährleistet werden (z.B. nicht genügend Ware, Werbung, Investitionen), da es an Geld fehlt. Günstige Zahlungskonditionen können nicht wahrgenommen werden. Dies kann schnell den unternehmerischen Erfolg gefährden und in Form einer sich selbst verstärkenden Abwärtsspirale zur Insolvenz des Unternehmens führen (Interview EHBSL7). Bleiben beispielsweise Investitionen und Werbemaßnahmen aufgrund von Liquiditätsengpässen aus, reduziert sich die Attraktivität des Angebots, so dass der Umsatz zurückgeht, was wiederum neue Sparmaßnahmen verursacht. Wenn sich die Unternehmen nach schweren Zeiten wieder erholen, wirken sich Finanzierungsrestriktionen besonders stark aus, da aufgrund der knappen Limits bei steigendem Umsatz nicht genügend Ware eingekauft werden kann (Interview EHBSL6).

Abwärtsspirale

Die unzureichende Ertragslage vieler mittelständischer Händler wird von Prof. Dr. Funck als wichtiger Grund für Finanzierungsrestriktionen dieser Unternehmen angesehen (Interview vom 30.10.2012 mit Prof. Dr. Funck). Auch mehrere der Workshopteilnehmer artikulierten, dass mittelständische Handelsunternehmen, die Finanzierungsrestriktionen beklagen, oft einfach kein rentables Geschäftsmodell hätten, oder ihre Unternehmensentwicklung nicht planen, sondern nach Gefühl handeln würden (Workshop am 18.10.2012 in BMWi). Ein schlüssiges Geschäftsmodell sowie solide Finanzplanung und Finanzkommunikation sind daher entscheidend, um einen unproblematischen Zugang zu Fremdkapital zu erhalten.

Finanzkommunikation

Eine genauere Betrachtung der untersuchten Händler, die ihre Finanzierung als schwierig bewerten, verdeutlicht zunächst, dass überproportional viele freie Händler Finanzierungsrestriktionen erleiden¹³. Dies ist im Einklang mit Theurl et al. (2004), welche in einer groß angelegten Studie den Verbundgruppeneffekt auf die Bonität der Händler bereits statistisch nachweisen konnten. Bei zwei der untersuchten Verbundgruppenhändler lässt sich der Grund für die Liquiditätsprobleme auf konkrete unternehmerische Ereignisse zurückführen. Bei einem Unternehmen lag dies in Fehlinvestitionen begründet und bei einem anderen hat die Unternehmensnachfolge den Schuldenstand in die Höhe getrieben. Aufgrund der sehr niedrigen Eigenkapitalquote bzw. des Fehlens an besicherungsfähigen Vermögenswerten sind beide Unternehmen aktuell in ihrer Liquidität stark eingeschränkt, obwohl die Unternehmen an sich rentabel sind.

Solide Eigenkapitalquote
wichtig für Fremdfinanzierung

Ob die Verbundgruppen grundsätzlich die Finanzierungsmöglichkeiten ihrer Einzelhändler verbessern, lässt sich trotz Theurl et al. (2004) Studie und der durchgeführten Einzelhändlerbefragung nur schwer einschätzen. Diesbezüglich ist wichtig,

Zentralen bieten vielfältige
Finanzierungsleistungen an

¹³ Jedoch kann auch ein freier Händler in die Gruppe der Eigenkapitalfinanzierer eingestuft werden.

dass auch Verbundgruppen die Liquidität ihrer Einzelhändler überprüfen und illiquide Händler erst gar nicht im Verbund aufgenommen werden. Unstrittig ist jedoch, dass die meisten Verbundzentralen vielfältige Finanzierungsleistungen für ihre Einzelhändler anbieten:

Einige Verbundgruppen haben mit der Gründung von *Töchterbanken* ein umfangreiches Finanzierungsangebot für ihre Händler ins Leben gerufen. Die DZB Bank der ANWR GROUP kann hier als Vorreiter gelten. Sie wurde bereits 1979 gegründet und übernimmt die Zentralregulierung, die Delkrederehaftung sowie weitere Handelsfinanzierungsleistungen für alle Verbundgruppen innerhalb der ANWR sowie im Nicht-Mitgliedergeschäft (Interview vom 02.10.2012 mit Herrn Gromer). Neben der Zentralregulierung werden Leasingprodukte, Geldanlagen, Warenfinanzierungen, Investitionsfinanzierungen und bargeldloser Zahlungsverkehr am PoS angeboten. Hinzu kommt ein umfangreiches Beratungsangebot, etwa im Bereich der Ratinggespräche oder Unternehmensanierung (vgl. Funck 2010, www.DZB.de 01.11.2012).

Die untersuchte MHK AG betreibt seit 1997 die CRONBANK AG. Im Unterschied zur DZB-Bank wickelt die CRONBANK AG allerdings nicht die Zentralregulierung ab, sondern bietet als Direktbank vielfältige Leistungen - vom Girokonto bis zu Krediten für Geschäftskunden und Privatkunden - an. Einzelhändler können die CRONBANK AG als ihre Haupt- bzw. einzige Bank verwenden, da sie auch Geschäftskonten bei der CRONBANK AG anlegen können. Dies ist bei der DZB-Bank nicht möglich. Herr Dr. Schmid schätzt, dass etwa 30% der Verbundhändler der MHK ihr Geschäftskonto bei der CRONBANK AG führen. Fast alle Händler nutzen die Kundenfinanzierungsangebote am PoS (Interview vom 16.10.2012 mit Dr. Schmid). Die Zentralregulierung wiederum wird in der MHK durch die Tochterfirma Industrie- und Handels-Treuhand GmbH abgewickelt.

Mit Zentralregulierung und Delkredereübernahmen unterstützen Verbundgruppen die *Warenfinanzierung* ihrer Einzelhändler (siehe oben). Das Haftungslimit bestimmt hierbei faktisch meist, wie viel Ware die Händler maximal über die Zentralregulierung einkaufen dürfen. Dessen Höhe wird im Wesentlichen aufgrund der Unternehmensbonität bestimmt, wobei bankübliche Sicherheiten als Maßstab herangezogen werden (Interview vom 30.10.2012 mit Prof. Dr. Funck). Faktisch scheinen alle Verbundgruppen das Schieben von Valuten bzw. der Regulierung bis zu einem gewissen Grad zu erlauben, da sie ein Interesse an der Solvenz ihrer Einzelhändler haben (Interview vom 29.10.2012 mit Herrn Niebuhr). Die ANWR Schuhe bietet ihren Einzelhändlern über die DZB-Bank das unkomplizierte Verlängern von Zahlungszielen um 30, 60 und 90 Tage an. Hierbei dürfen die Händler jedoch ihr Saisonlimit, also den maximalen Betrag an ausstehenden Forderungen, nicht über-

Verbundgruppen gründen
Banken

Haftungslimit bestimmt
faktisch Warenumfang

schieben, welches anhand der Bonität der Händler bestimmt wird. Für die Schiebung der Valuten muss ein Zins gezahlt werden, der jedoch deutlich attraktiver als übliche Skonto- oder Kontokorrentverzinsung ist (Interview EHBSL2). Einige Verbundgruppenhändler berichten, dass sie Zahlungsziele gelegentlich schieben müssten (Interview EHEDV1).

Über ihre Töchterbanken bieten ANWR und MHK ihren Verbundhändlern *Investitionsfinanzierung* an. Mit diesem Kapital finanzieren die Einzelhändler Geschäftserweiterungen, Standortverlagerung und Ladenbauinvestitionen sowie Neugründungen (siehe MHK 2012, Interview EHM2). Die MHK hat bereits 120 Millionen Euro für Neugründungen und Unternehmenserweiterungen ihrer Einzelhändler finanziert (vgl. MHK 2012). Es werden regelmäßig Fördermittel, Förderfinanzierung und Bürgschaften der öffentlichen Förderbanken abgerufen, um den Einzelhändlern attraktive Investitionsfinanzierung, bei für Banken akzeptablen Risiken anbieten zu können. Als Vorteil der Investitionsfinanzierung über Verbundbanken gegenüber herkömmlicher Investitionsfinanzierung kann genannt werden, dass Verständnis für das Geschäft der Einzelhändler vorhanden ist. Mehrere Händler berichten beispielsweise, dass ihre Hausbank, nach dem Motto „du hast doch Regale, was willst du schon wieder neue“, wenig Verständnis für Ladenbauinvestitionen aufbrächte (Interview EHEDV1 EHBSL7). Bei der MHK werden hingegen spezielle Angebote im Ladenbau mit entsprechenden Finanzierungskonzepten kombiniert und alles daran gesetzt, dass Verbundgruppenhändler ausreichend investieren können (Interview EHM2).

Verbundgruppen, die keine eigenen Töchterbanken betreiben, können nur sehr eingeschränkt Investitionen fördern (etwa durch Ladenbauinitiativen siehe Kap. 6.1.2), da ihnen Bankgeschäfte verboten sind. Dennoch scheint es nicht empfehlenswert, dass in der Zukunft alle Verbundgruppen eigene Banken gründen sollten, da der regulatorische Aufwand und die Kompetenz, eine Bank zu betreiben, nicht Kerngeschäft der Verbundgruppenarbeit sein kann (Interview vom 24.09.2012 mit Herrn Kober). Eventuell könnten durch Kooperation zwischen Verbundzentralen ohne Tochterbank mit Banken anderer Verbundgruppen oder aber auch mit den Hausbanken angepasste Finanzierungsinstrumente angeboten werden.

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 (siehe Theurl 2012, Interview vom 29.10.2012 mit Herrn Niebuhr, vom 30.10.2012 mit Herrn Prof. Dr. Funck, vom 16.10.2012 mit Dr. Schmid, Interview EHM2). Die EK/servicegroup beschäftigt beispielsweise ehemalige Bankkaufleute in ihrer Beratungstochter, der Wirtschaftsberatung Steuerberatungsgesellschaft mbH (WSG), um Einzelhändler

Verbundbanken verstehen
Einzelhandel besser

Kooperation zwischen
Zentralen und Banken?

Prognosekompetenz der
Einzelhändler wichtig für das
Firmenrating

optimal auf die Bankgespräche vorzubereiten. Einige Einzelhändler betonen, dass diese Bankgesprächsvorbereitungen und Begleitungen sehr wichtig seien, um den Zugang zu Krediten zu verbessern. Da eine Bank die Zahlen bzw. Prognosekompetenz der Händler bewertet, ist es wichtig, gut vorbereitet zu sein und sich betriebs- bzw. finanzwirtschaftlich auszukennen (Interview EHM2, EHBSL6).

Aufgrund der Zentralregulierung und Delkredereübernahmen sind die Verbundzentralen bedeutsame Gläubiger ihrer Einzelhändler. Daher gehören *Unternehmenssanierungen* bzw. Intensivbetreuungen zum Leistungsportfolio der meisten Zentralen. Hierbei sind die Zentralen in der Regel nicht nur aufgrund der eigenen Forderungen an einem Unternehmenserhalt interessiert, sondern auch, weil sie ein Interesse am Verbleib der Händler im Verbund haben (Interview vom 29.10.2012 mit Herrn Niebuhr). Im Sanierungsfall werden die entsprechenden Unternehmen intensiv durch den Außendienst, besonders durch die betriebswirtschaftliche Beratung, betreut und es wird nach tragfähigen Geschäftsmodellen gesucht. Einige der befragten Experten haben darauf hingewiesen, dass ein zu nachsichtiger Umgang mit insolventen Einzelhändlern in der Vergangenheit zur Insolvenz von Zentralen geführt hätte. Eine professionelle Sanierungsarbeit ist daher für die Solvenz der gesamten Verbundgruppe entscheidend (Interview vom 30.10.2012 mit Prof. Dr. Funck). Keiner der befragten Einzelhändler hat von einer Unternehmenssanierung und der damit verbundenen Bedeutung der Verbundgruppe berichtet.

Die meisten Verbundgruppen (ohne eigene Banken und/oder Versicherungstöchter) bieten *Versicherungen, Fuhrparkleasing* und ähnliches durch Rahmenverträge an. Die befragten Einzelhändler haben diese Leistungen jedoch nicht benannt.

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

Im folgendem werden die Ergebnisse der in 6.1 dargestellten und diskutierten Leistungen generalisiert und diskutiert. Wenig überraschend bewerten Verbundgruppenhändler diejenigen Leistungen als besonders attraktiv, bei deren zentraler Erstellung hohe Synergien entstehen (Kap. 6.2.1). Quantität und Homogenität scheint die Attraktivität der Leistungen maßgeblich zu beeinflussen (Kap. 6.2.2), wobei lokaler Wettbewerb und Individualität Konzentration und Vereinheitlichungstendenzen zuwider laufen (Kap. 6.2.3).

6.2.1 Attraktivität der Leistungen: Synergien bzw. Mengenvorteile

Für die befragten Einzelhändler sind, wie erwähnt, diejenigen Leistungen der Verbundzentrale besonders attraktiv, bei deren Erstellung sehr große Mengenvorteile bzw. Synergien realisiert werden:

- So waren und sind die *einkaufsbezogenen Leistungen* von Verbundgruppen ein Hauptgrund für die Verbundmitgliedschaft. Die zentralen Verhandlungen von Preisen und Konditionen sowie die Zentralregulierung und Delkredereübernahme der Zentralen ist hierbei genauso relevant wie der Informationsaustausch und die Kommunikation in Bezug auf die Warenbeschaffung. Synergien entstehen hierbei gerade auch durch den Wissensaustausch zwischen den kooperierenden Einzelhändlern und mit Zentralen und Lieferanten.
- Bei den *absatzbezogenen Leistungen* gibt es gewisse Synergien bei Werbemitteln und Werbeaktionen. Wirklich attraktiv scheinen absatzbezogene Leistungen jedoch nur für diejenigen Händler zu sein, die gemeinsame Retail Brands und/oder Eigenmarken pflegen. Der gemeinsame Auftritt der Händler gegenüber den Endkunden bietet viele Synergien, erhöht aber auch die Abhängigkeit voneinander.
- Bei den *sonstigen Leistungen* scheint das Synergiepotential am geringsten zu sein. Nur selten haben die Einzelhändler die Bedeutung des Außendienstes oder von Beratungsleistungen hervorgehoben. Individuelle Beratung kann von Verbundzentralen nur bedingt wettbewerbsfähiger erbracht werden, verglichen mit freien Dienstleistern. Die Förderung des Wissens- und Erfahrungsaustauschs innerhalb des Verbundes, etwa durch ERFA-Gruppen, ist jedoch eine Leistung, die von den Einzelhändlern als sehr wichtig bewertet wird.
- Durch Zentralregulierung, Delkredere und Schiebungen von Valuten erleichtern Verbundgruppen die *Warenfinanzierung*. Bei Lieferanten und Einzelhändlern reduziert sich der Überprüfungsaufwand der Handelspartner erheblich. Da Verbundgruppen ihre Einzelhändler und deren Bedürfnisse in der Regel gut kennen und überwachen, scheint es auch Synergien bei anderen Finanzierungsleistungen zu geben.

Diese Ergebnisse werden durch ältere Studien unterstützt. So kommt auch Siebelt (2009) zu ähnlichen Ergebnissen. Er diskutiert die möglichen Transaktionskostensparnisse einer Verbundgruppenmitgliedschaft der Einzelhändler für verschiedene Leistungen. Siebelt (2009) argumentiert, dass besonders einkaufsbezogene Leistungen attraktiv für die Einzelhändler seien und Transaktionskostenvorteile bzw. Synergien bergen würden. Auf der Absatzseite sieht er Vorteile durch Retail Brands und bei der Kommunikation bzw. Werbung (vgl. Tabelle 15). Auch Theurils et al.

Hohe Synergien bei den einkaufsbezogenen Leistungen

Hohe Synergien bei brands

Sonstige Leistungen: Synergien fast nur bei Erfahrungsaustausch

Andere Studien bestätigen Bedeutung von Synergien

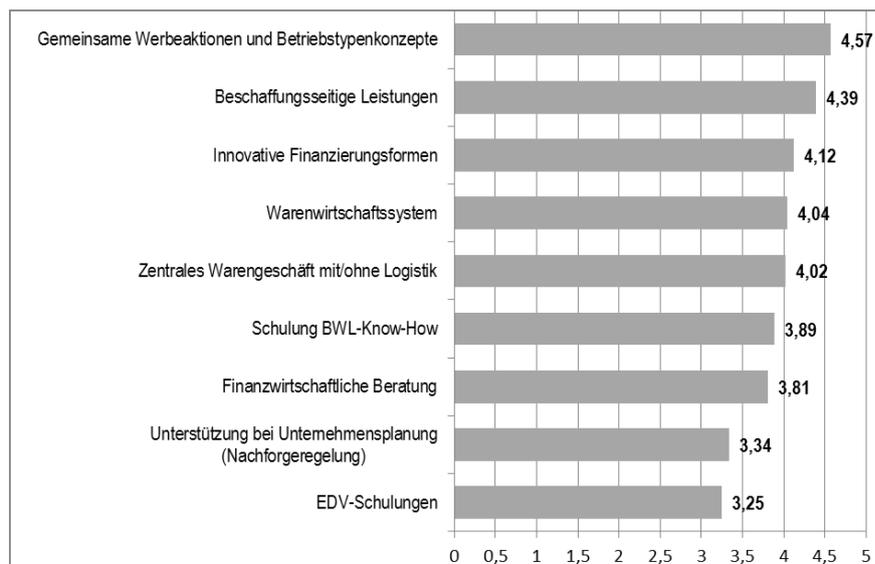
Befragung von Verbundgruppenhändlern aus dem Jahre 2004 kommt zu dem Ergebnis, dass die Händler in absatz- und einkaufsbezogenen Leistungen weiteren Bedarf für eine Leistungsintensivierung sehen (vgl. Abbildung 22).

Tabelle 15: Mögliche Transaktionskostenvorteile durch eine zentrale Leistungserstellung (Erstellung der Leistungen durch die Verbundzentrale)

EINFLUSSFAKTOR	Bewertung
Beschaffungsseitiger Beitrag zum Transaktionswert von Handelskooperation	+
Beschaffungsseite: Leistungs politik	+
Beschaffungsseite: Preis- und Konditionen politik	++
<i>Einkaufskonditionen und Economies of scale</i>	+ / ++
<i>Zentralregulierung, Delkreder und Finanzierung</i>	++
Beschaffungsseite: Kommunikations- und Informations politik	+
Absatzseitiger Beitrag zum Transaktionswert von Handelskooperation	+
Absatzseite: Leistungs politik	0
<i>Sortimentsaufbau und Kundenbedürfnisse</i>	-
<i>Marken von Handelskooperationen</i>	+
Absatzseite: Preis- und Konditionen politik	0
Absatzseite: Distributions politik	0
Absatzseite: Kommunikations politik	++

Quelle: Eigene Darstellung nach Siebelt 2009 S.159 und S.189

Abbildung 22: Zukünftiger Bedarf der befragten Einzelhändler



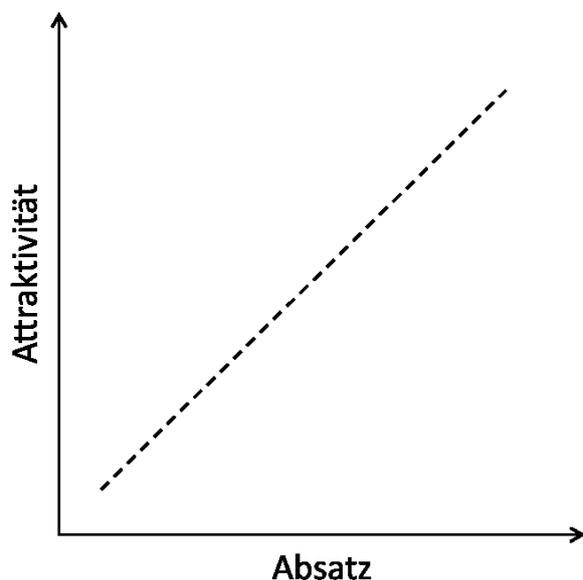
Quelle: Theurl et al. 2004 S.33

6.2.2 Absatz und Homogenität

Die Attraktivität der Leistungen, bei deren Erstellung Mengenvorteile realisiert werden, ist wenig überraschend vom *Absatz* dieser Leistungen abhängig. Daher bemühen sich die Verbundgruppen darum, dass ihre Händler möglichst viele ihrer Leistungen nachfragen und streben eine hohe Mitgliederzahl an (z.B. Interview vom 29.10.2012 mit Herrn Niebuhr; vgl. auch z.B. Olesch 1998). Abbildung 23 verdeutlicht diesen Zusammenhang.

Eigenmarken können diesen Zusammenhang besonders beispielhaft illustrieren. Hohe Ordervolumen verbessern die Verhandlungsposition der Verbundzentrale gegenüber den Lieferanten. Beispielsweise können bestimmte Artikel aufgrund der Logistik¹⁴ erst ab einem gewissen Auftragsvolumen aus Asien importiert werden. Hersteller offerieren bei höheren Auftragsvolumen bessere Kondition und attraktivere Produktionszeiten. Ferner kann mehr Personal für die Erstellung und Überprüfung der Eigenmarken eingesetzt werden (Interview EHBSL4). Im Ergebnis sind die Eigenmarken tendenziell dann attraktiver für die Einzelhändler, wenn die Verbundgruppe ein großes Ordervolumen hinter sich vereinigen kann. Ähnliches gilt auch für die pauschalen Konditionsverhandlungen, die Schlagkraft von Retail Brands, Werbekampagnen, etc.

Abbildung 23: Zusammenhang zwischen Attraktivität und Absatz



Quelle: Eigene Darstellung

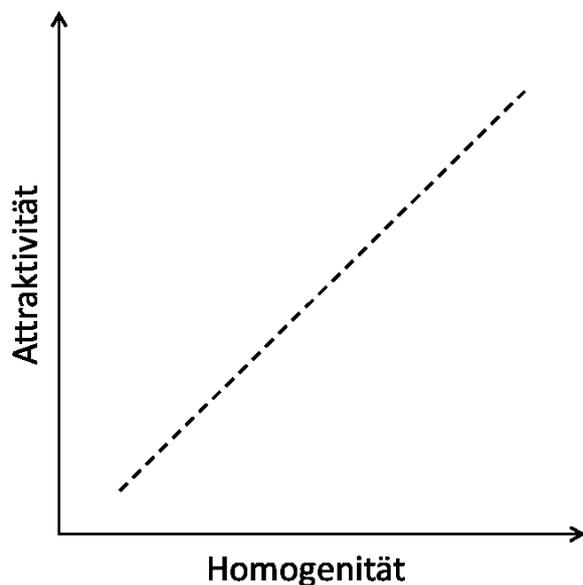
¹⁴ Größe des Standardcontainers

Es kommt jedoch nicht allein auf die Größe der Verbundgruppen an. Um attraktive und passende Leistungen für die Mitglieder erstellen zu können, scheint es wichtig zu sein, dass diese eine gewisse *Homogenität* in ihren Eigenschaften und Bedürfnissen aufweisen. Abbildung 24 verdeutlicht diesen Zusammenhang, welcher am Beispiel des Wareneinkaufs erläutert wird. Führen die Verbundgruppenmitglieder ein relativ homogenes Sortiment, so kann die Verbundzentrale hohe Einkaufsvolumen für die Artikel im Sortiment ihrer Mitglieder bündeln und daher eher attraktive Konditionen gegenüber den Lieferanten durchsetzen. Unterscheidet sich das Sortiment der Mitglieder jedoch deutlich, so fällt das Einkaufsvolumen für einzelne Artikel und/oder Lieferanten (selbst bei hoher Mitgliederzahl des Verbundes) deutlich niedriger aus.

Je nach Handelsformat gelten andere Anforderungen nicht nur an das Warensortiment, sondern auch an Ladenbau, Außendienst, Mitarbeiterschulung, etc. Insbesondere durch Konzept- und Systempartnerschaften kann für bestimmte Handelsformate ein abgestimmtes Gesamtpaket an Leistungen erstellt und angeboten werden. Auch die Beratung und Betreuung dieser relativ homogenen Einzelhändler durch die Zentrale fällt leichter, da man Erfahrungen mit den Handelsformaten sammelt und sich immer besser auskennt. Händler berichten ferner, dass der Erfahrungsaustausch mit Kollegen ähnlicher Handelsformate deutlich lohnender sei. Verbundgruppen versuchen durch Segmentierung ihrer Mitglieder, die Homogenität zu erhöhen und schlagkräftige Handelskonzepte zu etablieren. Dies gilt als zukunftsweisender Trend für Handelskooperationen (z.B. IBB H.I.M.A. 2003), bedarf jedoch eingehender Reflektion, da mit zunehmender Homogenisierung der Mitglieder auch Zielkonflikte verbunden sind, die im Folgenden diskutiert werden.

Wettbewerbsfähigkeit
durch Homogenität

Abbildung 24: Zusammenhang zwischen Attraktivität und Homogenität



Quelle: Eigene Darstellung

6.2.3 Lokaler Wettbewerb und Flexibilität

Umsatzstarke Verbundgruppen mit homogener Mitgliederstruktur sind nicht zwangsläufig attraktiv für alle mittelständischen Einzelhändler. Zum einen steigt mit der Anzahl der Mitglieder in einer Verbundgruppe auch der lokale Wettbewerb zwischen den Verbundgruppenhändlern. Zum anderen schränken Homogenisierungszwänge die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Händler vor Ort ein.

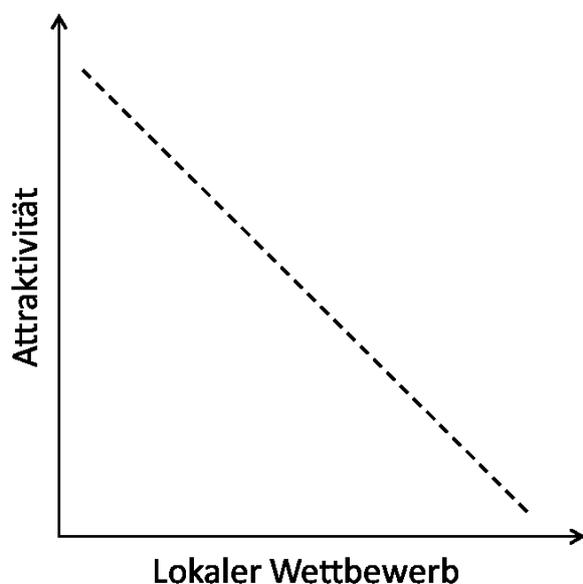
Eine gewisse Exklusivität vor Ort für die durch die Verbundzentralen erstellten Leistungen ist wichtig, damit sich die Einzelhändler von ihren Wettbewerbern absetzen können. Sortiment, Werbemittel, Eigenmarken, etc. werden von den Händlern eingesetzt, um sich von ihren Wettbewerbern zu unterscheiden und aus der Vergleichbarkeit zu gelangen. Ist der Wettbewerb zwischen den Händlern einer Verbundgruppe zu hoch, so reduziert sich die Bereitschaft, Leistungen der Verbundzentrale einzukaufen. Dies gilt im Wesentlichen für diejenigen Leistungen, welche den Kunden gegenüber sichtbar sind (einkaufs- und absatzbezogene Leistungen).

Allerdings ist dies in der Praxis häufig weniger relevant, da die meisten Verbundgruppen eine eher niedrige Marktdurchdringung aufweisen (Workshop am 18.10.2012 in BMWi; Interview vom 30.10.2012 mit Prof. Dr. Funck). Ferner ma-

Lokaler Wettbewerb innerhalb
des Verbundes reduziert
Kooperationsbereitschaft

nagen Verbundgruppen durch ihre Regionalleiter die regionale Präsenz der Gruppe (Interview vom 16.10.2012 mit Dr. Schmid). Besonders für Konzept- und Systempartnerschaften gibt es formelle und informelle Gebietsschutzregeln. Das Thema lokaler Wettbewerb ist jedoch bei Verbundgruppenfusionen und großen Verbundgruppen relevant. Mehrere Händler berichten, dass ihre Verbundgruppenwahl von der Wettbewerbssituation vor Ort beeinflusst war (Interview EHBSL6, EHBSL4).

Abbildung 25: Zusammenhang zwischen Attraktivität und lokalem Wettbewerb



Quelle: Eigene Darstellung

Mit zunehmender Homogenität der Verbundgruppenhändler reduziert sich die Flexibilität dieser Händler vor Ort. Wenn die Verbundgruppe ihren Konzeptpartnern bestimmte Leistungen verbindlich vorgibt, besitzen die Einzelhändler vor Ort relativ wenige Möglichkeiten, diese Leistungen zu gestalten. Beispielsweise gibt es durchaus bemerkenswerte regionale Unterschiede in den Kundennachfragen, auf die Mittelständler vor Ort flexibel reagieren können (Interview vom 18.09.2012 mit Dr. Ehmer, Interview EHBSL4, EHM2). Aktuell scheinen die meisten Konzeptpartnerschaften einen eher niedrigen Zentralisierungsgrad bzw. Homogenisierungsdruck aufzuweisen. Verbindlich sind meist nur bestimmte absatzbezogene Basisleistungen, wie die Sichtbarkeit der Retail Brand und ein Mindestwerbeetat. Mehrere Einzelhändler signalisierten, dass sie sich hier durchaus mehr von ihren Zentralen wünschten, etwa im Bereich der Sortimentsgestaltung (Interview EHBSL1 und 2, EHEDV1). Für die meisten befragten Nicht-Markenpartner kommt eine Teilnahme in Konzepten nicht in Frage. Sie verwenden sehr selektiv einzelne Leistungen der Verbundgruppen, sind teilweise sogar in mehreren Handelskooperationen, und

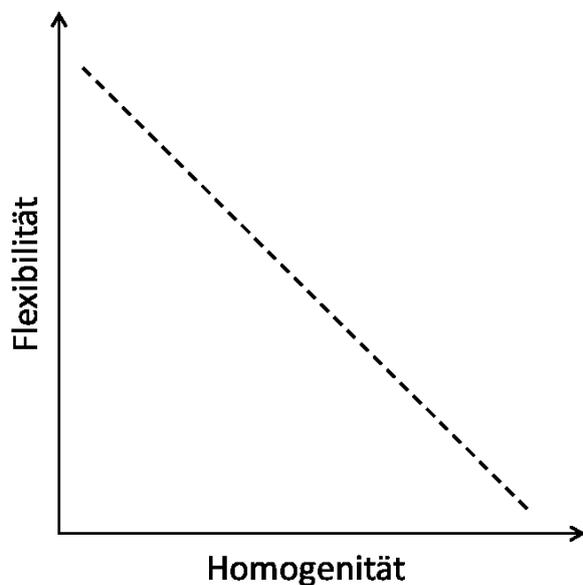
Regionale Unterschiede in der Nachfrage

haben eigene Handelskonzepte mit einer gewissen lokalen Bekanntheit aufgebaut (Interview EHBSL4, EHBSL7, EHBSL6, EHBSL3). Die Verbundgruppe ist für diese Händler nur die Basis, auf der sie ihr individuelles Unternehmen aufbauen.

In der Praxis scheinen auch die Konzepthändler sehr genau die einzelnen Leistungen der Zentralen zu bewerten und nach ihren Fähigkeiten und Bedürfnissen zu wählen (z.B. Interview EHEDV1). Dies erschwert es den Zentralen aufgrund der oben aufgezeigten Zusammenhänge, im Vergleich zu Filialunternehmen, attraktive Leistungen zu erstellen. Ein erhöhter Verbindlichkeitsgrad in der Leistungsabnahme geht in der Regel auch mit höheren Gestaltungsmöglichkeiten bzw. Mitspracherecht der Einzelhändler einher. Das Interesse der Einzelhändler an der Mitgestaltung der Leistungen scheint bei hoher Verbindlichkeit zudem zu wachsen, da unattraktive Leistungen nicht einfach abgelehnt werden können. Ein nicht zu unterschätzendes Risiko straffer Konzept- und Systempartnerschaften besteht darin, dass wenn die Qualität der Leistungen nicht stimmt, dieses schnell Auswirkungen auf die Wettbewerbsfähigkeit der Konzeptpartner hat.

Homogenität vs. Flexibilität

Abbildung 26: Zusammenhang zwischen Flexibilität und Homogenität



Quelle: Eigene Darstellung

6.3 Zwischenfazit

- Verbundgruppen erstellen einkaufsbezogene und absatzbezogene Leistungen, bieten Finanzierungsleistungen an und unterstützen die Einzelhändler mit sonstigen Dienstleistungen.

- Die Synergien bzw. Mengenvorteile bei der Erstellung scheinen entscheidend für die Attraktivität von Verbundgruppenleistungen zu sein.
- Einzelhändler bewerten besonders einkaufsbezogene Leistungen und den Wissensaustausch im Verbund als sehr wichtig. Ferner sind absatzbezogene Leistungen in Konzeptpartnerschaften attraktiv. Die zentrale Leistungserstellung birgt hohe Synergien.
- Hohe Absatzmengen und eine gewisse Homogenität erleichtern es den Verbundzentralen, attraktive Leistungen zu erstellen. Dies scheint jedoch in einem Widerspruch zur Flexibilität der Einzelhändler vor Ort zu stehen.
- Bei sehr großen und absatzstarken Verbundgruppen mindert der lokale Wettbewerb innerhalb des Verbundes die Kooperationsbereitschaft der Händler. Diese ist besonders nach Verbundgruppenfusionen relevant. Die Zentralen versuchen durch ihre regionale Gebietsleitung, sowie formellen und informellen Gebietsschutz, den Innergruppenwettbewerb zu kanalisieren.

7. Quo vadis Kooperationen im mittelständischen Handel?

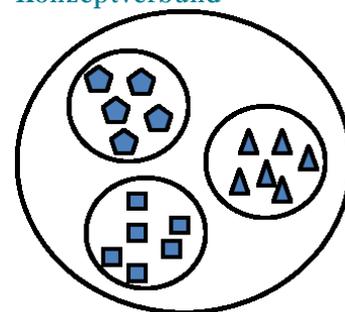
Ausgehend von der Diskussion der Attraktivität der Leistungen (Kap. 6) und der Darstellung und Klassifikation der untersuchten Handelskooperationen (Kap. 5) können drei wettbewerbsfördernde Kooperationsformen für mittelständische Einzelhändler abgeleitet werden:

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. Der verbindliche Leistungsumfang dieser Kooperationsform ist höher als dies in gegenwärtigen System- und Konzeptverbänden üblich ist. Hierdurch können attraktive Leistungen in Einkauf und Absatz geschaffen werden, wodurch die Konzeptpartner in koordinierter Form die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber den Filialisten erhöhen. Beispielsweise wird ein gemeinsamer Onlineshop erfolgreich platziert, dessen Einnahmen allen Konzepthändlern zugute kommt. Hierdurch wird der stationäre Handel unterstützt und ergänzt. Die erhöhte Verbindlichkeit in den Leistungen geht mit einem Mehr an effektiver Mitgestaltung der einzelnen Händler einher. So nähert sich diese Kooperationsform einem Franchisesystem an, welches jedoch von den Händlern entscheidend mitgestaltet wird. Auf diese Art können Konzeptverbände sensibel auf neue und lokale Entwicklungen reagieren.

Diese Entwicklungsrichtung von Verbundgruppen gilt als empfehlenswert, um die Wettbewerbsfähigkeit vieler Mittelständler zu fördern. So kann durch ein Mehr an Kooperationen in gegenwärtigen Konzeptpartnerschaften die Schlagkraft noch erhöht werden (z.B. Zentes et al. 2012, S. 256; IBB H.I.M.A. 2003; Interview vom 30.10.2012 mit Prof. Dr. Funck; Workshop vom 18.10.2012 in BMWi). Für viele Einzelhändler, insbesondere für den Nahanbieter (vgl. Kap. 3.3), ist eine engere und schlagkräftigere Kooperation ein probates Mittel, um im Wettbewerb mit den Filialisten bestehen zu können.

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. Bemerkenswert ist, welche Schlagkraft und welchen Verbindlichkeitsgrad solch kleine Zusammenschlüsse entfachen können. So gehören der EKN zwar nur knapp 30 mittelständische Einzelhändler an, diese haben sich aber zu verbindlichen Vertrauenskollektionen verpflichtet. Daher gelingt es trotz des kleinen Einkaufsvolumens, attraktive Konditio-

Segmentierter und straffer Konzeptverbund



Quelle: Eigene Darstellung

Wettbewerbsfähigkeit
durch Verbindlichkeit

Konzeptverbände für mittel-
ständische Nahanbieter

Spezialisierte Kooperationen



Quelle: Eigene Darstellung

nen mit den Lieferanten auszuhandeln und die Kollektionen mit gemeinsamen Prospektaktionen zu bewerben (siehe Kap. 5.2.4). Die Kooperation muss sich hierbei nicht auf den Einkauf beschränken, sondern kann sich auch auf andere Leistungen wie beispielsweise Onlinehandel, Standortmarketing, Mitarbeiterschulungen, EDV, usw. beziehen.

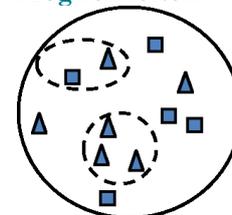
Die Teilnahme an spezialisierten Kooperationen schließt die Leistungsabnahme bei anderen Verbundgruppen nicht aus. So ist einer der befragten EKN Händler noch in zwei weiteren Verbundgruppen (Interview EHBSL6). Die Kombination verschiedener Kooperationsformen durch die mittelständischen Einzelhändler kann zu einer abwechslungsreichen und dennoch wettbewerbsfähigen mittelständischen Einkaufslandschaft führen. Darin könnte auch ein Vorteil gegenüber straffen Konzeptverbänden liegen. Anders als in Konzeptkooperationen treten mittelständische Händler in spezialisierten Kooperationen, trotz gemeinsamer und z.T. sehr homogener Leistungen, nicht als eine Retail Brand gegenüber den Kunden auf. Diese Art der Verbundgruppe bzw. Kooperation dürfte für den Platzhirschhändler (vgl. Kap. 3.3) besonders interessant sein, da sein unter seinem Namen gut im lokalen Markt positioniertes Geschäft keine Retail Brand benötigt. Aufgrund der geringen Institutionalisierung erhalten diese spannenden Formen der Kooperation eventuell geringere wissenschaftliche und öffentliche Aufmerksamkeit als klassische Verbundgruppen.

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 den untersuchten größeren Verbundgruppen sind solche mehr oder weniger formellen händlergetriebenen Zusammenschlüsse üblich (Workshop am 18.10.2012 im BMWi). So kooperieren fast alle befragten ANWR Schuhhändler im Einkauf mit ausgewählten ANWR Kollegen (Interview EHBSL2, 3 und 4) und auch die befragten EURONICS XXL Händler gehören der händlerinitiierten MAX-Gruppe an (Interview EHEDV4 und 5). 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).

Hohe Schlagkraft trotz
geringer Größe

Spezialisierte Kooperationen
vor allem für den „Platz-
hirsch“

Plattform der
Möglichkeiten



Quelle: Eigene Darstellung

Zentralen eröffnen „nur“
Möglichkeiten zur
Kooperation

Insbesondere der kleine Riese und der Platzhirsch (vgl. Kap. 3.3) könnten von der Verbundgruppe als Plattform der Möglichkeiten profitieren. Der Verbund bietet Möglichkeiten zur Kooperation und ein gewisses Mengengerüst im Einkauf. Die Einzelhändler behalten jedoch eine hohe Flexibilität. Eventuell ist dieser Typ Verbundgruppe auch für Nischenanbieter interessant, die ihr Spezialsortiment durch etablierte Mainstreamwarengruppen erweitern. In der praktischen Umsetzung kann eine Verbundgruppe sowohl spezielle Konzeptkooperationen anbieten als auch Möglichkeitsplattform sein. Dementsprechend bieten die meisten Verbundgruppen auch Kooperationen für Nicht-Markenpartner an (siehe Kap. 5.2.5).

Die drei aufgeführten Kooperationsformen richten sich an mittelständische Händler, die auf unterschiedliche Marktpositionierungsstrategien setzen. Da sich die Leistungsfähigkeit, Präferenzen und Strategien der Einzelhändler unterscheiden, existieren auch unterschiedliche Anforderungen an die Kooperationen im mittelständischen Handel.

Platzhirsch und
kleiner Riese profitieren

Vielfalt der Handels-
kooperationen macht Sinn

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, wird der Wahl und Zugänglichkeit der passenden Verbundgruppe bzw. Handelskooperationsform nachfolgend besondere Aufmerksamkeit gewidmet (siehe H1). 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 (siehe H2, H3, H4). Professionalisierung beim Gründungsgeschehen und in der Finanzkommunikation erscheinen angebracht, um die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit im Handel zu unterstützen (siehe H5).

H 1: Verbindlichkeit und Vielfalt – Sorgfältige Wahl der passenden Kooperationsform

Kooperativ erstellte Leistungen sind besonders dann attraktiv für die Verbundgruppenhändler, wenn bei ihrer Erstellung hohe Synergien bzw. Mengenvorteile realisiert werden. Eine große und homogene Mitgliedschaft und die damit verbundenen hohen Absatzmengen ermöglichen es den Verbundzentralen besonders attraktive Leistungen für ihre Händler zu erstellen, beispielsweise gute Einkaufskonditionen auszuhandeln (siehe Kap. 6.2). Eine hohe Kooperationsverbindlichkeit der Einzelhändler erscheint daher wichtig für die Wettbewerbsfähigkeit mittelständischer Einzelhändler und erhöht die Schlagkraft der Konzept- und Systemverbünde gegenüber Franchisesystemen und Filialisten. Hiervon können insbesondere mittelständische Nahversorger profitieren (siehe Kap. 7).

Mehr Kooperationsverbindlichkeit steht jedoch in einem Spannungsverhältnis zur Individualität der Einzelhändler und führt dazu, dass sich die angeschlossenen Händler etwa in Bezug auf das Sortiment und Werbemaßnahmen ähneln. Während dies bei Konzept- und Systempartnerschaften intendiert ist, kann diese Homogeni-

sierung für bestimmte Einzelhändler nachteilig sein. So sind viele Mittelständler unter ihren eigenen Namen vor Ort etabliert und haben erfolgreiche Handelskonzepte umgesetzt. Sie nutzen daher die Leistungen ihrer Verbundgruppe nur selektiv (siehe Kap. 7). Die in Kapitel 5 und 6 beschriebene Vielfalt an Kooperationsformen und -leistungen in Deutschland ermöglicht es den Einzelhändler nach ihren Bedürfnissen, die für sie passende Kooperationsform zu wählen. Sie ist daher gut geeignet, die Wettbewerbsfähigkeit der mittelständischen Händler zu verbessern.

Mittelständische Einzelhändler stehen vor der Herausforderung, die für sie angemessene Kooperationsform zu wählen und an der Erstellung eines attraktiven und passenden Leistungsangebotes mitzuwirken. So sollten sie nicht nur offen für Angebote der Verbünde sein, sondern könnten beispielsweise spezifische Leistungen für eine Untergruppe anregen und mitentwickeln. Die Verbundzentralen müssen nicht nur wettbewerbsfähige Leistungen anbieten, sondern diese noch besser gegenüber den Händlern bewerben. Ferner erscheint es sinnvoll, die Einzelhändler frühzeitig in die Leistungserstellung einzubeziehen und die Verbundgruppenangebote auch mithilfe der Händler zu überprüfen und ggfs. die Leistungsprofile zu schärfen. Beispielsweise könnten Einzelhändlerbefragungen durchgeführt und Kennzahlen verglichen werden, um attraktive Leistungsprofile zu erstellen, welches z.T. bereits von Brancheninformationsdiensten und Beratungsinstituten durchgeführt wird (z.B. Markt Intern).

Die Auswertung der Gründe für die Nicht-Mitgliedschaft in Verbundgruppen hat ergeben, dass neben rationalen Gründen (fehlendes Angebot) auch emotionale Gründe und Unwissenheit eine gewisse Rolle spielen (Materielle-, Werte- und Informationsasymmetrien, siehe Kap. 5.4). Hinzu kommt, dass Verbundgruppen nur solvente und zuverlässige Einzelhändler aufnehmen können, was eine Henne-Ei-Problematik darstellen kann: Aufgrund der relativ schlechten Bonität wird Einzelhändlern eine Verbundgruppenmitgliedschaft verwehrt, was wiederum zu einer schlechten Bonität bzw. fehlender Wettbewerbsfähigkeit führen kann. Freie Händler können, wenn sie bei den existierenden Verbundgruppen keine adäquaten Angebote finden – sei es aus materiellen Asymmetrien oder Wertesymmetrien – eigene Kooperationsverbünde gründen. Für Verbundzentralen kann es sich rentieren, offen für neue Mitglieder zu sein und Sub-Kooperationen innerhalb ihrer Zentralen zu ermöglichen bzw. anzuregen. Gegebenenfalls können spezielle neue Mitgliederprogramme mit einem reduzierten Leistungsangebot (z.B. niedriges Zentralregulierungslimit) entwickelt werden, die Einzelhändler ansprechen, die noch nicht die Kriterien einer Vollmitgliedschaft erfüllen.

Der ZGV kann gemeinsam mit den Verbundgruppen auf die Bedeutung von Kooperationen im Handel aufmerksam machen und ganz gezielt freie Händler anspre-

chen. Auch die vorliegende Studie dient dazu, einen Beitrag zur Verbesserung des Informationsangebots über die Vor- und Nachteile der Verbundgruppenmitgliedschaft beizusteuern.

H 2: Arbeitgeberattraktivität

Fachkräftemangel ist kein spezifisches Problem des mittelständischen Einzelhandels, dennoch kann dieser durch seine meist beratungsintensiven Betriebsformate stark vom Fachkräftemangel betroffen sein. Hinzu kommt, dass der mittelständische Einzelhandel vielfach kein gutes Image bei den Arbeitssuchenden hat und gegenüber beliebten Retail Brands weniger bekannt ist.

Flache Hierarchien, kollegiale Teams und ein hohes Maß an verantwortungsvoller und gestalterischer Arbeit können Vorteile mittelständischer Arbeitgeber sein, die es zu nutzen und kommunizieren gilt. Zudem können Einzelhändler versuchen, sich über eine weitere Verbesserung des Arbeitsumfeldes (z.B. Familienfreundlichkeit) zu profilieren. Die Verbundgruppen könnten zusammen mit dem ZGV, die Vorteile des Mittelstands bewerben und etwa auf Jobmessen, in den Medien, etc. kommunizieren. Ferner bietet es sich an, dass die Verbundgruppen, eventuell in Kooperation untereinander, mit dem HDE, dem DIHK oder dem ZGV ihre Weiterbildungsangebote ausbauen.

H 3: Online-Handel

Die Verbundgruppen stehen unter Druck, den Absatzkanal Online-Handel für den Mittelstand zu erschließen und durch innovative Lösungen konkurrenzfähige Onlineangebote zu schaffen. Verbundgruppen haben schon viel erreicht und gemeinsam mit ihren Händlern konkurrenzfähige Konzept- und Händlerhomepages erstellt und somit den Onlineauftritt professionalisiert (siehe Kap. 6.1.2). Dennoch gibt es noch immer wenige Onlinehandelsangebote der Verbundgruppen selbst (eine Ausnahme z.B. www.euronics.de). Kooperationen der Einzelhändler können hilfreich sein, um ein attraktives Angebot zu erstellen, das genügend Kundenfrequenz erreicht. Bei der Konzeptentwicklung sollten die Einzelhändler eingebunden und bereits bestehende Auftritte einzelner Händler berücksichtigt werden. Im Onlinehandel stehen Händlerkooperationen allerdings weiterhin vor organisatorischen, logistischen und rechtlichen Herausforderungen (siehe Kap. 3.2). So haben zum Beispiel zu einem Konzern gehörende Filialunternehmen aufgrund ihrer rechtlichen Einheit weniger Schwierigkeiten, die Vorgaben des Kartellrechts, etwa bei Fragen der Preisbindung, zu erfüllen.

H 4: Energieeffizienz

Der Einzelhandel ist, wie andere Branchen auch, von steigenden Energiekosten betroffen. Die Reduktion des Energieverbrauchs durch umfassende energetische Sanierung scheint angebracht. Beispielsweise verursacht eine sparsamere Beleuchtung weniger Abwärme, was wiederum den Kühlbedarf reduziert. Der ZGV hat gemeinsam mit Partnern eine breit angelegte Beratungsoffensive gestartet, die es weiter zu verbreiten gilt (www.mittelstand-fuer-energieeffizienz.de).

H 5: Gründungsförderung und Finanzkommunikation

Aufgrund des täglichen Umgangs mit dem stationären Einzelhandel fokussieren viele Gründungswillige auf dieses Segment. Shopping ist vielfach positiv besetzt und die Kompetenzanforderungen sind aus Sicht vieler Gründungswilliger scheinbar gering. Jedoch ist eine gründliche und umfassende Gründungsvorbereitung erforderlich, um insbesondere das Geschäftskonzept, das Marktpotential, die Perspektiven, Wirtschaftlichkeit und Risiken realistisch zu bewerten. Gründerinnen und Gründer sollten sich vor der Gründung ausführlich informieren, u. a. bei den IHKs, Banken und im Internet. EU, Bund und Länder bieten zusammen mit regionalen Partnern und Initiativen ein recht umfangreiches Beratungs-, Förderungs- und Finanzierungsangebot für Existenzgründer und junge Unternehmen. Einen Überblick bieten z.B. die BMWi-Förderdatenbank www.forderdatenbnk.de oder das Existenzgründerportal auf der BMWi-Web-Seite www.existenzgruender.de.

Finanzkommunikation, d. h. die vertrauensvolle, von Unternehmen selbst initiierte Kommunikation zu seinen Finanzpartnern, ist nicht nur bei der Gründung relevant, sondern auch für etablierte Unternehmen, um im Bedarfsfall eine reibungslose Finanzierung von Waren und Investitionen zu erhalten. Dabei sind Offenheit und Verlässlichkeit sowie die frühzeitige Information über anstehende unternehmerische Entscheidungen wesentlich. Verbundgruppen können durch Beratungen und Schulungen die Professionalität der Einzelhändler fördern. Eine von den Einzelhändlern durchaus angenommene Leistung ist hierbei die Beratung im Vorfeld von Bankgesprächen (Ratinggespräche).

9. Verwendete Literatur

- Ahlert, D.; Ahlert, M.; Backhaus, C.; Bovensiepen, G.; Ewig, H. (2006):
Unternehmenskooperation – Auslauf- oder Zukunftsmodell? Strategische Erfolgsfaktoren kooperativer Unternehmensnetzwerke – dargestellt am Beispiel von Verbundgruppen und Franchisesystemen. Düsseldorf: PricewaterhouseCoopers AG WPG.
- Ahlert, D.; Große-Bölting, K.; Heinemann, G.; Rohlfing, M. (2006b):
Internationalisierung im Bekleidungseinzelhandel. Projektbericht Nr.7, Westfälische Wilhelmsuniversität Münster.
- ANWR Group (2012): Unternehmenspräsentation. Internetauftritt:
<http://www.anwr-group.com/de/startseite/unternehmen/in-zahlen/>
Letzter Zugriff: 01.11.2012.
- Arnold, U. (Hg.) (1998): Erfolg durch Einkaufskooperationen. Chancen – Risiken – Lösungsmöglichkeiten. Wiesbaden: Gabler.
- Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (2006): Katalog E – Definitionen zu Handel und Distribution. Auflage 5. Köln: Verlag Institut für Handelsforschung.
- AWA (Hg.) (2011): Codebuch 2011. Allensbach.
- Batzer, E. ; Greipl, E. ; Täger, U. (1982): Kooperation im Einzelhandel. Ifo-Institut. Berlin: Duncker & Humblot.
- BBE (2012): Schuhhandel in Deutschland: Vertikalisierung und Polarisierung. In:
<http://www.bbe.de/newsletter/retail-news-fuer-handel-und-immobilienwirtschaft-nr-8-2012/schuhhandel-in-deutschland-vertikalisierung-und-polarisierung/> Letzter Zugriff: 03.11.2012.
- BBE (Hg.)(2009): Erfolgsstrategien für den mittelständischen Einzelhandel. München.
- Blöcker, A. (2005): Institutionalisierte Kooperationen im Wandel: Verbundgruppen im deutschen Non-Food-Einzelhandel. Berlin (discussion paper, 2005-2003).
- BMVBS (Hg.)(2010): Mobilität in Deutschland 2008. Berlin.
- BMVBS (Hg.)(2011): Nahversorgung und Nahmobilität: Verkehrsverhalten und Zufriedenheit. Berlin.
- CIMA (Hg.) (2009): Gutachten zum Einzelhandelskonzept Köln – Bezirk Innenstadt. Köln.
- CIMA (Hg.) (2011b): Fortschreibung des Einzelhandelskonzeptes für die Stadt Bocholt 2011. Köln.
- CIMA (Hg.)(2011a): Innerstädtischer Verkehr und Handel in bayerischen Klein- und Mittelstädten. München.
- CIMA (Hg.)(2011c): Einzelhandelsentwicklungskonzept für die Stadt Schwartau. Lübeck.
- DIHK (2011): Der Arbeitsmarkt im Zeichen der Fachkräftesicherung. Arbeitsmarktreport 2011. Berlin.
- DZB (2012): Aktivitäten. Internetauftritt: <http://www.dzb-bank.de/dzb/geschaeftsfelder.html> Letzter Zugriff: 01.11.2012.
- ECC (Hg.)(2011): Von Multi-Channel zu Cross-Channel – Konsumentenverhalten im Wandel. Köln.
- Eggert, U. (2010): Kooperation im Vertrieb. IFH Köln Research Experts.
- Eggert, U. (2011): Zukunft Handel. Wettbewerb der Ideen und Konzepte. Regensburg: Walhalla.

- Eitner, C. (2008): Die Reaktionsfähigkeit des deutschen Einzelhandels auf den demografischen Wandel. Bochum.
- ElectronicPartner (2012): Unternehmensgeschichte. Internetauftritt:
<http://www.electronicpartner.com/unternehmen/historie/>. Letzter Zugriff: 31.10.2012.
- Ettinger, A. (2009): Auswirkungen von Einkaufsconvenience. Frankfurt.
- EURONICS (2012): Unternehmenspräsentation. Internetauftritt:
www.EURONICS-deutschland.de Letzter Zugriff: 27.10.2012
- Europäische Kommission (2005): Die neue KMU-Definition.
- European Commission (2009): COMMISSION STAFF WORKING DOCUMENT on the implementation of Commission Recommendation of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. SEC(2009) 1350 final. In:
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_report_2009_en.pdf. Letzter Zugriff: 09.11.2012.
- Flögel, F.; Gärtner, S. (2011): Strukturwandel im Einzelhandel: das Ende der B- und C-Lagen oder Chance für Raumunternehmen? In: Geographische Handelsforschung 30, Dezember 2011, S. 5-13.
- Funck, D. (2010): Kooperationen als Erfolgsfaktor für den mittelständischen Einzelhandel. In: K. Gutknecht, J. Stumpf und D. Funck (Hg.): Erfolgreich im mittelständischen Handel: Erprobte Methoden, Hilfsmittel und Erfolgsstrategien, S. 51-60.
- Funck, D. (2012): Der mittelständische Handel- Geschäftsmodell mit Zukunft? Vortrag vom 21. August 2012, Jahreskonferenz der Weitermacher. Wiesbaden.
- Gassmann, O.; Reepmeyer, D. (2006): Wachstumsmarkt Alter Innovationen für die Zielgruppe Fünfzig Plus. München. Wien.
- Grieger, R. (2008): Das Informationsverhalten der Best Ager. Eine empirische Studie am Beispiel der Unterhaltungselektronik. Hamburg.
- Hartmann, K. (2009): Ende der Märchenstunde – Wie die Industrie die LOHAS und Lifestyle-Ökos vereinnahmt. München.
- HDE (Hg.)(2012): Zahlenspiegel 2012. Berlin.
- HDE (Hg.)(2012b): Der deutsche Einzelhandel. Berlin.
- HDE (Hg.)(2012c): Personalpolitische Leitsätze und Ziele des Einzelhandels. Berlin.
- Heinritz, G./ Klein, K./ Popp, M. (2003): Geographische Handelsforschung. Stuttgart.
- Hengst, M. /Steinbach, G. (2012): Multi-Channel-Konzepte als Chance für eine nachhaltige und zukunftsfähige Entwicklung der Innenstädte? Schwechat.
- IBB; H.I.M.A. (Hg.) (2003): Die Zukunft der Kooperationen. Institut für Handel. Frankfurt am Main.
- IfM(2012); KMU-Definition des IfM Bonn. (Institut für Mittelstandsforschung. In:
<http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=89> . Letzter Zugriff: 11.11.2012.
- IHK (Hg.)(2011): Einzelhandel und demografischer Wandel. Frankfurt.
- KPMG/ EHI (Hg.)(2006): Trends im Handel 2010. Hamburg.
- KPMG/ EHI (Hg.)(2012): Trends im Handel 2020. Hamburg.
- Kulke, E. (2006a): Competition between formats and locations in German retailing. In: Belgeo, H. 1-2, S. 27-39.

- Kulke, E. (2006b) Einzelhandelsstrukturen im Zentrum von Berlin. In: Izsak, E./Schulz, M. (Hg.): Cityfunktionen im Wandel – Berlin und Budapest. Berliner Geographische Arbeiten 104, Berlin, S. 62-72.
- Kulke, E. (2009): Wirtschaftsgeographie. 4. Aufl. Paderborn.
- Kulke, E. (2010): Strukturwandel im Einzelhandel. In; Kulke, E. (Hg.): Wirtschaftsgeographie Deutschlands. 2. Aufl. Heidelberg, S. 217-232.
- Kulke, E. (Hg.) (2005): Dem Konsumenten auf der Spur – neue Angebotsstrategien und Nachfragemuster. Geographische Handelsforschung Band 11, Passau.
- Lux, W. (2012): Innovation im Handel. Heidelberg.
- Meyer, J.-A. (2010): Strategien von kleineren und mittleren Unternehmen. Köln.
- MHK (2012): Erfolgreich die Zukunft Gestalten. Das MHL Investitionsprogramm 120 Millionen Euro.
- Müller-Hagedorn, L. (1998): Der Handel. Stuttgart, Berlin Köln: Kohlhammer.
- Nielsen (Hg.)(2011): Deutschland 2011. Frankfurt.
- Olesch, G. (1998a): Einkaufskooperationen im Handel. In: U. Arnold (Hg.): Erfolg durch Einkaufskooperationen. Chancen – Risiken – Lösungsmöglichkeiten. Wiesbaden: Gabler, S. 57-77.
- Olesch, G. (Hg.) (1998b): Kooperation im Wandel. Zur Bedeutung und Entwicklung der Verbundgruppen. Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen e.V.: Deutscher Fachverlag.
- Pfeifer, E. (2010): Werden und Wandel. In: Soethe, R. / Rohmert, W. (Hg.): Einzelhandelsimmobilien. Marktsituation, Perspektiven, Trends. Grundlagen für erfolgreiches Investment und Management. Freiburg, Berlin, München. S.61-70.
- Piegsa, E. (2010): Green Fashion – Ökologische Nachhaltigkeit in der Bekleidungsindustrie. Reihe Nachhaltigkeit, Bd. 35. Hamburg.
- PWC (Hg., 2006): „Generation 55+“– Chancen für Handel und Konsumgüterindustrie. Düsseldorf.
- Redeker, D. (2009): Der stationäre Buchhandel – Auslaufmodell oder Keimzelle eines veränderten Verständnisses von Handel? Zusammenfassende Ergebnisse einer Untersuchung zur Entwicklung des deutschen Buchhandels. In: Berichte des Arbeitskreises Geographische Handelsforschung, Nr. 26, S. 30-36.
- Ritzer, G. (1997): Die McDonaldisierung der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch-Verlag.
- Schippenbach, V.; Pavel, F. (2011): Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel: Hersteller sitzen am kürzeren Hebel. Wochenbericht des DIW Berlin. 13/2011.
- Schuckel, M. (2010): Optimierung der Beschaffung durch vertikale Kooperation: Zur Relevanz des Bullwhip-Effekts aus der Perspektive des Einzelhandels. In: Fröhlich, L.; Lingohr, T. (Hg.): Gibt es die optimale Einkaufsorganisation? Wiesbaden.
- Seemann, C. (2008): Beurteilungskriterien und Empfehlungen zur Analyse und Planung von Shopping Center. Hamburg.
- Sevenone Media (Hg.)(2007): TrendReport Convenience. Unterföhring.
- Siebelt, P. (2009): Kooperationen von Handelsunternehmen. Eine kritische Analyse am Beispiel des nicht filialisierten Einzelhandels mit Gebrauchsgütern auf Basis der Neuen Institutionenökonomik. Frankfurt am Main, Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Wien: Peter Lang.

- Siebert, J.; Veltmann, L. (2006): Horizontale Kooperation als Wettbewerbsstrategie. Erscheinungsformen und Entwicklungstendenzen. In: J. Zentes (Hg.): Handbuch Handel: Gabler, S. 259-273.
- Statistisches Bundesamt (2012): Jahreserhebung 2010 im Handel sowie in der Instandhaltung und Reparatur von Kfz. Qualitätsbericht.
- Stumpf, J. (2010): Branchen- und Betriebsformenentwicklung. In: Gutknecht, K./ Stumpf, J./ Funck, D. (Hg.): Erfolgreich im mittelständischen Handel. S. 3-32.
- Theurl, T.; Ebertz, P.; Heimann, T. (2004): Verbundgruppenmitgliedschaft und Risiko: Die Auswirkungen der Verbundgruppenmitgliedschaft auf die Risikolage der Mitgliedsunternehmen. CAWM.
- Theurl, T.; Jahn, A.; Deppe, S. (2010): Monitoring im Handel. Status quo und Handlungsbedarf. Hg. v. ZGE. IfG; BBE.
- Treis, B. (2010): Die Entwicklung des mittelständischen Einzelhandels in Deutschland. In: Gutknecht, K./ Stumpf, J./ Funck, D. (Hg.): Erfolgreich im mittelständischen Handel. S. 33-50.
- Trend Topic (Hg.) (2011): Möbel und Einrichtung. Axel Springer AG, Marktanalyse. Berlin.
- Vallée, D.; Lenz, B. (2007): Einzelhandel und Einzelhandelsstandorte: Entwicklungstendenzen und Steuerungsmöglichkeiten, In: Stefan Köhler (Hg.): Infrastruktur in einer mobilen Gesellschaft, ARL, Hannover, S. 19-45.
- Wortmann, Michael (2003) : Strukturwandel und Globalisierung des deutschen Einzelhandels. Discussion paper, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Berlin.
- Zentes, J. (2005): Der Handel als Arbeitgeber - Chancen für mittelständische Unternehmen. In: Zentes, J. (Hg): Der mittelständische Handel als attraktiver Arbeitgeber, Frankfurt a.M., S. 13-35.
- Zentes, J.; Swoboda; B.; Foscht, T. (2012): Handelsmanagement. München: Vahlen.
- ZGV (2010): Wissen Digital Werte Analog. Aktiv I 2010/2011. Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen e.V.
- ZGV (2011): Stark im Verbund. Die 19 mittelständischen Kooperationen des Möbel- und Küchenfachhandels. Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen e.V.
- ZGV; Der Handel (2012): Verbundgruppe & Kooperation. Strategie Richtung Nachhaltigkeit. Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen e.V.

10. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anteil des mittelständischen Einzelhandels am Umsatz, an den Beschäftigten und an der Unternehmensanzahl (2005 – 2010)	11
Abbildung 2: Umsatzanteil mittelständischer Unternehmen in ausgewählten Segmenten (2010).....	12
Abbildung 3: Entwicklung des Umsatzes von 2005 bis 2008 im Non-Food Einzelhandel mittelständischer und größerer Unternehmen (in Mrd. Euro)	14
Abbildung 4: Entwicklung des Anteils der Beschäftigten in mittelständischen Unternehmen im Verhältnis zu allen Beschäftigten in den Hauptsegmenten des Non-Food Einzelhandels	16
Abbildung 5: Rückgang des mittleren Warenssegments	29
Abbildung 6: Marktanteilsentwicklung nach Betriebsformen.....	31
Abbildung 7: Aktionsparameter von Dienstleistungsbetrieben	36
Abbildung 8: Umsatzanteil (2010) und Umsatzentwicklung (2005-2008) im Segment Kommunikations- und Informationstechnologien	42
Abbildung 9: Umsatzanteil (2010) und Umsatzentwicklung (2005-2008) im Segment Bekleidung, Schuhe und Lederwaren.....	46
Abbildung 10: Umsatzanteil (2010) und Entwicklung (2005-2008) im Segment Möbel, Einrichtungsgegenstände und sonstiger Hausrat	50
Abbildung 11: Handelssysteme zwischen Markt und Hierarchie	57
Abbildung 12: Angebotene Leistungen durch die Zentrale (in % aller befragten Zentralen) 61	
Abbildung 13: Einfaches Verbundgruppenraster	64
Abbildung 14: Einordnung der Verbundgruppen.....	68
Abbildung 15: Das Asymmetrie-Dreieck der freien Händler: Wer und warum?	72
Abbildung 16: Einkaufsbezogene Leistungen der Verbundzentralen.....	78
Abbildung 17: Zentralregulierung, Delkredere, Rückvergütung.....	79
Abbildung 18: Passende Prospekte für die Betriebsformate	86

Abbildung 19: Kreditvergabe an den Handel in Milliarden Euro	92
Abbildung 20: Wurde Ihnen in den letzten 12 Monaten ein bei einer Bank oder Sparkasse beantragter Investitionskredit abgelehnt?	92
Abbildung 21: Haben Sie in den letzten 12 Monaten eine geplante Investition nicht tätigen können?	93
Abbildung 22: Zukünftiger Bedarf der befragten Einzelhändler	99
Abbildung 23: Zusammenhang zwischen Attraktivität und Absatz	100
Abbildung 24: Zusammenhang zwischen Attraktivität und Homogenität	102
Abbildung 25: Zusammenhang zwischen Attraktivität und lokalem Wettbewerb	103
Abbildung 26: Zusammenhang zwischen Flexibilität und Homogenität	104

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die Hauptsegmente des Non-Food-Sektors im Vergleich	13
Tabelle 2: Gründungsdynamik in den Hauptsegmenten	15
Tabelle 3: Gründungsdynamik in den Segmenten des Einzelhandels mit IuK	17
Tabelle 4: Gründungsdynamik in den Segmenten des Einzelhandels mit Haushaltsgeräten	19
Tabelle 5: Gründungsdynamik im Einzelhandel mit Freizeitwaren	20
Tabelle 6: Gründungsdynamik im Einzelhandel mit sonstigen Gütern	22
Tabelle 7: Einkaufswege nach Gemeindegröße	26
Tabelle 8: Mögliche Positionierungen des Mittelstands in ausgewählten Branchen	37
Tabelle 9: Standorte des Mittelstands	37
Tabelle 10: Anzahl und Binnenumsatz der Verbundgruppen nach Segmenten	56
Tabelle 11: Gremien der „bottom-up“ Willensbildung in Verbundgruppen	59
Tabelle 12: Zentralität von Verbundgruppen	61
Tabelle 13: Ausgewählte Phasen der Verbundgruppenentwicklung	62
Tabelle 14: Leistungsumfang von Verbundgruppen	63

Tabelle 15: Mögliche Transaktionskostenvorteile durch eine zentrale Leistungserstellung (Erstellung der Leistungen durch die Verbundzentrale)	99
---	----

11. Anhang

Anhang 1: Schwellenwerte der EU-Definition kleiner und mittlerer Unternehmen

Größenklasse	Mitarbeiterzahl: Jahresarbeits- einheit (JAE)	Jahresumsatz	oder	Jahresbilanz- summe
Mittleres Unternehmen	< 250	≤ 50 Mio. EUR (1996: 40 Mio. EUR)	oder	≤ 43 Mio. EUR (1996: 27 Mio. EUR)
Kleines Unternehmen	< 50	≤ 10 Mio. EUR (1996: 7 Mio. EUR)	oder	≤ 10 Mio. EUR (1996: 5 Mio. EUR)
Kleinst- unternehmen	< 10	≤ 2 Mio. EUR (bisher nicht definiert)	oder	≤ 2 Mio. EUR (bisher nicht definiert)

Quelle: Europäische Kommission 2005, S.11

Anhang 2: Interviewpartner

Segment	Fallstudie	Interviewpartner	Datum	Ort / Lage
Kommunikations- und Informations- technologien	ElectronicPartner	Dr. Jörg Ehmer (Sprecher des Vorstandes)	18.09.2012	Düsseldorf
		EHEDV1	26.09.2012	Großstadt Stadtteilzentrum
		EHEDV2	16.09.2012	Großstadt Stadtteilzentrum
		EHEDV3	06.11.2012	Großstadt Stadtteilzentrum
	EURONICS	Benedict Kober (Sprecher des Vorstandes)	24.09.2012	Ditzingen
		EHEDV4	15.10.2012	Mittelstadt nicht integriert
		EHEDV5	15.10.2012	Mittelstadt nicht integriert
	Nicht kooperierend	EHEDV6	24.10.2012	Großstadt Stadtteilzentrum
		EHEDV7	18.09.2012	Großstadt Stadtteilzentrum
		EHEDV8	19.09.2012	Großstadt Stadtteilzentrum
EHEDV9		02.10.2012	Großstadt Stadtteilzentrum	
		EHEDV10	15.09.2012	Großstadt Stadtteilzentrum

Bekleidung, Schuhe und Lederwaren	ANWR GROUP	Volker Gromer (Bereichsleiter Unternehmenssteuerung / Unternehmenskommunikation)	02.10.2012	Mainhausen
		EHBSL1	24.09.2012	Großstadt Zentrum
		EHBSL2	20.09.2012	Größere Kleinstadt Zentrum
		EHBSL3	08.10.2012	Großstadt verschiedene Lagen
		EHBSL4	04.10.2012	Größere Kleinstädte verschiedene Lagen
	Fallstudie EKN e.V.	Thomas Adamski (Präsident)	10.10.2012	Hildesheim
		EHBSL5	05.09.2012	Großstadt Stadtteilzentrum
		EHBSL6	10.10.2012	Größere Kleinstadt Zentrum
		EHBSL7	10.10.2012	Großstadt Zentrum
	Nicht kooperierend	EHBSL7	26.09.2012	Großstadt Stadtteilzentrum
		EHBSL8	20.08.2012	Großstadt Stadtteilzentrum
		EHBSL9	10.10.2012	Großstadt Stadtteilzentrum
Möbel, Einrichtungsgegenstände und sonstiger Hausrat	MHK Group	Dr. Daniel C. Schmid (Vorstand)	16.10.2012	Dreieich
		EHM1	05.11.2012	Großstadt Stadtteilzentrum
		EHM2	05.11.2012	Großstadt nicht integriert
		EHM3	01.11.2012	Großstadt Zentrum
	EK/ servicegroup (LICHT & CONCEPT)	Thorsten Niebuhr (Vertriebsleiter)	29.10.2012	Bielefeld
		EHM7	09.11.2012	Größere Kleinstadt Zentrum
	Nicht kooperierend	EHM4	06.09.2012	Großstadt Zentrum
		EHM5	26.09.2012	Großstadt Zentrum
		EHM6	27.09.2012	Großstadt Zentrum
	Experteninterviews	Prof. Dr. Dirk Funck	30.10.2012	Fachhochschule Worms
Dr. Konstantin Kolloge		03.07.2012	Mittelstandsverbund ZGV, Berlin	
Dr. Antje Blöcker		04.06.2012	Ruhr-Universität Bochum	
Jan Fasselt		30.07.2012	StadtRaumKonzept, Dortmund	

Anhang 3: Teilnehmerliste Workshop

Name	Institution	Ort
Johannes Schnütgen	Schuhmode Schnütgen	Wermelskirchen
Eike Kreplin	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie	Bonn
Franz Flögel	Institut Arbeit und Technik	Gelsenkirchen
Dr. Stefan Gärtner	Institut Arbeit und Technik	Gelsenkirchen
Prof. Dr. Elmar Kulke	Humboldt-Universität zu Berlin	Berlin
Martin Warland	Humboldt-Universität zu Berlin	Berlin
Peter Lützelberger	PhonoPhono	Berlin
Dr. Konstantin Kolloge	Der Mittelstandsverbund (ZGV)	Berlin

Melanie Kossatz	Deutscher Industrie- und Handelskammertag	Berlin
Jutta Kollberg	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie	Berlin
Friederike von Kempis	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie	Berlin
Volker Stolberg	Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V.	Berlin
Moritz Pietraß	Sport 2000	Berlin
Dr. Patrick Steinpaß	Deutscher Sparkassen- und Giroverband	Berlin
Jörg Kolossa	Modehaus Kolossa	Nienburg

Anhang 4: Das Segment Computer und Software in Zahlen

	Größenklassen	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Entwicklung 2005-2008
Anzahl der Unternehmen	1-2 Beschäftigte	2152	3333	3913	3625	4256	5779	68%
	3-5 Beschäftigte	1347	1814	2132	2149	3445	1449	60%
	6-19 Beschäftigte	655	798	856	736	1192	1210	12%
	20 und mehr Beschäftigte	95	165	136	131	187	168	38%
Beschäftigte	1-2 Beschäftigte	3089	4867	5889	5266	5797	7904	70%
	3-5 Beschäftigte	4993	6641	7578	7741	11465	5257	55%
	6-19 Beschäftigte	5742	7089	7641	6910	11376	10563	20%
	20 und mehr Beschäftigte	6537	12158	11983	14603	9974	9819	123%
Umsatz (Mio. Euro)	1-2 Beschäftigte	332	508	457	350	527	665	5%
	3-5 Beschäftigte	544	540	649	591	794	492	9%
	6-19 Beschäftigte	927	1134	1094	1095	1397	1318	18%
	20 und mehr Beschäftigte	1932	2721	2506	2895	2006	1984	50%

Quelle: Statistisches Bundesamt; Eigene Berechnung

Anhang 5: Das Segment Einzelhandel mit Möbeln in Zahlen

	Unternehmensgröße	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Veränderung 2005-2008
Anzahl der Unternehmen	1-2 Beschäftigte	4689	4930	5218	5481	6991	7112	17%
	3-5 Beschäftigte	4666	5281	5157	4731	5370	4485	1%
	6-19 Beschäftigte	2470	2668	2880	2938	3226	3150	19%
	20 und mehr Beschäftigte	726	807	902	830	803	1004	14%
Beschäftigte	1-2 Beschäftigte	6865	7492	7830	7954	10717	10918	16%
	3-5 Beschäftigte	16989	19141	18585	17416	19248	16783	3%
	6-19 Beschäftigte	22610	24649	26678	28438	31266	29946	26%
	20 und mehr Beschäftigte	87985	96002	99429	95906	99094	108042	9%
Umsatz (Mio. Euro)	1-2 Beschäftigte	772	690	706	693	1225	908	-10%
	3-5 Beschäftigte	1516	1697	1593	1497	1719	1733	-1%
	6-19 Beschäftigte	2869	3177	3099	3499	3851	3867	22%
	20 und mehr Beschäftigte	14947	16390	16675	17054	17578	18036	14%

Quelle: Statistisches Bundesamt; Eigene Berechnung

Anhang 6: Das Segment Einzelhandel mit Spielwaren in Zahlen

	Unternehmensgröße	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Veränderung 2005-2008
Anzahl der Unternehmen	1-2 Beschäftigte	1389	1690	1656	1476	1828	2193	6%
	3-5 Beschäftigte	956	1150	1278	1178	1180	836	23%
	6-19 Beschäftigte	458	426	539	401	505	635	-12%
	20 und mehr Beschäftigte	95	80	92	92	95	78	-3%
Beschäftigte	1-2 Beschäftigte	2204	2672	2606	2318	2530	3098	5%
	3-5 Beschäftigte	3357	4320	4400	4049	4157	3232	21%
	6-19 Beschäftigte	4097	4042	4831	3571	4653	5762	-13%
	20 und mehr Beschäftigte	8644	8069	8559	8861	7799	8012	3%
Umsatz (Mio. Euro)	1-2 Beschäftigte	196	276	258	213	194	231	9%
	3-5 Beschäftigte	263	313	234	229	282	233	-13%
	6-19 Beschäftigte	351	358	417	359	405	472	2%
	20 und mehr Beschäftigte	951	931	1027	1020	965	931	7%

Quelle: Statistisches Bundesamt; Eigene Berechnung

Anhang 7: Das Segment Einzelhandel mit Bekleidung in Zahlen

	Unternehmensgröße	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Veränderung 2005-2008
Anzahl der Unternehmen	1-2 Beschäftigte	9126	9945	9532	9399	8522	10216	3%
	3-5 Beschäftigte	8343	10604	10609	9536	11736	9596	14%
	6-19 Beschäftigte	4232	4525	4445	3930	4885	4734	-7%
	20 und mehr Beschäftigte	1095	1118	1173	1148	1646	1403	5%
Beschäftigte	1-2 Beschäftigte	14516	15542	15073	14517	13650	15146	0%
	3-5 Beschäftigte	30126	37602	38008	35357	43162	35979	17%
	6-19 Beschäftigte	38409	41623	40485	37545	45664	42152	-2%
	20 und mehr Beschäftigte	178736	201213	210492	224862	238094	235785	26%
Umsatz (Mio. Euro)	1-2 Beschäftigte	1058	1049	928	855	917	982	-19%
	3-5 Beschäftigte	1725	2271	2150	2079	2265	2016	21%
	6-19 Beschäftigte	2919	3469	3346	3193	3616	3216	9%
	20 und mehr Beschäftigte	19307	21097	21932	22582	23473	24056	17%

Quelle: Statistisches Bundesamt; Eigene Berechnung

Anhang 8: Das Segment Einzelhandel mit Schuhen und Lederwaren in Zahlen

	Unternehmensgröße	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Veränderung 2005-2008
Anzahl der Unternehmen	1-2 Beschäftigte	2421	2723	2552	2252	1313	2033	-7%
	3-5 Beschäftigte	2781	3070	3027	2676	2890	2683	-4%
	6-19 Beschäftigte	1745	1661	1774	1696	1561	1902	-3%
	20 und mehr Beschäftigte	370	407	352	302	424	408	-18%
Beschäftigte	1-2 Beschäftigte	3943	4363	4187	3504	2179	3264	-11%
	3-5 Beschäftigte	9975	11282	11202	9993	11098	10819	0%
	6-19 Beschäftigte	15896	15706	17044	15740	14291	17287	-1%
	20 und mehr Beschäftigte	48252	50155	50813	51957	57998	58867	8%
Umsatz (Mio. Euro)	1-2 Beschäftigte	273	325	258	224	123	238	-18%
	3-5 Beschäftigte	606	651	643	571	723	649	-6%
	6-19 Beschäftigte	1138	1070	1158	1115	875	1105	-2%
	20 und mehr Beschäftigte	4520	4821	5108	5039	5436	6172	11%

Quelle: Statistisches Bundesamt; Eigene Berechnung

Anhang 9: Weisungsbefugnisse und „bottom-up“ Willensbildung von Verbundzentralen

[Zusammenstellungen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit]

ElectronicPartner

„Bottom-up“	„Top-down“
Regionalbeirat (jede Region hat einen abgesandten Händler) Aufsichtsrat (EP:) Mitgliederversammlung auf Frühjahrstagung Intranet/direkter Draht (wird auch genutzt) Außendienst und Innendienstmitarbeiter ERFA-Gruppen	Verwaltungsrat entscheidet (Familienunternehmen Familie Haubrich) Zwingende Zentralregulierungsteilnahme Prüfung vor Aufnahme Konzeptpartner mit Zusatzverträgen (EP:): <ul style="list-style-type: none"> • Mindestwerbeetat • Überprüfungen durch Außendienst (Mindestqualitätsanspruch an Geschäft)

EURONICS

„Bottom-up“	„Top-down“
Generalversammlung (Wahl des Aufsichtsrats) ERFA-Gruppen (Treffen der ERFA-Gruppenleiter) Einspruchsmöglichkeiten gegen neue Mitglieder	Prüfung vor Aufnahme Zwingende Zentralregulierungsteilnahme Konzeptpartner mit Zusatzverträgen (media@home) <ul style="list-style-type: none"> • Mindestwerbeetat • Überprüfungen durch Außendienst (Mindestqualitätsanspruch an Geschäft)

ANWR eG.

„Bottom-up“	„Top-down“
Generalversammlung (Wahl des Aufsichtsrats) Warenkommissionen Mitgliederbeiräte (Vertreter der Regionen + Zentrale) Projektgruppen ERFA-Gruppen	Zwingende Zentralregulierungsteilnahme Weisung durch Verträge (Warenprogramme; Konzepte etc.)

EKN e.V.

„Bottom-up“	„Top-down“
Vereinsmitglieder wählen Vorstand (3 Personen) Warenkommissionen (2-3 Händler sind jeweils für bestimmte Warengruppe zuständig) 30 Mitglieder d.h. man kennt sich	Beschluss durch Mitgliederversammlung Größere Händler erbringen Hauptleistungen des Verbunds (es gibt keine Zentrale) und bestimmen so maßgeblich Aufnahmeveto neuer Mitglieder durch nächstgelegenen Händler

Räumlich nächstgelegenes Mitglied entscheidet über Aufnahme neuer Mitglieder	
--	--

MHK AG

„Bottom-up“	„Top-down“
Hauptversammlung (2000 Gesellschafter) Händlerbeirat als Beratungsgremium Thematischer Ausschuss Onlineforum (ohne Zensur) Regelmäßiger Austausch der Händler auf Schulungen	Familienunternehmen, Herr Strothoff Mehrheitseigner Zwingende Zentralregulierungsteilnahme Prüfung vor Aufnahme Konzeptpartner mit Zusatzverträgen (Musterhausküchen Fachgeschäft) <ul style="list-style-type: none"> • Mindestwerbeetat • Überprüfungen durch Außendienst (Mindestqualitätsanspruch an Geschäft)

LICHT & CONCEPT (EK / service group)

„Bottom-up“	„Top-down“
LICHT & CONCEPT Mitgliederbeirat 3 ERFA-Gruppen 1 Mitgliederversammlung EK/ Service Group eG: Generalversammlung	Zentralregulierungsteilnahme Prüfung vor Aufnahme Aktivpartnerschaft mit Zusatzvertrag

Anhang 10: Leistungsprogramm der untersuchten Verbundgruppen

[Zusammenstellungen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit]

EURONICS Deutschland eG

Einkaufsbezogene Leistungen	Absatzbezogene Leistungen	Sonstige Leistungen	Konzept- und Systemangebote	Nicht-Mitgliedergeschäft
Zentrallager / Logistik Messen Warenwirtschaftssystem (eigenes Tochterunternehmen) Automatische Warenauffüllung Zentralregulierung Delkredere Exklusivmarke in Vorbereitung	Werbemittel Verkauf Prospekte Kundenmailing Umfangreiche Werbemaßnahmen für Konzeptpartner Verkaufsschulungen Produktschulungen	Managementschulungen / Weiterbildungen (EURONICS Business School) Standortanalyse ERFA-Gruppen Betriebswirtschaftliche Beratung Versicherung (eigenes Tochterunternehmen) KFZ Leasing (Vertragspartner) Finanzberatung Finanzierungsangebote für Kunden (Vertragspartner)	EURONICS Fachhandel EURONICS XXL Fachmarkt Media@Home Höherpreisiger Fachhandel An das Konzept angepasste Werbung: TV Print Radio	

ElectronicPartner

Einkaufsbezogene Leistungen	Absatzbezogene Leistungen	Sonstige Leistungen	Konzept- und Systemangebote	Nicht-Mitgliedergeschäft
Zentrallager / Logistik Messen Warenwirtschaftssystem Automatische Warenauffüllung Zentralregulierung Delkredere Exklusivprodukte Warenprogramme Eigenmarken Kennzahlenvergleich	Werbemittel / Verkaufsräume Prospekt Werbeagentur Umfangreiche Werbemaßnahmen / Werbung in Konzepten Testkäufe Verkaufsschulungen Produktschulungen	Managementschulung / Weiterbildung Betriebswirtschaftliche Beratung Standortanalyse ERFA-Gruppen Mitgliederbeiräte Finanzberatung KFZ-Leasing (Vertragspartner) Versicherung (Vertragspartner) Finanzierungsangebote für Kunden (Vertragspartner)	ServicePartner EP: Werbung TV-Werbung Nationale Printwerbung Umfangreiche Prospekte Flyer Händler Homepage Social Media Aktionen (EP: Heißluftballon) Ladenbau Medimax Filialen und eigene Franchisenehmer	MediMax (Regiefilialist) Zentrallager auch für Nicht-Mitglieder

ANWR eG. (Fokus ANWR und Quick Schuh)

Einkaufsbezogene Leistungen	Absatzbezogene Leistungen	Sonstige Leistungen	Konzept- und Systemangebote	Nicht-Mitgliedergeschäft
Messen Warenprogramme Eigenmarken Zentralregulierung Delkredere Warenwirtschaftssystem (eigenes Tochterunternehmen)	Werbemittel Verkauf Verkaufsschulungen Testkäufe Werbung in Konzepten	Managementschulungen / Weiterbildung/en Standortanalyse Betriebswirtschaftliche Beratung (unterstützt durch BBE) Betriebsvergleiche Steuerberatung Rechtsberatung ERFA-Gruppe Warenfinanzierung (Tochterbank) Investitionskredite und weitere Unternehmensfinanzierung (Tochterbank)	Quick Schuh (Franchisekonzept) Umfangreiche Werbung Kernsortiment Preisbindung Ladenbau Best Partner Werbemittel Verkauf	Tochterbank nicht exklusiv

Einkaufsgruppe Nord e.V.

Einkaufsbezogene Leistungen	Absatzbezogene Leistungen	Sonstige Leistungen	Konzept- und Systemangebote	Nicht-Mitgliedergeschäft
Eigenmarken Messe (besser: Treffen) Kernsortiment In kleinem Umfang gemeinsamer Herstellermarkeneinkauf	Werbemittel Prospekt Aktionen (bezieht sich jeweils auf Eigenmarke)		(Robin Red Shop in Planung)	

MHK AG (Fokus Küchen)

Einkaufsbezogene Leistungen	Absatzbezogene Leistungen	Sonstige Leistungen	Konzept- und Systemangebote	Nicht-Mitgliedergeschäft
Zentralregulierung Delkredere Eigenmarken	Umfangreiche Werbung in Konzepten Eigene Werbeagentur Küchenplanungssoftware Ladenbau Verkaufsschulung	Managementschulung / Weiterbildung Betriebswirtschaftliche Beratung Juniorengruppe Steuerberatung Versicherung (eigenes Tochterunternehmen) Finanzierungsangebote für Kunden (Tochterbank) Firmenrating (Tochterfirma) Investitionskredite und weitere Unternehmensfinanzierung (Tochterbank) Firmenkonto (Tochterbank) EDV Lösungen	Musterhaus Küchen Werbemittel Verkauf Radiowerbung Prospekte Ladenbau Magnum Fachmarkt Reddy Franchise	Alle Dienstleistungen sind frei am Markt verfügbar

LICHT & CONCEPT (EK / service group)

Einkaufsbezogene Leistungen	Absatzbezogene Leistungen	Sonstige Leistungen	Konzept- und Systemangebote	Nicht-Mitgliedergeschäft
Zentralregulierung Delkredere Eigenmarken Exklusivprodukte Warenprogramme Hausmessen Messebegleitung	Werbeagentur Katalog Werbemittel Direct Mailing Aktivpartnerschaft (Werbepaket)	Betriebswirtschaftliche Beratung Steuerberatung Rechtsberatung ERFA-Gruppen Finanzberatung		Tochterfirmen (Werbeagentur und BWL Beratung)

Anhang 11: Verbundgruppen in den Segmenten

[Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit]

Einzelhandel mit Datenverarbeitungsgeräten, peripheren Einheiten und Software

Expert AG

- 238 Händler; 439 Fachgeschäfte
- Innenumsatz: 1,89 Mrd. Euro; Außenumsatz: 4 Mrd. Euro
- Kleinere Regiebetriebe

ElectronicPartner Handel SE

- Mehr als 5 000 Einzelhändler
- Europaweit aktiv
- Drei Geschäftsbereiche
 - EP: Fachhändler (700 unabhängige Unternehmen in Deutschland)
 - MEDIMAX Fachmarkt (Regiebetrieb mit 110 Filialen)
 - comTeam (Businesskunden, 250 Häuser)

EURONICS Deutschland eG

- Consumer Electronics; Gehobenes Produktsegment
- Dachmarke EURONICS
- Kooperationsangebote für verschiedene Betriebstypen

SYNAXON AG

- Groß- und Einzelhandel
- PC Spezialist: IT-Franchise und Fachhandelssystem
 - über 90 Standorte

(vgl. ZGV; Der Handel 2012)

Emendo Kooperationsmanagement GmbH & Co. KG

- ca. 200 Fachhändler
- Nicht-ZGV-Mitglied
- Kolkkampweg 1, 32278 Kirchlengern

Einzelhandel mit Metallwaren, Anstrichmitteln, Bau- und Heimwerkerbedarf

Hagebau Handelsgesellschaft für Baustoffe mbH & Co. KG

- 300 Gesellschafter; 1 400 Standorte
- Großhandelskooperation
- Im Einzelhandel: hagebau Baumärkte
- Leistungen: Systemanbieter; Einkauf; Logistik; Marketing; Vertrieb und EDV

E/D/E Einkaufsbüro Deutscher Eisenhändler GmbH

- 1000 mittelständische Handelsunternehmen des Produktionsverbindungsgewerbes
- 400 Einzelhändler
- Europaweit aktiv

- Gründung einer Bank für Zentralregulierung und Delkredere ETRIS BANK (gegründet 2011)
- Leistungen: Zentraleinkauf; Zentralregulierung; Vertriebskonzepte; Marketing und Werbung; Datenmanagement; eCommerce; Handelsmarken; Logistik; Sortiments- und Betriebsberatung; EDV- und Warenwirtschaftssystemberatung; Mitglieder-Rating; P+R; eProcurement-Lösungen; Juniorenarbeit und ERFA-Gruppen; Seminarwesen

DECOR-UNION GmbH & Co.KG

- Einzelhandel; Großhandel und Objekteure
- 350 Mitglieder; 400 Standorte
- Leistungen: Eigenmarken; Betriebskonzepte; Kern- und Werbesortiment; Finanzdienstleistungen; Schulungen; Delkredere

EMV-Profi Systemzentrale GmbH & Co.KG

- Baumärkte, Gartencenter
- 316 Partner
- Leistungen: Einkauf; Marketing; 100% Ertragsausschüttung; klares Mitspracherecht der Partner
- Ziel: Eigenständigkeit der Händler stärken

EUROBAUSTOFF Handelsgesellschaft mbH & Co. KG

- Baustofffachhandel (Groß- und Einzelhandel)
- 500 Fachhändler; 1350 Standorte (in 6 europäischen Ländern)
- Außenumsatz: 10,5 Mrd. Euro 2010
- Innenumsatz: 4,23 Mrd. Euro 2010
- Leistungen: Zentraleinkauf +regionale Beschaffung ; Logistik (6 Lager); fachhandelsspezifische Betriebsformen; Marketing; Eigenmarken

Fachhandelsring GmbH

- Raumausstatter; Großhandel und Industrie
- 600 Facheinzelhändler
- Eigenmarke: Werkhaus
- Leistungen: Einkauf; Werbemaßnahmen; Unternehmensberatung; technischer Service

HOME Trendberater GmbH & Co. KG

- Raumausstatter
- 230 Mitglieder
- Alle Leistungen im Mitgliedsbeitrag enthalten
- Leistungen: Zentralregulierung; Erfahrungsaustausch; Werbung

NBB Dienstleistungssysteme AG

- Franchisesystem für verschiedene Segmente: Baufachmärkte; Gartencenter; Angelfachgeschäfte etc.
- Leistungen: Beratung; Sortimentskonzepte; Zentraleinkauf; Marketing; EDV; Seminare; E-Business

SÜDBUND Einkaufsverband für Heimtextilien eG

- Raumausstatter
- Leistungen: Zentraleinkauf; Direktbezug auch bei Kleinstmengen; Zentralregulierung; margenstarke Eigenkollektionen; Logistik mit eigenem Lager; Vertragslieferanten; Marketing; Unterstützung in der Gestaltung der Fachgeschäfte; Endkundenzeitschrift: „WOHNEN & Mehr“; Marketingkonzept Raum3; Hausmessen (mehr als 100 Aussteller); Seminare; ERFA-Arbeit und Betriebsvergleiche; Versicherungsdienst; Vermittlung von Pkws, Handyverträgen, Strom, Rechtsanwälten etc.; SÜDBUND-BonitätsCheck (SCHUFA Auskünfte)

(vgl. ZGV; Der Handel 2012)

Einzelhandel mit Möbeln, Einrichtungsgegenständen und sonstigem Hausrat

Alliance Möbel Marketing GmbH & Co. KG

- Full-Service-Verband für mittelständische Möbelhandelsunternehmen
- 440 Gesellschafter
- Marie-Curie-Str. 6, 53359 Rheinbach
- Tel. 02226-904-0 Fax 02226-904-155
- www.alliance.de

A-Plus Küchenprofi GmbH

- Full-Service-Verband für Küchenspezialisten
- 100%-Tochter von GfM-TREND
- 78 Mitglieder
- Donaustraße 15, 93333 Neustadt a. d. Donau
- Tel. 09445-204204 Fax 09445-204160
- www.aplus-kuechenprofi.de

Atlas Einrichtungs-Einkauf GmbH

- Großflächige Wohnkaufhäuser
- 9 Mitgliedsunternehmen
- Brunshofstraße 2, 45470 Mülheim an der Ruhr
- Tel. 0208-99240-0 Fax 0208-99240-99

BEGROS Bedarfsgüter Großhandels GmbH

- Großflächige Wohnkaufhäuser, überwiegend als Filialbetriebe
- 9 Mitgliedsunternehmen
- Graf-Zeppelin-Str. 5, 46149 Oberhausen
- Tel. 0208-99493-0 Fax 0208-99493-999
- www.begros.de

Creative Inneneinrichter GmbH & Co.KG

- Auf modernes Design spezialisierter Fachhandel
- 42 Mitgliedsunternehmen
- Spreestr. 3, 64295 Darmstadt

- Tel. 06151-391280 Fax 06151-3912828
- www.creative-inneneinrichter.de

DER KREIS Einkaufsgesellschaft für Küche & Wohnen mbH & Co. KG

- Full-Service-Verband für Küchenspezialisten
- 2.561 Mitgliedsunternehmen europaweit
- Mollenbachstr. 2, 71229 Leonberg
- Tel. 07152-6097-00 Fax 07152-6097-9999
- www.derkreis.de

Der Küchenring GmbH & Co. KG

- Full-Service-Verband für Küchenspezialisten.
- 415 Gesellschafter
- Marie-Curie-Straße 6, 53359 Rheinbach
- Tel. 02226-904-0 Fax 02226-904-158
- www.kuechenring.de

Europa Möbel-Verband GmbH

- Einkaufs- und Marketingverbundgruppe
- 580 Mitgliedsunternehmen
- Großes Dienstleistungsangebot, Exklusiv-Kollektionen und POS-Konzepte
- Ampertal 8, 85777 Fahrenzhausen
- Tel. 08133-890 Fax 08133-89199
- www.emverbund.de

GARANT-MÖBEL HOLDING AG

- Mittelständische Möbelhandelsunternehmen sowie Küchen-, Bad- & Haustechnik-Spezialisten
- 3.300 Lizenzen
- Ausgeprägte Modul- und Handelsmarkenpolitik
- Hauptstraße 143, 33378 Rheda-Wiedenbrück
- Tel. 05242-409-0 Fax 05242-409-399
- www.garant-moebel-gruppe.de

Einrichtungspartnerring VME GmbH & Co. KG

- Full-Service-Verband für Einrichtungshäuser, Spezialisten für Küchen, Polster, Mitnahme, SB und Massivholz
- 176 Mitgliedsunternehmen
- An der Wesebreede 2, 33699 Bielefeld
- Tel. 0521-208850 Fax 0521-2088511
- www.einrichtungspartnerring.de

GARANT-MÖBEL Marketing GmbH

- Modul: KÜCHEN-AREAL
- Full-Service-Verband für Küchenspezialisten
- 367 Mitglieder

- Hauptstr.143, 33378 Rheda-Wiedenbr
- Tel. 05242-409-0 Fax 05242-409-399
- www.gmg-kuechenareal.de

GfM-TREND Möbeleinkaufsverbund mbH & Co. KG

- Full-Service-Verband für mittelständische Möbelhandelsunternehmen
- 632 Mitgliedsunternehmen
- Donaustr. 15, 93333 Neustadt/Donau
- Tel. 09445-2040 Fax 09445-204155
- www.gfm-trend.de

KMG Zumbrock GmbH

- Full-Service-Verband für mittelständische Küchenspezialisten
- 233 Mitgliedsunternehmen
- Im Gehaak 2, 99887 Georgenthal
- Tel. 036253-41019, Fax 036253-44810
- www.kmg-zumbrock.de

Küchen Partner AG

- Full-Service-Verband für Küchenspezialisten
- 278 Mitglieder
- Edmund-Heusinger-Str. 13, 65307 Bad Schwalbach
- Tel. 06124-5083-0, Fax 06124-5083-40
- www.kuechenpartner.ag

KüchenTreff GmbH & Co. KG

- Full-Service-Verband für Küchenspezialisten
- 251 Mitgliedsunternehmen
- Harpstedter Str. 60, 27793 Wildeshausen
- Tel. 04431-7379-0 Fax 04431-7379-20
- www.kuechentreff.de

MHK Group AG

- Full-Service-Verband für Küchen- und Möbelspezialisten.
- 1.931 Mitglieder
- Im Gefierth 9a, 63303 Dreieich
- Tel. 06103-391-0 Fax 06103-391-119
- www.mhk.de

MZE Möbel-Zentral-Einkauf GmbH

- Full-Service-Verband für mittelständische Einrichtungsunternehmen
- 563 Mitgliedsunternehmen
- Lohweg 31, 85375 Neufahrn
- Tel. 08165-95260 Fax 08165-952650
- www.mze.de

Pro Öko Serviceges. Ökologischer Einrichtungshäuser mbH

- Ökologisch ausgerichteter Fachhandel
- 42 Mitgliedsunternehmen
- Subbelratherstr. 24, 50823 Köln
- Tel. 0221-569680 Fax 0221-5696821
- www.oekocontrol.com

UNION Einkaufs-GmbH

- Großflächige Wohnkaufhäuser
- 32 Mitgliedsunternehmen
- Kieshecker Weg 148, 40468 Düsseldorf-Lohausen
- Tel. 0211-472360 Fax 0211-4180034
- www.union-moebel.de

EK/servicegroup

- Mehrbranchen-Verbundgruppen
- Branchen: living; comfort; family; fashion
- ca. 2.200 Mitglieder
- ca. 1,5 Mrd. Umsatz

Quelle: (ZGV 2011)

Einzelhandel mit Spielwaren

Vedes AG

- 1100 Spielwarenfachgeschäfte (in 7 europäischen Ländern)
- Über 1000 Mitglieder
- Außenumsatz: 550 Mio. Euro (2010)

Spiel und Spaß GmbH

- Tochter der EK/servicegroup
- 250 Fachgruppenmitglieder; 300 Standorte (in 7 europäischen Ländern)
- 320 Mio. Euro Umsatz 2010
- Leistungen: u.a. Eigenmarken und Direktimporte

Idee +spiel Fördergemeinschaft Spielwaren Facheinzelhandels-GmbH&Co.KG

- Einkaufs-, Dienstleistungs- und Marketingkooperation
- 1000 Einzelhandelsgeschäfte (in 4 europäischen Ländern)
- Modulares Leistungsangebot

Duo schreib & spiel Verwaltungsgesellschaft mbH & Co. Vertriebs KG

- Schreib- und Spielwaren
- 450 Anschlusshäuser in Deutschland und Österreich
- Innenumsatz: 183,9 Mio. Euro (2010)
- Schlanker Verbund → hohe Rendite für Gesellschafter

(vgl. ZGV; Der Handel 2012)

Einzelhandel mit medizinischen und orthopädischen Artikeln

Meditrend eG

- Hörgeräteakustiker
- 330 Betriebsstätten
- Hohe Freiheit der Mitglieder
- Leistungen: McEmm: Bestell-, Verkaufs- und Informationsplattform; Eigenmarken (Private-Label); Informationen; Weiterbildungen; Marketing

Opticland GmbH

- Augenoptik und Hörakustik
- 450 Partnerbetriebe (Deutschland und Österreich)
- Leistungen: Produktbeschaffung; Fertigung; Logistik; Eigenmarken
- Keine Dachmarke

IGA OPTIC eG

- 450 Fachgeschäfte
- Leistungen: Zentralregulierung; Eigenmarken; Marketing (eigene Agentur); Fachseminare; ERFA-Gruppen; Rahmenverträge

(vgl. ZGV; Der Handel 2012)

Einzelhandel mit Bekleidung, Schuhen und Lederwaren

Katag AG

- Mode und Textil
- 373 Vertragspartner
- 1577 Standorte
- Innenumsatz: 906 Mio. Euro; Außenumsatz: 3,3 Mrd. Euro
- Leistungen: Einkauf; Vertrieb; Beratung; Schulung; Rechenzentrum (Warenwirtschaftssystem); Versicherung; Logistik

Quelle: www.katag.net

Unitex GmbH

- 333 Modehäuser
- Low Cost Organisation
- Leistungen: Zentralregulierung; Sonderaktionen; Rückvergütung; Dienstleistungen; Unternehmensberatung (Erweiterungen und Nachfolgeregelungen); Webeunterstützung

(vgl. ZGV; Der Handel 2012)

abz Zentraleinkaufsagentur für Bekleidung GmbH

- Dagnstrasse 51; Frohnhausen 45144 Essen
- Telefon: 0201-76070

Hadeka Handelszentrale deutscher Kaufhäuser

- Bornkampsweg 2; 22761 Hamburg

KMT Rheintextil GmbH

- Sachsenring 67; Neustadt-Süd 50677 Köln
- Telefon: 0221-33850

WHG Einkaufs GmbH

- Potthofstr. 1517; 58095 Hagen
- SinnLeffers

Quelle: Batzer et al. (1982)

Sütegro GmbH

- Tochter der EK/servicegroup
- Eigenmarken: „St. Barth“, „Oskar´s“ und „ferli“
- Elpke 109; 33605 Bielefeld
- EK/servicegroup:
 - Mehrbranchen-Verbundgruppen
 - Branchen: living; comfort; family; fashion
 - ca. 2.200 Mitglieder
 - ca. 1,5 Mrd. Umsatz

Quelle: www.ek-servicegroup.de

Einkaufsgruppe Nord e.V.

- 30 Händler
- 50 Mio. Umsatz

Ariston-Nord-West-Ring eG (ANWR Gruppe)

- 6000 Unternehmen, 11000 Fachgeschäfte (in 20 europäischen Ländern)
- Segmente: Schuh-, Sport- und Lederwaren
- Eigene Banken: DZB Bank; Aktivbank; BAG Buchhändler- und Abrechnungsgesellschaft
- Bietet in unterschiedlichen Unternehmen verschiedene Kooperationsformen an:
 - ANWR Schuhe
 - Garant Schuh +Mode
 - Sport 2000
 - Quick Schuh
 - REXOR

GMS Verbund GmbH

- Schuhe
- 1000 Händler
- 125 Mio. ZR-Umsatz

Quelle: www.gms-verbund.de

SABU Schuh & Marketing GmbH

- Schuhe
- 900 Händler
- 354 Mio. ZR-Umsatz

Quelle: www.sabu.de