

GASTBEITRAG VON PROF. DR. DIRK MORSCHETT, UNIVERSITÄT FREIBURG/SCHWEIZ

Verbundgruppen im Zeitalter der Digitalisierung

Verbundgruppen sind stark herausgefordert, ihren Mitgliedern die zukünftig notwendige Unterstützung zu bieten. Vier Kernbereiche lassen sich ausmachen, in denen sie insbesondere tätig sein oder werden müssen.

Für den mittelständischen Werkzeugfachhandel sind Verbundgruppen seit langem unerlässlich, um im Wettbewerb zu bestehen. Sie haben dabei ihr Leistungsspektrum ständig erweitert und bieten schon lange neben ihren Kernleistungen im Bereich des Einkaufs und der ZR auch Unterstützung in vielen weiteren Bereichen, z.B. Handelsmarken oder Zentralläger. Zudem lässt sich im Markt beobachten, dass sich die Zusammenarbeit in den Verbundgruppen immer stärker auch auf gemeinsame Vertriebskonzepte und einen stärker vereinheitlichten Marktauftritt erstreckt.

Im Zeitalter der Digitalisierung erhöhen sich aber die Anforderungen an den Fachhandel immer schneller. In Deutschland sind Online-Pure-Player entstanden, aus China kommen Online-Konkurrenten wie Alibaba und die Direktvertrieber digitalisieren mit hoher Geschwindigkeit und werden dadurch immer stärker.

Dies ist das neue Wettbewerbsumfeld für den Werkzeugfachhandel, in dem Verbundgruppen sich schnell transformieren müssen, damit sie ihren Mitgliedern weiterhin die notwendige Unterstützung bieten können. Im Digitalisierungsausschuss des Mittelstandsverbands, in dem der Autor mitwirkt, wurden vier Bereiche identifiziert, in denen Verbundgruppen in Zukunft tätig werden müssen.

1.: INFRASTRUKTUR

Erstens müssen Verbundgruppen als Infrastrukturgeber fungieren und ihren Mitgliedern die notwendige technologische Basis zur Verfügung stellen. Produktdaten sind als wichtige Grundlage bereits erkannt und die Gruppen arbeiten aktiv an zentralen Lösungen. Um den Online-Vertrieb zu ermöglichen, können Verbundgruppen Shop-Software zur Verfügung stellen oder auch einen Marktplatz der Verbundgruppe. Content muss bereitgestellt werden, Unterstützung bei SEO und SEA, Social-Media-Aktivitäten usw. Auch logistische Unterstützung für den Online-Handel der Mitglieder gehört zu den notwendigen Leistungen, damit diese wettbewerbsfähig bleiben.

2.: REKRUTIERUNG VON MITARBEITERN

Zweitens müssen Verbundgruppen ihre Mitglieder bei der Qualifizierung ihrer Mitarbeiter unterstützen. Es ist wohl unbestritten, dass nicht nur bei kleineren Fachhändlern heute die notwendige Kompetenz in der Geschäftsführung und bei den Mitarbeitern fehlt, um die Digitali-

sierung wirklich zu verstehen und umsetzen zu können. Hier müssen Verbundgruppenzentralen ihren Mitgliedern geeignete Qualifizierungsmassnahmen auf hohem Niveau anbieten. Erfahrungsaustausch zwischen den Mitgliedern ist zwar heute bereits Standard, muss aber noch intensiviert werden. Nicht zuletzt müssen Verbundgruppen ihre Mitglieder auch dabei unterstützen, aktiv den notwendigen Kulturwandel in ihren Organisationen voranzutreiben, um die Transformation zu bewältigen.

3.: SPEEDMAKER

Drittens müssen Verbundgruppen selbst als Innovatoren auftreten. Die notwendige Innovationsgeschwindigkeit wird nicht erreicht werden, wenn die Mitglieder jeweils für sich neue Prozesse einführen. Dies gilt umso mehr, wenn auch neue digitale Geschäftsmodelle entstehen sollen. Die Zentralen müssen selbst als Ideengeber auftreten und dafür den Markt – z.B. bei Technologiemesen – systematisch beobachten. Die besten Innovationen einzelner Mitglieder müssen erfasst werden, z.B. durch Ideenwettbewerbe, und anschlies-

send an alle kommuniziert werden. Innovationen werden heute häufig von Start-ups entwickelt, welche den mittelständischen Fachgrosshandel nicht kennen. Deshalb müssen Verbundgruppen aktiv werden, um ihre Mitglieder – z.B. bei eigenen Start-up-Messen – gezielt mit diesen jungen Unternehmen zusammenzubringen.

4.: DATENANALYSTEN

Viertens müssen Verbundgruppen für ihre Mitglieder die Rolle als Datenanalyst übernehmen. Daten sind bekanntlich der wirklich revolutionäre Aspekt der Digitalisierung. Aus Daten müssen sinnvolle Erkenntnisse für den Fachhandel gewonnen werden. Je mehr Daten vorliegen und je raffinierter die Analysemethoden, desto wertvoller werden die Erkenntnisse. Während die Digitalkonzerne wie Google und Amazon über enorme Datenmengen verfügen, denken viele Verbundgruppenmitglieder noch, dass die Daten des eigenen Unternehmens ausreichend wären und teilen diese ungern. Dagegen wird es nötig sein, dass die Verbundgruppen die Daten aller Mitglieder, bis hin zu Abverkaufsdaten, regelmässig erfassen und übergreifend analysieren. Diese Analysen können dazu beitragen, den Kunden und seine Bedürfnisse wirklich zu verstehen, den Kunden gezielt ansprechen zu können und seine Reaktion darauf wiederum systematisch zu analysieren. Diese Erkenntnisse können dann für alle Mitglieder dazu dienen, Kundenbedürfnisse im richtigen Moment gezielt anzusprechen und auch, um neue Kundenpotenziale zu erschliessen.

Die notwendigen Veränderungen stellen für Verbundgruppen eine erhebliche Herausforderung dar, weil sie erhebliche Ressourcen erfordern, aber vor allem, weil sie ein Umdenken von allen Beteiligten, insbesondere auch den Mitgliedern erfordern. Aber wenn man die enorme Geschwindigkeit sieht, mit der die Digitalisierung voranschreitet und mit der sich die neuen Konkurrenten – Digitalkonzerne, aber auch Start-ups – bewegen und mit der sich das Kundenverhalten verändert, dann können Verbundgruppen künftig nur erfolgreich bleiben, wenn sie noch enger in der Gruppe zusammenarbeiten. ■



Prof. Dr. Dirk Morschett, Universität Freiburg/Schweiz. (Foto: Morschett)