

Übung Handelsmanagement im Sommersemester 2000

Fallstudie 5: ‘Verbundsysteme im Handel‘

Im Fach	Handelsbetriebslehre
Gestellt von	Prof. Dr. Joachim Zentes
Betreut von	Dipl.-Kff. Hanna Schramm-Klein
Bearbeitet von	Michael Neidhart René Christian Smetan Christian Hahn Björn Ehrmanntraut (Gruppe 4)

I. Inhaltsverzeichnis

I.	Inhaltsverzeichnis	I
II.	Abbildungsverzeichnis	II
III.	Tabellenverzeichnis	II
IV.	Abkürzungsverzeichnis	III
1.	Einleitung	1
2.	Grundorientierungen im Handel, Verbundgruppenentwicklung und Marketingaspekte	2
2.1.	Grundorientierungen und –trends im Handel.....	2
2.2.	Allgemeiner Einfluss der Grundorientierungen auf die Entwicklung von Verbundgruppen.....	3
2.3.	Ausgewählte Marketingaspekte.....	5
2.3.1.	Sortimentsaspekt.....	5
2.3.2.	Kommunikationsaspekt	6
2.3.2.1.	Kommunikation in Verbundgruppen – Notwendigkeit eines Informationsverbunds	6
2.3.2.2.	Kommunikation von Verbundgruppen.....	8
3.	Spannungsfelder in horizontalen Kooperationen.....	10
3.1.	Auswirkungen auf Kooperationsmitglieder	10
3.2.	Marketingstandardisierung vs. –differenzierung.....	11
4.	Kritische Würdigung	12
V.	Literaturverzeichnis.....	IV
VI.	Verzeichnis der Gesprächspartner.....	V

II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Abwicklung des Einkaufsvolumens im Handel (Mehrfachnennungen möglich).....	2
Abbildung 2: Marktanteile der Top 5 im deutschen Lebensmittelhandel.....	4
Abbildung 3: Evolution von Verbundgruppen.....	7

III. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Auswirkungen auf Kooperationsmitglieder – ausgewählte Vor- und Nachteile.....	10
--	----

IV. Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
a. M.	am Main
Aufl.	Auflage
B2C	Business to Consumer
BRD	Bundesrepublik Deutschland
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
EDV	elektronische Datenverarbeitung
EH	Einzelhandel, -s
EMD	European Marketing Distribution
f.	folgende [Seite]
ff.	fortfolgende [Seiten]
GKH	Gesellschaft zur Kooperationsförderung im Handel mbH
Hrsg.	Herausgeber
IIC	Intersport International Corporation
Kap.	Kapitel
KMU	klein- und mittelständische Unternehmen
o. g.	oben genannten
S.	Seite
sog.	so genannte
Tab.	Tabelle
v. a.	vor allem
Vgl.	Vergleiche
vs.	versus
z. B.	zum Beispiel

1. Einleitung

Betrachtet man die Schlagzeilen in der Wirtschaftspresse, so liegt die zentrale strategische Stoßrichtung des (Einzel-)Handels in einer zunehmenden Internationalisierung.¹ Diese resultiert vorrangig aus sich verändernden politisch-rechtlichen, technologischen, sozio-ökonomischen und marktspezifischen Determinanten, wobei der zunehmende Konzentrationsprozess der Märkte v. a. für den mittelständischen EH als eine der Hauptantriebskräfte der Internationalisierungstendenzen herauskristallisiert werden kann.

So wird es in zunehmendem Ausmaß auch für nicht-filialisierende, mittelständische EH-Unternehmen erforderlich, einerseits auf alternative, attraktive Absatzmärkte auszuweichen, andererseits aber auch die Beschaffungsmärkte auszudehnen und über Verbundsysteme zu erschließen, d. h. ein die komplette Wertschöpfungskette umspannendes Global Retailing zu betreiben. Mittelständische EH begegnen diesen Markterfordernissen mit Gruppenbildungen zu Verbundsystemen, indem beschaffungs- und absatzwirtschaftliche sowie die organisatorischen Vorteile der Großbetriebe des Handels auch auf die KMU übertragen werden, um sich den Wettbewerbsvorteilen der Großbetriebe anzunähern.²

Dazu haben sich auf horizontaler Ebene unzählige Kooperationsformen von Gemeinschaftswarenhäusern³ und Werbegemeinschaften im Absatzbereich bis hin zu den klassischen Einkaufsgemeinschaften⁴ gebildet. Die Gruppe der autonomen Einzelhändler wird künftig an Marktbedeutung verlieren.⁵

In Abb. 1 wird der Status quo der Bezugsquellen im Einzelhandel dargestellt. Da die Zahl der Händler, die mehr als die Hälfte ihres Beschaffungsvolumens über Verbundgruppen bezieht, in der Minderheit ist, ergeben sich für Verbundgruppen noch umfangreiche Wachstumspotenziale.

Ziel dieser Fallstudie ist es, aufzuzeigen, wie die Grundorientierungen im Handel die Entwicklung von horizontalen Allianzen insbesondere unter den Aspekten Kommunikation und Sortiment beeinflussen. Des Weiteren werden ausgewählte Vor- und Nachteile, die sich für die Unternehmen innerhalb einer Kooperation ergeben, untersucht und das Spannungsfeld zwischen Marketingstandardisierung und -differenzierung einer horizontalen Kooperation betrachtet.

¹ Vgl. Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard: Vorwort, in: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard (Hrsg.): Globales Handelsmanagement, (Deutscher Fachverlag) Frankfurt a. M. 1998, S. V-VI, S. V.

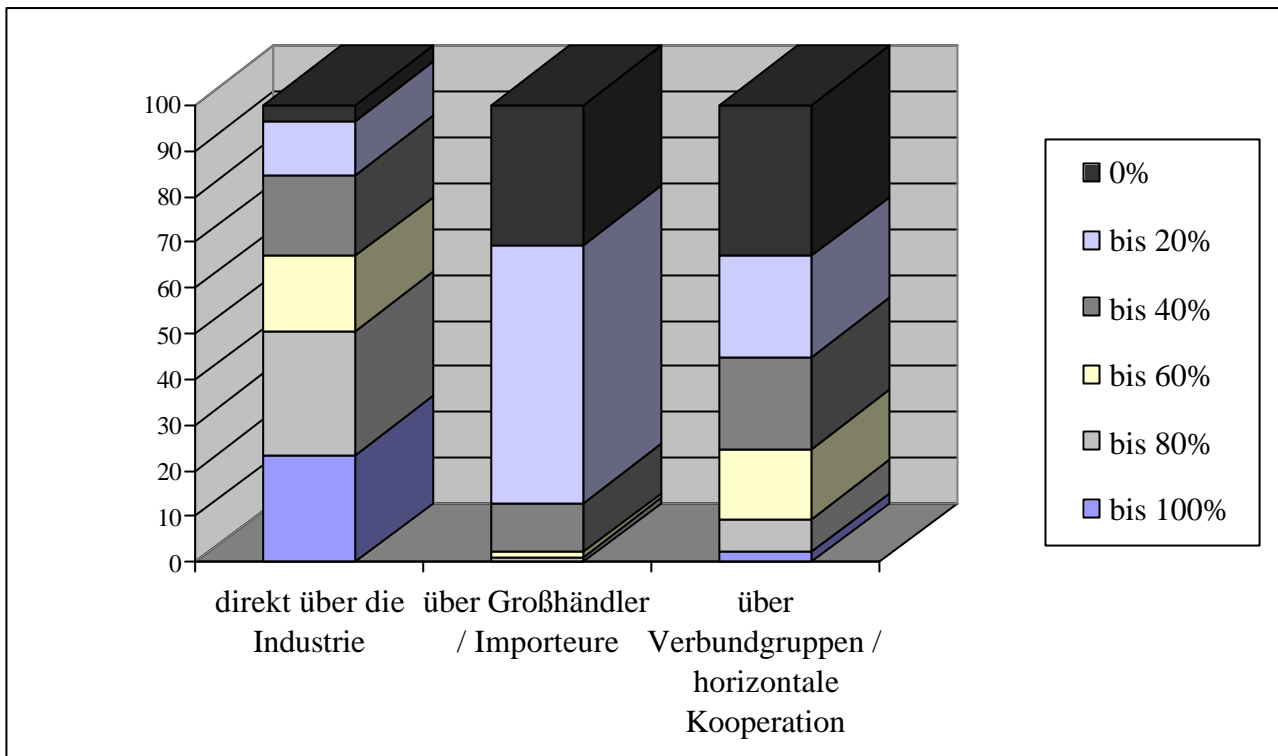
² Vgl. Barth, Klaus: Betriebswirtschaftslehre des Handels, 4. Aufl., (Gabler) Wiesbaden 1999, S. 104.

³ Vgl. Müller-Hagedorn, Lothar: Der Handel, (Kohlhammer) Stuttgart-Berlin-Köln 1998, S. 58.

⁴ Vgl. Tietz, Bruno: Der Handelsbetrieb, 2. Aufl., (Vahlen) München 1993, S. 262.

⁵ Vgl. Müller-Hagedorn, Lothar: Der Handel, (Kohlhammer) Stuttgart-Berlin-Köln 1998, S. 51.

Abbildung 1: Abwicklung des Einkaufsvolumens im Handel (Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: in Anlehnung an Hurth, Joachim: Internationales Beschaffungsmanagement des Einzelhandels, in: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard (Hrsg.): Globales Handelsmanagement, (Deutscher Fachverlag) Frankfurt a. M. 1998, S. 257-281, S. 259.

Aufgrund der praktischen Relevanz soll hier im Speziellen auf die Ausprägung der Einkaufsgemeinschaften innerhalb der Verbundgruppen eingegangen werden.

2. Grundorientierungen im Handel, Verbundgruppenentwicklung und Marketingaspekte

2.1. Grundorientierungen und –trends im Handel

Neben der in Kap. 1. genannten Stoßrichtung der Internationalisierung ist weiterhin zwischen den Determinanten Konzentration, Kooperation und Virtualisierung im Handel zu unterscheiden.

Diese können jedoch nicht unabhängig voneinander betrachtet werden, da sie untereinander in einer interdependenten Beziehung stehen. So kann die Kooperation z. B. in Verbundgruppen als Gegenmaßnahme zur Konzentration betrachtet werden, im Gegenzug beschleunigen wachsende Kooperationen die Konzentration im Einzelhandel, da immer weniger Händler autonom agieren können. Ebenso kann die Internationalisierung als Folge der Ausschöpfung der bereits erschlossenen Märkte aufgrund dort zunehmender Konzentration, andererseits die Konzentration als

Voraussetzung für die Internationalisierung betrachtet werden, da für den internationalen Markteintritt entsprechend umfangreiche Ressourcen und Marktanteile notwendig sind.

Im Folgenden soll der Einfluss der genannten Grundorientierungen auf die Entwicklung horizontaler Verbundgruppen betrachtet werden.

2.2. Allgemeiner Einfluss der Grundorientierungen auf die Entwicklung von Verbundgruppen

Im Zuge zunehmender Konzentration, Kooperation, Globalisierung und Virtualisierung werden v. a. kleine und mittelständische Händler dazu gedrängt, sich in Verbundgruppen wie Einkaufsverbänden zu organisieren, um Nachteile gegenüber den Großunternehmen zu kompensieren. 1998 erreichten die führenden 30 Handelsunternehmen im Lebensmitteleinzelhandel in der BRD einen Marktanteil von rund 97%.⁶ Die folgende Abbildung soll dazu beispielhaft die zunehmende *Konzentration* der Top 5 aufzeigen. Für kleinere Einzelhändler, die sich keinem Einkaufsverbands anschließen, hat dies zur Folge, dass diese bei ihren marginalen Einkaufsvolumina enorme bis existenzgefährdende Nachteile gegenüber den Großunternehmen in den Preisverhandlungen mit den Produzenten in Kauf nehmen müssten.

Auch beim Trend der *Globalisierung* des Handels steht dem autonomen mittelständischen Händler seine mangelnde Größe entgegen. Belegt wird dies unter anderem durch eine Studie der M+M EUROdata, die feststellt, dass der „run“ auf die mittel- und zentraleuropäischen Märkte nach wie vor ungebremst ist, dieser aber fast ausnahmsweise den stark konzentrierten Top 10 des europäischen Lebensmittelhandels vorbehalten ist.⁷

V. a. aus den genannten Gründen lässt sich als weitere Tendenz eine zunehmende *Kooperation* als Gegenbewegung zur Konzentration im Handel erkennen: schon 1997 haben nur noch knapp 33% der Händler keine Waren über Verbundgruppen bezogen.⁸ Bei den international ausgerichteten europäischen Handelsunternehmen sind nahezu alle Mitglied in einer Euro-Kooperation.⁹

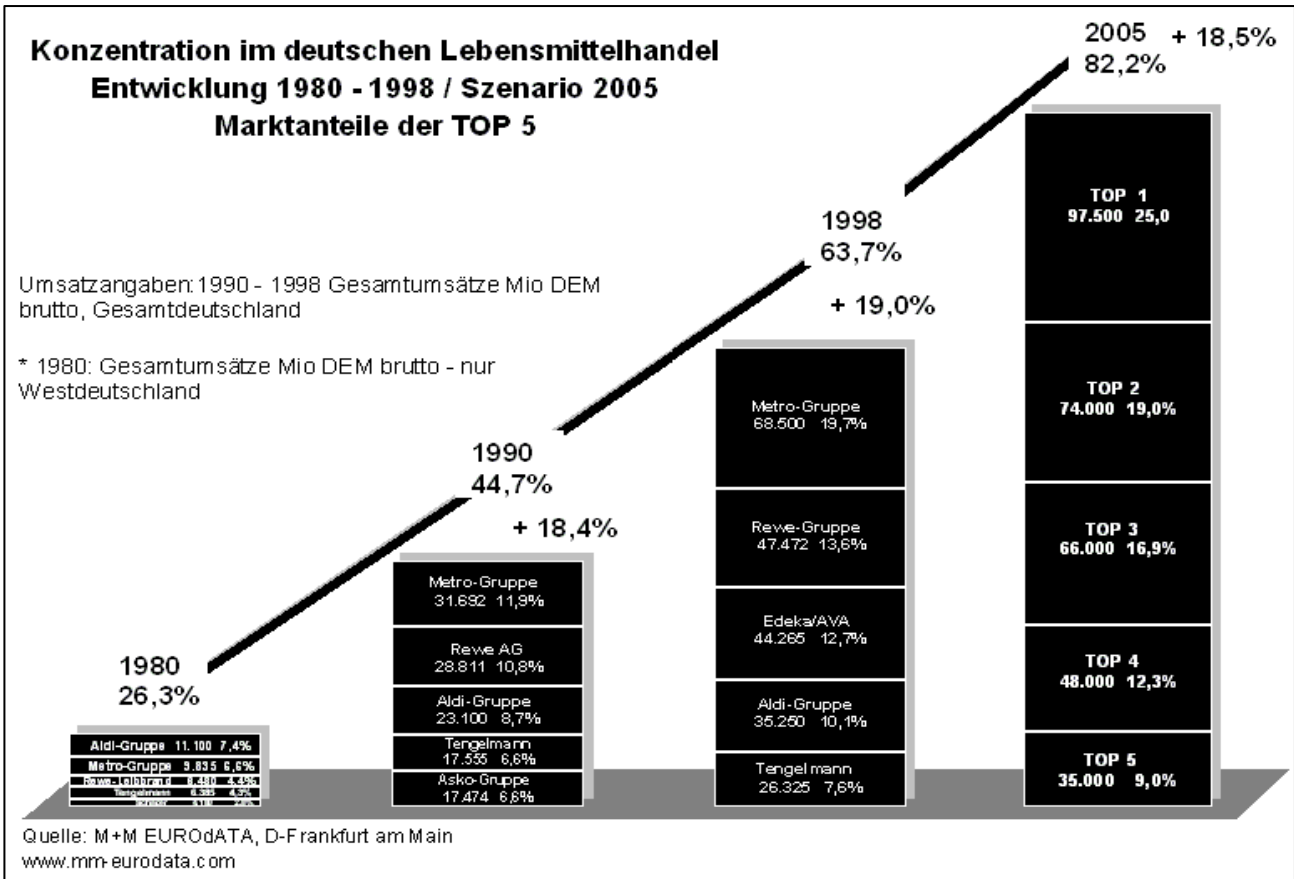
⁶ Vgl. M+M EUROdata: Lebensmittelhandel Deutschland: Konzentrationsverstärkung nach weiteren Übernahmen – Mittelstand schmilzt weiter ab, <http://www.mm-eurodata.de/presse/pr9903.html>, 22. Juni 2000.

⁷ Vgl. M+M EUROdata: Ungebremste Internationalisierungswelle im europäischen Lebensmittelhandel mit zunehmender Konzentration, http://www.mm-eurodata.de/presse/pr1_0898.html, 22. Juni 2000.

⁸ Vgl. Hurth, Joachim: Internationales Beschaffungsmanagement des Einzelhandels, in: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard (Hrsg.): Globales Handelsmanagement, (Deutscher Fachverlag) Frankfurt a. M. 1998, S. 257-281, S. 259.

⁹ Vgl. Hurth, Joachim: Internationales Beschaffungsmanagement, in: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard (Hrsg.): Globales Handelsmanagement, (Deutscher Fachverlag) Frankfurt a. M. 1998, S. 257-268, S. 265.

Abbildung 2: Marktanteile der Top 5 im deutschen Lebensmittelhandel



Quelle: M+M EUROdata: Konzentration im deutschen Lebensmitteleinzelhandel, <http://www.mm-eurodata.de/presse/99112301.html>, 22. Juni 2000.

Die Wirkung des Trends der *Virtualisierung* im Handel wird im Hinblick auf die Verbundgruppen zu recht nachhaltigen Einflüssen führen. Bei Beschaffungskoooperationen könnte dies einerseits zu mittel- und langfristig weniger starren bzw. dauerhaften Kooperationsbindungen führen, indem sich beispielsweise Händler über Handelsplattformen wie mySAAR.com¹⁰ im Internet jeweils nur für einzelne Transaktionen virtuell zusammenschließen und somit eine virtuelle Einkaufskooperation bilden.

Andererseits erschließen sich neue Möglichkeiten, grenzüberschreitende Kooperationen wie multinationale Einkaufsgemeinschaften, europäischen Einkaufskontore, sog. “Euro-Filialisten” oder Mega-Allianzen international operierender Großunternehmen des Handels zu schließen bzw. den Gründungsprozess zu beschleunigen.

Inwieweit sich die klassischen und die virtuellen Einkaufskooperationen dabei ergänzen bzw. verzichtbar machen, bleibt abzuwarten.

¹⁰ Vgl. mySAAR.com, <http://www.mysaar.com/allgemein4.htm>, 28. Juni 2000.

2.3. Ausgewählte Marketingaspekte

2.3.1. Sortimentsaspekt

Innerhalb dieses Kapitels soll nun der Aspekt des Sortiments im Hinblick auf den Einfluss der Grundtendenzen im Handel auf die Verbundgruppen betrachtet werden.

So führt die *Konzentration* im Einzelhandel unter anderem dazu, dass Großunternehmen aufgrund ihrer Beschaffungsvolumina komparative Vorteile gegenüber den kleineren Händlern erreichen und besonders Markenware mit höheren Gewinnspannen am Markt verkaufen können. Durch die Macht großer Einkaufsverbände wird ein Teil dieses Preisvorteils beim Einkauf wieder aufgeholt, zusätzlich ist zu erkennen, dass Verbundgruppen immer stärker dazu übergehen, Eigenmarken in ihr Sortiment aufzunehmen. Hierfür sei beispielsweise das EMD Euro Label „Rio Bravo Fruit Juices“¹¹ genannt. Dadurch, dass die Verbundgruppen selbst Produkte entwerfen und für deren Produktion geeignete Hersteller auswählen, können diese eine flexiblere Sortimentspolitik betreiben.¹² Außerdem erlaubt eine Konzentration auf Handelsmarken die Auswahl eines kleineren Kreises von Lieferanten, was zu einem größeren Beschaffungsvolumen pro Lieferant und somit zu Preisvorteilen bei der Beschaffung führt.

Für den einzelnen Händler hat die zunehmende *Kooperation* in Verbundgruppen auch Nachteile bezüglich seines Sortiments. MÜLLER-HAGEDORN zeigt auf, dass autonome Sortimentsentscheidungen seltener werden.¹³ Der Händler kann nicht mehr frei entscheiden, welche Marken er in welchem Umfang führt, vielmehr ist er überwiegend an die Produkte gebunden, die durch den Einkaufsverbund beschafft werden. Andererseits kann er durch den Verbund auf ein breiteres und tieferes Sortiment von günstiger zu beschaffenden Produkten zurückgreifen als dies bei autonomer Beschaffung der Fall wäre. Durch die nun mögliche Sortimentstiefe und –breite kann er eine stärkere Sortimentsgravitation erreichen, die zusätzlich Kunden binden oder neu gewinnen kann.¹⁴

Der Trend *Globalisierung* hat ebenfalls einen Einfluss auf das Sortiment der Verbundgruppen. Da sich eine zunehmende relative länderübergreifende Homogenisierung der Nachfrage feststellen lässt, können die o. g. Handelsmarkensortimente auch europaweit abgesetzt werden.¹⁵ Durch die größere Absatzmöglichkeit der Produkte kann die Verbundgruppe schneller die notwendige

¹¹ Vgl. Hampl, Peter: Europäische Marketing- und Einkaufsallianzen: EMD, in: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard (Hrsg.): Globales Handelsmanagement, (Deutscher Fachverlag) Frankfurt a. M. 1998, S. 307-324, S. 321.

¹² Vgl. Olesch, Günter: Internationale Beschaffungskoperationen, in: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard (Hrsg.): Globales Handelsmanagement, (Deutscher Fachverlag) Frankfurt a. M. 1998, S. 283-305, S. 287.

¹³ Vgl. Müller-Hagedorn, Lothar: Der Handel, (Kohlhammer) Stuttgart-Berlin-Köln 1998, S. 51.

¹⁴ Vgl. Barth, Klaus: Betriebswirtschaftslehre des Handels, 4. Aufl., (Gabler) Wiesbaden 1999, S. 108.

¹⁵ Vgl. Hampl, Peter: Europäische Marketing- und Einkaufsallianzen: EMD, in: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard (Hrsg.): Globales Handelsmanagement, (Deutscher Fachverlag) Frankfurt a. M. 1998, S. 307-324, S. 320.

kritische Masse erreichen und so auch Produkte ins Sortiment aufnehmen, die im Inland alleine unrentabel wären.¹⁶

Händler, die sich regional durch ein an den jeweiligen Bedürfnissen ausgerichtetes Sortiment profilieren wollen, sind auf einen eigenverantwortlichen Bezug ergänzender regionaler Waren angewiesen. Als Beispiel sei hier auf die saarländische Globus-Gruppe verwiesen.¹⁷

Die auf dem technologischen Fortschritt basierende Tendenz der *Virtualisierung* hat zur Zeit hauptsächlich indirekte Auswirkungen auf das Sortiment. Die Möglichkeiten für die Beschaffung in Verbundgruppen, wie beispielsweise über Internetmarktplätze wie den bereits erwähnten mySAAR.com, führen letztendlich zu ähnlichen Auswirkungen auf das Sortiment, wie sie bereits unter Konzentration und Kooperation beschrieben wurden. Allerdings werden an das Sortiment zusätzliche Anforderungen gestellt: so müssen sich Verbundgruppen, die einen hohen Anteil an Mitgliedern haben, die die neuen Technologien auch für den Direktvertrieb im B2C-Bereich nutzen, verstärkt an einer Sortimentszusammenstellung orientieren, die sich auch für die effiziente Kommissionierung in kleinsten Mengen eignet, um das Sortiment z. B. in einem Online-Shop anbieten zu können.¹⁸

Im folgenden Kapitel soll nun der Einfluss der Grundtendenzen auf die Verbundgruppen im Hinblick auf die Kommunikation betrachtet werden.

2.3.2. Kommunikationsaspekt

2.3.2.1. Kommunikation in Verbundgruppen – Notwendigkeit eines Informationsverbunds

Die internationale Beschaffungskoooperation kann lediglich als Teil einer umfassenden Zusammenarbeit in Einkaufsgemeinschaften verstanden werden.¹⁹ Insofern kann der traditionell geprägte Begriff der klassischen Einkaufsgemeinschaft als überholt und nicht mehr zweckmäßig angesehen werden. Die Intensität der Kooperation in den Verbundgruppen hat sich in den letzten Jahren in Richtung eines Marketingverbunds erhöht,²⁰ wobei eine weitere Entwicklung in Richtung

¹⁶ Vgl. Hampl, Peter: Europäische Marketing- und Einkaufsallianzen: EMD, in: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard (Hrsg.): Globales Handelsmanagement, (Deutscher Fachverlag) Frankfurt a. M. 1998, S. 307-324, S. 309.

¹⁷ Vgl. Dipl.-Kfm. Thomas Bruch, Geschäftsführer Globus Holding GmbH & Co. KG St. Wendel: „Die strategische Orientierung der Globus-Gruppe“, Gastvortrag Saarbrücken vom 21. Juni 2000.

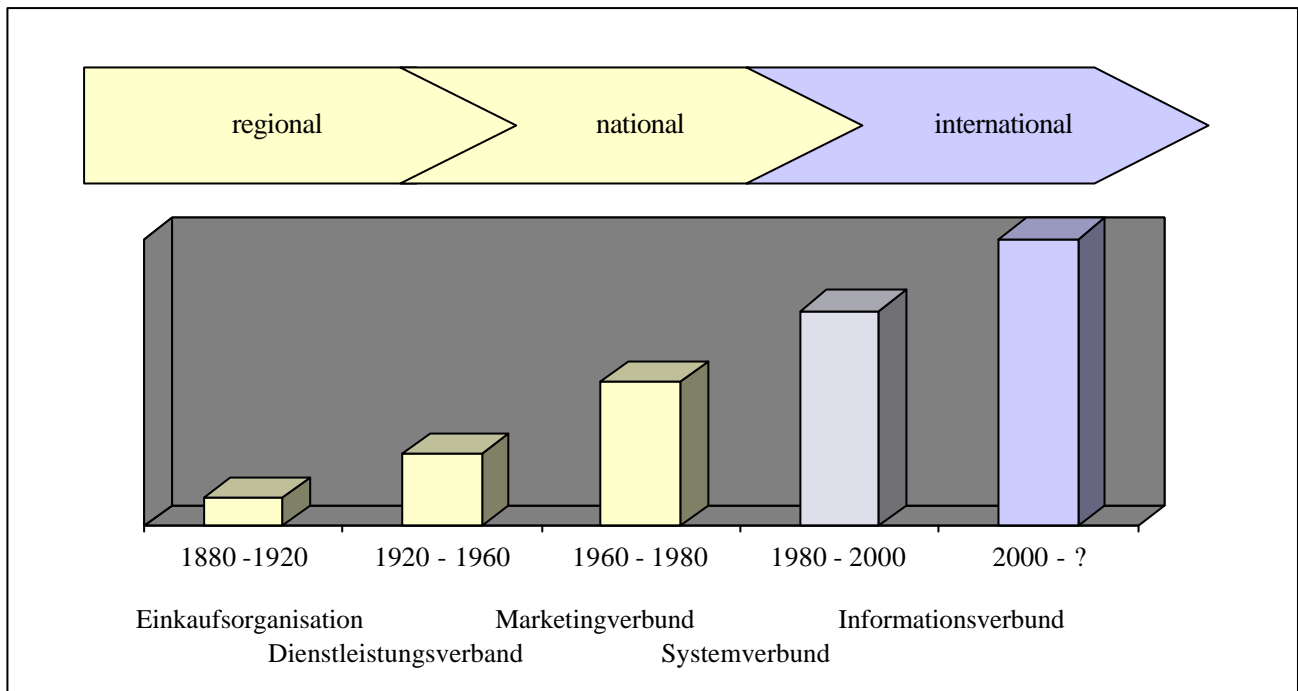
¹⁸ Vgl. Hämmerling, Anette: Interview mit Prof. Dr. Joachim Zentes: E-Commerce zwingt zur Warenbündelung, in: Zentes, Joachim (Hrsg.): Marketing- und Management-Transfer, Saarbrücken 04/2000, S. 53-54, S. 53.

¹⁹ Vgl. Olesch, Günther: Internationale Beschaffungskoooperationen, in: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard (Hrsg.): Globales Handelsmanagement, (Deutscher Fachverlag) Frankfurt a. M. 1998, S. 183-306, S. 288 ff.

²⁰ Vgl. Zentes, Joachim: Grundbegriffe des Marketing, 4. Aufl., (Schäffer-Poeschel) Stuttgart 1996, S. 415.

eines umfassenderen Informationsverbunds absehbar oder teilweise bereits angestoßen ist (vgl. Abb. 3).²¹

Abbildung 3: Evolution von Verbundgruppen



Quelle: in Anlehnung an Olesch, Günther: Internationale Beschaffungsk Kooperationen, in: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard (Hrsg.): Globales Handelsmanagement, (Deutscher Fachverlag) Frankfurt a. M. 1998, S. 183-306, S. 289.

Verbundgruppen zeichnen sich durch zwei entscheidende Nachteile gegenüber filialisierenden Handelsriesen aus:

- Heterogenität der Mitglieder und
- Vollzugsdefizite, welche aus langwierigen Entscheidungsprozessen resultieren.

Speziell heute, wo Lebenszyklen schrumpfen und die Zeit zu einem strategischen Wettbewerbsfaktor geworden ist, werden die Defizite größerer Verbundgruppen deutlich.²²

Während die Kernfunktion von einkaufsorientierten Verbundgruppen der Nachteilsausgleich von selbständigen Händlern gegenüber Großkonzernen bleibt, steigen die Anforderungen an Einkauf

²¹ Vgl. Häusel, Hans-Georg: Die Kooperation auf dem Weg ins dritte Jahrtausend, in: GKH Gesellschaft zur Kooperationsförderung im Handel mbH (Hrsg.): Zukunftsstrategien für Kooperationen, Bonn 1995, S. 24-39, S. 35 ff.; Cremer, Marcus: Vom Marketingverbund zum Informationsverbund, in: GKH Gesellschaft zur Kooperationsförderung im Handel mbH (Hrsg.): Zukunftsstrategien für Kooperationen, Bonn 1995, S. 40-47, S. 40 ff.

²² Vgl. Amrein, Peter: Trends im Handel – wie sieht das Wettbewerbsszenario der Zukunft aus?, in: GKH Gesellschaft zur Kooperationsförderung im Handel mbH (Hrsg.): Zukunftsstrategien für Kooperationen, Bonn 1995, S. 6-23, S. 21.

und Marketing bezogen auf die Reaktionsgeschwindigkeit. „Nicht die Großen, sondern die *Schnellen* gewinnen!“²³ So findet man beispielsweise im Textilmarkt vertikal durchstrukturierte Unternehmen mit klarem Leitbild und entsprechenden Systemen, die sich auf Daten und Informationen stützen, welche sich auf die Marketingentscheidungen auswirken. Diese Unternehmen sind oftmals in der Lage, Informationen und entsprechende Daten schnell zu verarbeiten und entscheidungsorientiert aufzuarbeiten.

Um die geschilderten Nachteile von Verbundgruppen zu kompensieren, bedarf es geeigneter verbundgruppenweiter Informationssysteme. Diese basieren auf einer weitestgehenden Anpassung und Integration der Geschäftsprozesse der an der Kooperation partizipierenden Unternehmen, einer Vernetzung der Systeme über Datenautobahnen bis hin zur multimedialen Kommunikation im Verbundsystem. Hierbei kommt dem Schnittstellenmanagement zwischen den bis dato eigenständig entwickelten Inhouse-EDV-Systemen der Mitglieder eine entscheidende Rolle zu. „Das Ziel ist, Insellösungen zu integrieren und zu Kommunikationssystemen zu gelangen. Es ist demnach notwendig, gewachsene Lösungen unterschiedlichster Herkunft miteinander zu vernetzen.“²⁴

Zusammenfassend lassen sich zwei überlebenskritische Erfolgsfaktoren ableiten:

- zunehmende Relevanz verbundgruppenweiter Informationssysteme und
- zentralistischere Strukturen sowie zunehmende Segmentierung innerhalb der Verbundgruppe (Kap. 3.1. und 3.2.).

Eine Realisation wird dabei umso wichtiger, je weiter der Konzentrationsprozess ansteigt, je größer die Quantität der Verbundgruppenmitglieder und je ausgeprägter die Heterogenität dieser aufgrund einer bereits thematisierten Internationalisierung der Beschaffungs- und Absatzmärkte ist. Den Verbundgruppen kommt hierbei die Rolle zu, die einzelnen Mitglieder für die „Informationsgesellschaft“ vorzubereiten und diese bei der Umsetzung zu unterstützen. Innerhalb der Verbundgruppe steigert der Informationsverbund nicht nur die Wettbewerbsstärke der Abschlussfirmen und damit ihre Bedeutung auf den Beschaffungsmärkten, sondern auch in entscheidendem Ausmaß die Qualität der Partnerbindungen selbst, indem Verbesserungen in den Wertschöpfungsketten erzielt werden können.²⁵

²³ Cremer, Marcus: Vom Marketingverbund zum Informationsverbund, in: GKH Gesellschaft zur Kooperationsförderung im Handel mbH (Hrsg.): Zukunftsstrategien für Kooperationen, Bonn 1995, S. 40-47, S. 40.

²⁴ Cremer, Marcus: Vom Marketingverbund zum Informationsverbund, in: GKH Gesellschaft zur Kooperationsförderung im Handel mbH (Hrsg.): Zukunftsstrategien für Kooperationen, Bonn 1995, S. 40-47, S. 45.

²⁵ Vgl. Cremer, Marcus: Vom Marketingverbund zum Informationsverbund, in: GKH Gesellschaft zur Kooperationsförderung im Handel mbH (Hrsg.): Zukunftsstrategien für Kooperationen, Bonn 1995, S. 40-47, S. 44.

2.3.2.2. Kommunikation von Verbundgruppen

Nach TIETZ wird neben dem Makromarketing als gesamtwirtschaftliche oder gesellschaftliche Fragestellung und einer sich in den letzten Jahren manifestierenden und verstärkenden Individualisierung bzw. Personalisierung der Marketinginstrumente im Sinne eines Mikromarketing²⁶ das Gruppenmarketing als eigenständiges Problemgebiet herausgestellt.²⁷ So versteht man unter Gruppenmarketing die abgestimmte Gesamtheit der Marketingaktivitäten eines horizontalen oder vertikalen Kooperationsystems.²⁸ Im Folgenden sollen im Hinblick auf die Aufgabenstellung die Auswirkungen der in Kap. 2.1. angesprochenen handelsrelevanten Trends auf kommunikationspolitische Maßnahmen von horizontalen Verbundgruppen untersucht werden. Hierbei wird im Speziellen der Bereich der kooperativen Werbung (Gruppenwerbung) in Einkaufsgemeinschaften bzw. –verbänden fokussiert.

Während in Kap. 2.3.2.1. der Fokus auf den Austausch relevanter Informationen im Innenverhältnis gelegt wurde, wie beispielsweise von Import- und Beschaffungsplänen, zielt die Kommunikation von Verbundgruppen im Wesentlichen auf die Schaffung einer Corporate Identity ab. Als Paradebeispiel kann hierfür die IIC-Intersport International Corporation genannt werden, die ein globales Gruppenmarketingkonzept entwickelt hat, das eine Mischung aus nationaler Gruppenwerbung und internationalen Promotionsaktionen (beispielsweise French Open in Paris) darstellt.²⁹ Mit zunehmender Globalisierung, weiterer Konzentrationstendenzen und einem höheren Kooperationsgrad steigt für Verbundgruppen neben dem einheitlichen Marktauftritt die Bedeutung und Möglichkeit der Etablierung von Eigenmarken, da mit zunehmender Größe entsprechende Volumina erreicht werden, zudem Eigenmarken eine Profilierung am Markt, so z. B. durch eine Eigenständigkeit im Design, ermöglichen (vgl. Kap. 2.3.1.). So wird auch seit jeher die Herstellerseite in die Kooperationspolitik der IIC mit einbezogen, um zusammen mit der Industrie innovative Konzepte zu erarbeiten. Umgekehrt steigern Eigenmarken den Wiedererkennungswert der Verbundgruppe und stellen ein geeignetes Instrument der Einkaufsstättenbindung dar. Ferner eröffnen Gruppenmarketingkonzepte im Zuge einer zunehmenden *Virtualisierung* die Möglichkeit für partizipierende Unternehmen, sich im Internet unter dem weltweit anzutreffenden Intersport-Logo zu präsentieren. So kann beispielsweise der Kunde aktuelle Angebotsprospekte einsehen und

²⁶ Vgl. Zentes, Joachim: Customer Relationship Management – eine strategische Leitlinie, in: Zentes, Joachim (Hrsg.): Marketing- und Management-Transfer, Saarbrücken 04/2000, S. 1 f., S. 1.

²⁷ Vgl. Tietz, Bruno: Marketing, 3. Aufl., (Werner) Düsseldorf 1993, S. 7.

²⁸ Vgl. Zentes, Joachim: Grundbegriffe des Marketing, 4. Aufl., (Schäffer-Poeschel) Stuttgart 1996, S. 139.

²⁹ Vgl. Olesch, Günther: Internationale Beschaffungsk Kooperationen, in: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard (Hrsg.): Globales Handelsmanagement, (Deutscher Fachverlag) Frankfurt a. M. 1998, S. 183-306, S. 302.

bestellen, erhält zusätzlich Einblicke in relevante Entwicklungen auf dem Sportmarkt und Auskünfte über Events sowie Intersport-Shops in seiner Nähe.³⁰

Je einheitlicher der Marktauftritt der Verbundgruppe letztlich ausfällt, desto offensichtlicher wird das Konzept des Gruppenwettbewerbs, in dem kooperierende Unternehmen mit einem reduzierten Intragruppenwettbewerb sich gegen konkurrierende Gruppen oder konzentrierte Unternehmen zu behaupten versuchen.³¹ An dieser Stelle sei allerdings nochmals erwähnt, dass gerade ein einheitlicher Marktauftritt im Sinne eines Gruppenmarketing oder -wettbewerbs nur über vernetzte Mitgliederstrukturen auf der Basis geeigneter und homogenisierter Systemlandschaften realisiert werden kann, überdies aber auch auf einer zunehmenden Standardisierung und Zentralisation beruhen muss, was in Kap. 3.1. und 3.2. noch näher erläutert werden wird.

3. Spannungsfelder in horizontalen Kooperationen

3.1. Auswirkungen auf Kooperationsmitglieder

Einerseits kommen kooperative Transaktionsformen genau dann zustande, wenn sich die Mitglieder durch ein kooperatives Handeln in bestimmten Feldern ihrer Wertschöpfungsketten einen “Joint Competitive Advantage” erwarten, d. h. durch die Kooperation besser gestellt sind als vergleichsweise durch eigenständiges Handeln. Andererseits beinhaltet zugleich eine Kooperation ein bestimmtes Maß an Bindung zwischen den Transaktionspartnern, was mit einer Veränderung der Autonomiegrade und einer freiwilligen Aufgabe von Freiheitsgraden einhergeht.³² Vor diesem Hintergrund ergeben sich für Verbundgruppenmitglieder Vor- und Nachteile, die wiederum stark von der Heterogenität der einzelnen Unternehmen abhängig sind. In Tab. 1 werden ausgewählte Vor- und Nachteile für Kooperationsmitglieder aufgeführt:

Das Prinzip des gegenseitigen Nutzens stellt das Rückgrat einer funktionsfähigen Kooperation dar. Sie lässt sich nur solange durchsetzen, wie die Partner davon überzeugt sind, dass sie durch die Kooperation gesamthaft einen Wettbewerbsvorteil erfahren.³³ Allerdings bleibt abzuwarten, inwiefern zunehmende Standardisierungsbestrebungen und Tendenzen in Richtung kontraktartiger Bindungen die Ausgestaltung einer funktionsfähigen und für alle Seiten vorteilhaften Verbundgruppe beeinflussen.

³⁰ Vgl. Homepage IIC (Deutschland), <http://www.intersport.de>, 23. Juni 2000.

³¹ Vgl. Tietz, Bruno: Der Handelsbetrieb, 2. Aufl., (Vahlen) München 1993, S. 255.

³² Vgl. Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard: Grundbegriffe des Internationalen Managements, (Schäffer-Poeschel) Stuttgart 1997, S. 175.

³³ Vgl. Tietz, Bruno: Der Handelsbetrieb, 2. Aufl., (Vahlen) München 1993, S. 256.

Tabelle 1: Auswirkungen auf Kooperationsmitglieder – ausgewählte Vor- und Nachteile

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> - Realisation von Kostenvorteilen durch Mengenbündelungen - Realisation von Kosten- und Effizienzvorteilen durch gemeinsame Lösung von Logistikaufgaben zwischen Lieferanten und Handel³⁴ - Realisation von Kosten- und Effizienzvorteilen durch gemeinsame Marketingaktivitäten - Gemeinsames Outsourcing oder Eigenentwicklung von EDV-Lösungen (EFT, EPOS)³⁵ - Wissensvorsprünge der Verbundgruppe und Partnerunternehmen erhöht die Qualität der Partnerbeziehungen für jedes einzelne Unternehmen - “Spill-over-Effekte” zwischen Verbundgruppe und Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> - Eigenständigkeit geht vor dem Hintergrund zunehmender Standardisierungs- und Homogenisierungstendenzen weitestgehend verloren - Profilierung über die Verbundgruppe hinaus erscheint nur schwer möglich - stärkere Vertragsorientierung der Kooperationen dürfte eine Eigenständigkeit weiter eindämmen

Quelle: eigene Darstellung.

3.2. Marketingstandardisierung vs. –differenzierung

Auf Grund der in Kap. 2.1. angesprochenen handelsrelevanten Entwicklungen wird eine zunehmende Standardisierung innerhalb horizontaler Kooperationen erforderlich, um eine Kompetitivität gegenüber den stark geographisch dislozierten Handelsriesen weiterhin zu gewährleisten. Auch BARTH kommt zur Ansicht, dass das zentralistische Prinzip vor dem individualistischen Prinzip zu präferieren sei, da „die Effizienz der Kooperation nur durch die Koordinationsfähigkeit und Koordinationskraft des sogenannten Funktionskopfes verbessert werden kann.“³⁶ Ebenso ist nach TIETZ nur ein wirksames Gegengewicht zu den Filialunternehmen durch straffe Formen der Kooperation zu realisieren.³⁷ So sieht beispielsweise der ‘Corporate Strategic Plan‘ der IIC eine zentralistische Führung, Koordination und Kontrolle mit weitreichenden

³⁴ Vgl. Amrein, Peter: Trends im Handel – wie sieht das Wettbewerbsszenario der Zukunft aus?, in: GKH Gesellschaft zur Kooperationsförderung im Handel mbH (Hrsg.): Zukunftsstrategien für Kooperationen, Bonn 1995, S. 6-23, S. 14.

³⁵ Vgl. Amrein, Peter: Trends im Handel – wie sieht das Wettbewerbsszenario der Zukunft aus?, in: GKH Gesellschaft zur Kooperationsförderung im Handel mbH (Hrsg.): Zukunftsstrategien für Kooperationen, Bonn 1995, S. 6-23, S. 14.

³⁶ Barth, Klaus: Betriebswirtschaftslehre des Handels, 4. Aufl., (Gabler) Wiesbaden 1999, S. 104.

³⁷ Vgl. Tietz, Bruno: Einzelhandelsperspektiven für die Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahre 2010, (Deutscher Fachverlag) Frankfurt a. M. 1992, S. 350.

Auswirkungen auf den gesamten Marketing-Mix, im Besonderen auf Produkt- und Kommunikationspolitik, vor.³⁸ Die Funktionen der IIC liegen vorrangig in:³⁹

- einer Entwicklung, Gründung und Implementierung einer einheitlichen Strategie und Politik für die gesamte Intersport-Gruppe,
- dem Einkauf von Sportartikeln auf globaler Ebene,
- der Entwicklung und Produktion der “Intersport Exclusive Branded Products“,
- der Entwicklung internationaler Marketing- und Werbeprogramme,
- der Entwicklung und Expansion des “Intersport Retail Brand“ in neue Märkte.

Das Beispiel der IIC hat gezeigt, dass eine weitestgehende, partielle Standardisierung, so beispielsweise innerhalb von Marketingaktivitäten, bei einem entsprechenden Know-how und einer Innovationsbereitschaft der Zentrale als möglich und Erfolg versprechend eingestuft werden kann. Gerade zur Erzielung einer verbundgruppenweiten Corporate Identity (vgl. Kap. 2.3.2.2.) scheinen in einer Zentralisation kommunikationspolitischer Maßnahmen die größten Potenziale zu liegen. Allerdings erscheint es vor dem Hintergrund heterogener Partner ebenso plausibel, dass eine vollständige Homogenisierung die Wettbewerbsfähigkeit der Verbundgruppe mittel- bis langfristig durchaus gefährden kann. So bedarf es zur Realisation der angedeuteten Homogenisierungs- und Standardisierungsbestrebungen geeigneter Betriebstypen- und Schienenkonzepte, um einerseits verbundgruppenweite Vorteile und Synergieeffekte zu nutzen, andererseits aber gleichermaßen die unterschiedlichen Partner effizient betreuen zu können.⁴⁰

4. Kritische Würdigung

Mit einer Zunahme an Mega-Fusionen, zunehmender Internationalisierung und Globalisierung von Großunternehmen und mit steigender absoluter Unternehmenskonzentration werden immer wieder die Gespenster einer Verdrängung der KMU und des Verlusts ihrer Existenzbasis beschworen. Beobachtet man jedoch die Entwicklungen der letzten 50 Jahre, so erscheint obige Aussage zu einseitig. Es wird vielmehr für klein- und mittelständische EH-Unternehmen unabdingbar, ihre eigenen Leistungspotenziale systematisch in die Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern

³⁸ Angaben von Herrn Manfred Heinz Neidhart, selbständiger Einzelhandelskaufmann und Handelsvertreter der PACIFIC Deutschland GmbH, St. Wendel, persönliches Interview vom 22. Juni 2000.

³⁹ Vgl. Homepage IIC (weltweit), http://www.intersport.com/worldwide/49944_CISS_072Dpi.pdf, 26. Juni 2000.

⁴⁰ Vgl. Tietz, Bruno: Einzelhandelsperspektiven für die Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahre 2010, (Deutscher Fachverlag) Frankfurt a. M. 1992, S. 350; Häusel, Hans-Georg: Die Kooperation auf dem Weg ins dritte Jahrtausend, in: GKH Gesellschaft zur Kooperationsförderung im Handel mbH (Hrsg.): Zukunftsstrategien für Kooperationen, Bonn 1995, S. 24-39, S. 29.

und Konkurrenten einzubringen, um sich letztlich effizienter behaupten und deutlicher von den (filialisierenden) Großunternehmen abheben zu können.⁴¹

Die Fallstudie hat aufgezeigt, dass hierbei den Verbundgruppen zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen oder zumindest einer Minimierung von Nachteilen eine bedeutende Stellung zukommt. Die Fallstudie konnte auch untermauern, dass zur Erzielung eines wettbewerbsfähigen Gegengewichts eine weitestgehende Zentralisation und Standardisierung innerhalb der Verbundgruppen notwendig ist, es zudem einer betriebstypen- oder leistungsprogrammorientierten Segmentierung der heterogenen Mitglieder bedarf. Allerdings hat die Unternehmenspraxis gezeigt, dass in fast allen Verbundgruppen bis dato nach wie vor eine enorme Energie für die Harmonisierung der Mitgliederinteressen mit denen der Zentrale aufgewendet werden muss.⁴² So scheidet das Streben von Verbundgruppen nach einer konsequenten Durchsetzung von Leistungspaketen oftmals an dem Widerstand der Mitglieder.⁴³ Im Hinblick auf eine zunehmende Wettbewerbsintensität und einer weiteren Verkürzung der Produktlebenszyklen konnten Erfolgsfaktoren von horizontalen Kooperationen herauskristallisiert werden, wobei abzuwarten bleibt, wann die an den Verbundgruppen partizipierenden Unternehmen die Brisanz der handelsrelevanten Trends für ihr eigenes Weiterbestehen am Markt richtig einzustufen lernen.

⁴¹ Vgl. Schenk, Hans-Otto: Handelsmarketing für kleine und mittlere Unternehmen auf der Grundlage des Vier-Märkte-Ansatzes, in: Meyer, Jörn-Axel (Hrsg.): Jahrbuch der KMU-Forschung 2000, Marketing in kleinen und mittleren Unternehmen, (Vahlen) München 2000, S. 373-389, S. 388.

⁴² Vgl. Tietz, Bruno: Der Handelsbetrieb, 2. Aufl., (Vahlen) München 1993, S. 258.

⁴³ Vgl. Tietz, Bruno: Einzelhandelsperspektiven für die Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahre 2010, (Deutscher Fachverlag) Frankfurt a. M. 1992, S. 350.

V. Literaturverzeichnis

- Amrein, Peter: Trends im Handel – wie sieht das Wettbewerbsszenario der Zukunft aus?, in: GKH Gesellschaft zur Kooperationsförderung im Handel mbH (Hrsg.): Zukunftsstrategien für Kooperationen, Bonn 1995, S. 6-23.
- Barth, Klaus: Betriebswirtschaftslehre des Handels, 4. Aufl., (Gabler) Wiesbaden 1999.
- Cremer, Marcus: Vom Marketingverbund zum Informationsverbund, in: GKH Gesellschaft zur Kooperationsförderung im Handel mbH (Hrsg.): Zukunftsstrategien für Kooperationen, Bonn 1995, S. 40-47.
- Hurth, Joachim: Internationales Beschaffungsmanagement des Einzelhandels, in: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard (Hrsg.): Globales Handelsmanagement, (Deutscher Fachverlag) Frankfurt a. M. 1998, S. 257-281.
- Hämmerling Anette: Interview mit Prof. Dr. Joachim Zentes: E-Commerce zwingt zur Warenbündelung, in: Zentes, Joachim (Hrsg.): Marketing- und Management-Transfer, Saarbrücken 04/2000, S. 53-54.
- Häusel, Hans-Georg: Die Kooperation auf dem Weg ins dritte Jahrtausend, in: GKH Gesellschaft zur Kooperationsförderung im Handel mbH (Hrsg.): Zukunftsstrategien für Kooperationen, Bonn 1995, S. 24-39.
- Hampl, Peter: Europäische Marketing- und Einkaufsallianzen: EMD, in: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard (Hrsg.): Globales Handelsmanagement, (Deutscher Fachverlag) Frankfurt a. M. 1998, S. 307-324.
- Homepage IIC (Deutschland), <http://www.intersport.de>, 23. Juni 2000.
- Homepage IIC (weltweit), http://www.intersport.com/worldwide/49944_CISS_072Dpi.pdf, 26. Juni 2000.
- Müller-Hagedorn, Lothar: Der Handel, (Kohlhammer) Stuttgart-Berlin-Köln 1998.
- M+M EUROdATA: Konzentration im deutschen Lebensmitteleinzelhandel, <http://www.mm-eurodata.de/presse/99112301.html>, 22. Juni 2000.
- M+M EUROdATA: Lebensmittelhandel Deutschland: Konzentrationsverstärkung nach weiteren Übernahmen – Mittelstand schmilzt weiter ab, <http://www.mm-eurodata.de/presse/pr9903.html>, 22. Juni 2000.
- M+M EUROdATA: Ungebremste Internationalisierungswelle im europäischen Lebensmittelhandel mit zunehmender Konzentration, http://www.mm-eurodata.de/presse/pr1_0898.html, 22. Juni 2000.
- mySAAR.com, <http://www.mysaar.com/allgemein4.htm>, 28. Juni 2000.

- Olesch, Günther: Internationale Beschaffungsk Kooperationen, in: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard (Hrsg.): Globales Handelsmanagement, (Deutscher Fachverlag) Frankfurt a. M. 1998, S. 183-306.
- Schenk, Hans-Otto: Handelsmarketing für kleine und mittlere Unternehmen auf der Grundlage des Vier-Märkte-Ansatzes, in: Meyer, Jörn-Axel (Hrsg.): Jahrbuch der KMU-Forschung 2000, Marketing in kleinen und mittleren Unternehmen, (Vahlen) München 2000, S. 373-389.
- Tietz, Bruno: Der Handelsbetrieb, 2. Aufl., (Vahlen) München 1993.
- Tietz, Bruno: Einzelhandelsperspektiven für die Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahre 2010, (Deutscher Fachverlag) Frankfurt a. M. 1992.
- Tietz, Bruno: Marketing, 3. Aufl., (Werner) Düsseldorf 1993.
- Zentes, Joachim: Customer Relationship Management – eine strategische Leitlinie, in: Zentes, Joachim (Hrsg.): Marketing- und Management-Transfer, Saarbrücken 04/2000, S. 1 f.
- Zentes, Joachim: Grundbegriffe des Marketing, 4. Aufl., (Schäffer-Poeschel) Stuttgart 1996.
- Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard: Grundbegriffe des Internationalen Managements, (Schäffer-Poeschel) Stuttgart 1997.
- Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard: Vorwort, in: Zentes, Joachim; Swoboda, Bernhard (Hrsg.): Globales Handelsmanagement, (Deutscher Fachverlag) Frankfurt a. M. 1998, S. V-VI.

VI. Verzeichnis der Gesprächspartner

- Dipl.-Kfm. Thomas Bruch, Geschäftsführer Globus Holding GmbH & Co. KG St. Wendel: „Die strategische Orientierung der Globus-Gruppe“, Gastvortrag Saarbrücken vom 21. Juni 2000.
- Manfred Heinz Neidhart, selbständiger Einzelhandelskaufmann und Handelsvertreter der PACIFIC Deutschland GmbH, St. Wendel, persönliches Interview vom 22. Juni 2000.