

Blog | April 2022 | Dieter Oelfke

## Der selbstständige Unternehmer und das Verbundgruppen-Strategiekonzept – Teil 2

Vor gefühlt 20 Jahren fragte ich einen höchst erfolgreichen und von mir sehr geschätzten Verbundgruppen-Manager (Vorsitzender der Geschäftsführung) danach, warum gerade „seine“ Verbundgruppe so deutlich erfolgreicher sei als die anderen, mitstreitenden Verbünde. Auf seine Antwort musste ich nicht lange warten, sie kam spontan, schnörkellos und ohne jegliches Gehabe. „Wissen Sie, sagte er: Ich glaube, dass es an drei wesentlichen Dingen liegt! Wir haben eine tolle Mannschaft mit Fach- und Führungskräften, die zu unseren Mitgliedern einen sehr engen und persönlichen Kontakt pflegen. Das ist unsere eindeutige Erfolgsbasis. Zweitens haben wir eine sehr gute, schlagkräftige Strategie, die wir immer wieder den veränderten Rahmenbedingungen anpassen, soweit dies erforderlich ist. Und drittens haben wir mittlerweile genügend Kapitalkraft und können es uns auch mal leisten, das eine oder andere, innovative Projekt erfolglos zu versenken“, formuliert er. Seither begleitet mich diese klare Ansage und lässt mich auch nicht mehr los. Meine langjährigen Beobachtungen in verschiedenen Verbundgruppen-Zentralen sind, dass diese elementaren Erfolgswandlungen häufig außer Acht gelassen oder, schlimmer noch, gar nicht mehr in den Blick genommen werden. Geschweige denn, dass ein klares Handlungsprogramm, orientiert an einem langfristigen Strategiekonzept, bestünde.

Viele und gerade die kleinen und mittelgroßen Handelsunternehmer stellen sich – mit Sorgen getragen – existenzielle Zukunftsfragen, die nach Antworten suchen:

- Wer unterstützt mich bei der Verhinderung weiterer *Konditionennachteile im Einkauf*, die durch die zunehmende Konzentration und der damit einhergehenden Konditionenspreizung bei den Lieferanten, weiter voranschreitet?
- Kann ich auf praktische Hilfe und Unterstützung durch meine Verbundgruppenzentrale bezüglich der *digitalen Transformation* meines Unternehmens rechnen? Konkret: Wie sieht diese Unterstützung, gerade bezogen auf das Thema *Datenmanagement* aus?
- Wie kann die Warenverfügbarkeit durch *intelligente Logistiksysteme* im Verbund weiter verbessert werden?
- Wie schaffe ich es, meine *Mitarbeiter* auf diesem notwendigen Veränderungsweg *erfolgreich mitzunehmen*? Was kann meine „eigene Zentrale oder der Verbund“ dafür wirksam und zusätzlich leisten?

Diese Fragenliste ließe sich noch deutlich weiter ausrollen, die hier erwähnten Bereiche sollen nur stellvertretend für die notwendigen, strategischen Anpassungen vieler Verbundgruppen-zentralen stehen.

Aber wollen die kooperierten Unternehmer das tatsächlich? Oder reichen die Kräfte und die inneren Stärken der kooperativen Gemeinschaften dafür eigentlich aus?

Fest steht, aus meiner Sicht, dass sich eine ganze Reihe, ja vielleicht sogar eine Vielzahl von Handelsverbundgruppen in oder vor einer Strategiekrise befinden. Dieses Krisenstadium ist, nach der Ertragskrise und der Liquiditätskrise, das schwerste Krisenszenario. Hier wird es bei einer ganzen Reihe von Handelsgruppen ans Eingemachte gehen.

Im dritten Teil meines Beitrages werde ich mich mit dem Thema „Unternehmer und GELD“ beschäftigen und hinterfragen, welche Rolle die Verbundgruppen diesbezüglich spielen.

© Dipl.-Betw. (FH) Dieter Oelfke, Oelfke Beratung GmbH, Köln