

**Studie zur  
Zukunftsfähigkeit  
von Verbundgruppen**

# **Wirtschaftlichkeit und Leistungsportfolio von Verbundgruppen**



Studie im Auftrag von

**DER MITTELSTANDSVERBUND – ZGV e.V.**

Verbändehaus, Am Weidendamm 1a, D-10117 Berlin

2023

Wirtschaftlichkeit und Leistungsportfolio von Verbundgruppen

## **Autoren**

Univ.-Professor Dr. Dirk Morschett

Nik Ulrich, M.A.

Finn de Thomas Wagner, M.A.

**Universität Freiburg/Schweiz**

**Gefördert von**



## Zur Zukunftsstudie

Die Studie zur Zukunft der Verbundgruppen wurde von Frühjahr 2022 bis Frühjahr 2023 in einem mehrstufigen Prozess erarbeitet. Dabei wurden zunächst die vielfältigen Herausforderungen und Zukunftsthemen identifiziert und diese anschließend in Umfragen und Workshops vertieft analysiert. Als Schwerpunkte stellten sich dabei vier Zukunftsthemen heraus, für die jeweils ein Whitepaper erstellt wurde.



In drei umfassenden Befragungsrunden wurde zwischen Frühjahr und Herbst 2022 die Einschätzung von Verbundgruppenmanagern zu den unterschiedlichen Themen erfasst und erfragt, wie sie den Status Quo ihrer eigenen Verbundgruppe und ihrer Mitglieder bei diesen Themen sehen. An den Umfragen haben sich insgesamt über 100 Verbundgruppen beteiligt, v.a. aus dem Einzelhandel (43%), dem Großhandel (31%) und dem Handwerk (13%). Alle namhaften Verbundgruppen haben sich an der Umfrage beteiligt.

Auf der Basis der Umfrageergebnisse wurden anschließend von Herbst 2022 bis Frühjahr 2023 fünf Workshops mit über 100 Verbundgruppenmanagern, Vertretern von DER MITTELSTANDS-VERBUND und ServiCon sowie dem Team von Prof. Dirk Morschett durchgeführt:

- In einem themenübergreifenden Kick-off-Workshop mit den Geschäftsführern zahlreicher Verbundgruppen wurden die Ergebnisse der Umfragen präsentiert und hinsichtlich ihrer Relevanz diskutiert.
- Danach wurden mit zahlreichen Geschäftsführern von Verbundgruppen und Fachspezialisten vier themenspezifische Workshops zu den o.g. Themen durchgeführt, in denen jeweils konkrete Maßnahmen erarbeitet wurden.

An den Workshops haben insgesamt über 100 Verbundgruppenmanager teilgenommen und ihr Wissen eingebracht. Aus den Umfrageergebnissen und den Ergebnissen der Workshops wurden vier Whitepaper erarbeitet. Diese sollen dazu anregen, sich intensiv mit den Themen zu befassen. Sie sind zugleich der Auftakt zu weiteren Veranstaltungen und Maßnahmen von DER MITTELSTANDS-VERBUND und ServiCon, um diese Zukunftsthemen gemeinsam mit den Verbundgruppen anzupacken.

## 1. Bedeutung des Themas

---

Verbundgruppen fungieren als Vermittler zwischen Lieferanten und den Anschlusshäusern und sie erbringen Wertschöpfung für alle Beteiligten. **Der Unternehmenszweck der Verbundgruppen ist es, durch ihr Leistungsangebot die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Mitglieder zu verbessern und die langfristige Wirtschaftlichkeit der Mitglieder zu erhalten.**

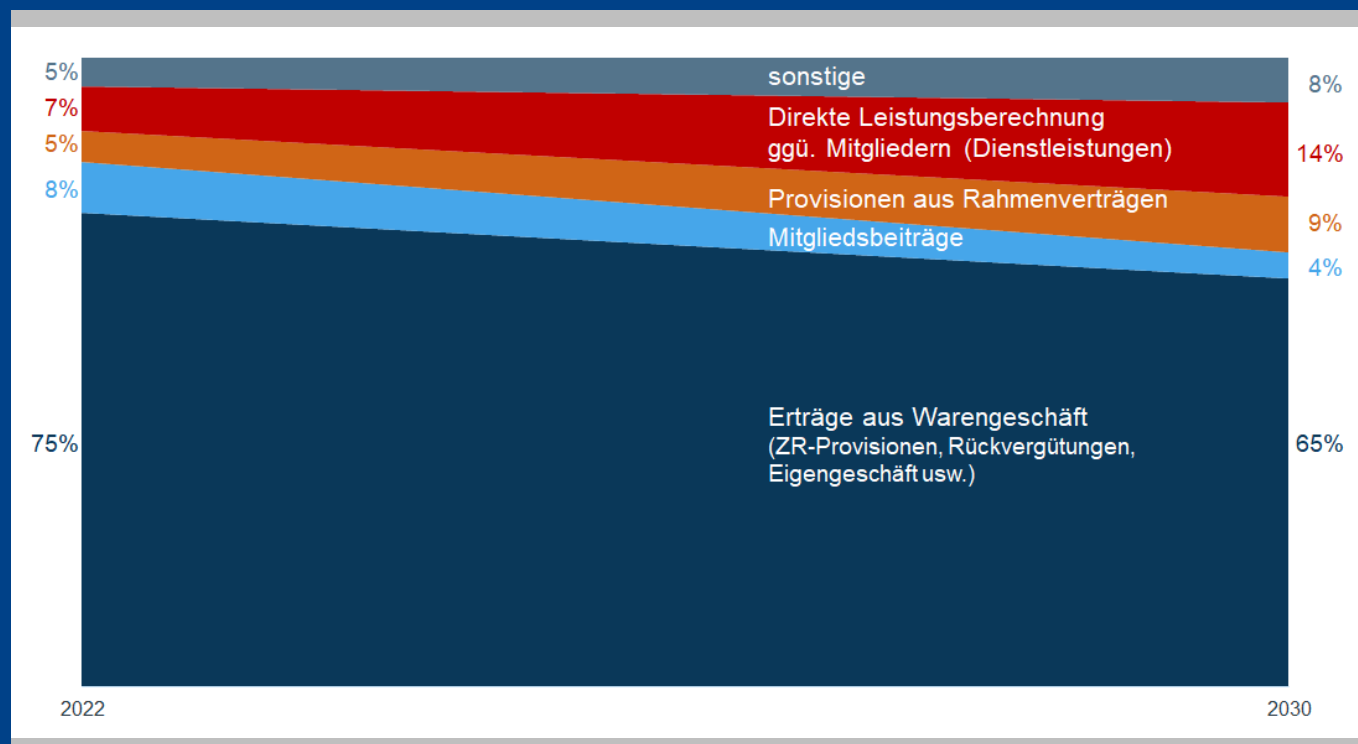
Die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der Verbundgruppenzentralen ist eine Grundvoraussetzung dafür, dass sie ihre Arbeit für die Anschlusshäuser leisten können. Gleichzeitig führen die Veränderungen in der Marktstruktur dazu, dass etablierte Einnahmequellen von Verbundgruppen unter Druck geraten. In der Umfrage hat sich gezeigt, dass die Verbundgruppenmanager wesentliche Veränderungen bei ihren Einnahmequellen erwarten (siehe Abb. 1):

- Die Einnahmen aus dem Warengeschäft geraten unter Druck. Sie werden zwar auch künftig den größten Teil der Einnahmen ausmachen, aber **der Anteil der Einnahmen aus dem Warengeschäft wird voraussichtlich von 75% auf 65% sinken**. Die Gründe hierfür sind vielfältig: So ist eine immer stärkere Lieferantenkonzentration zu beobachten, wodurch deren Markt- und Verhandlungsmacht steigt. Die Zahlungsbereitschaft der Lieferanten für die Leistungen der Verbundgruppen geht zurück. Weitergehend versuchen viele Markenhersteller sogar, den Handel ganz zu umgehen (Vertikalisierung). Gleichzeitig gibt es in den Verbundgruppen eine Konzentration der Mitglieder und „Gruppen in der Gruppe“, bei der einige Mitglieder noch enger zusammenarbeiten und Leistungen austauschen. Diese größeren und leistungsfähigeren Mitglieder erhalten einen höheren Leistungsbonus von der Verbundgruppe, sodass der Zentrale weniger Ertrag aus dem Warengeschäft verbleibt.
- **Auch sind die Mitglieder immer weniger bereit, pauschale Mitgliedsbeiträge zu bezahlen und damit Leistungen zu finanzieren, die sie selbst nicht in Anspruch nehmen.** Die Verbundgruppen gehen im Durchschnitt davon aus, dass die Mitgliedsbeiträge in den nächsten Jahren von 8% ihrer Einnahmen auf nur noch 4% sinken werden.
- Andererseits erwarten die Verbundgruppen steigende Einnahmen aus Provisionen für Rahmenverträge. Diese könnten von 5% auf ca. 9% Anteil an den Gesamteinnahmen ansteigen. Hier geht es darum, dass die Verbundgruppen das Einkaufsvolumen ihrer Mitglieder nicht nur im Warengeschäft bündeln, sondern ihren Mitgliedern zunehmend auch bei der Beschaffung weiterer externer Leistungen, z.B. Energie oder Telekommunikation, und Betriebsmitteln, z.B. Büro- und Lagerausstattung, helfen.

- Die wichtigste Veränderung ist, **dass die Verbundgruppen ihre Dienstleistungen für Mitglieder und Lieferanten zunehmend als Einnahmequelle ausbauen wollen.** Deren Anteil an den gesamten Einnahmen wird sich nach Ansicht der Befragten voraussichtlich von 7% auf 14% verdoppeln. Fast 60% der Befragten erwarten, dass die direkte Leistungsabrechnung gegenüber den Mitgliedern künftig wichtiger wird für die eigenen Einnahmen. Heute sind es i.d.R. Leistungen wie die Erstellung von Katalogen und anderen Werbemitteln, PoS-Material, das Gestalten von Werbeanzeigen und Homepages, aber auch IT-Leistungen wie Software-Lizenzen, E-Shop-Gebühren, Warenwirtschaft sowie Beratungsleistungen, die den Mitgliedern individuell berechnet werden. **Künftig werden noch mehr Leistungen, die bisher den Mitgliedern kostenlos angeboten wurden, direkt verrechnet und das Leistungsportfolio wird ausgeweitet.**

Welche Leistungen dabei im Vordergrund stehen, wird in den folgenden Kapiteln detaillierter beschrieben und in den Handlungsempfehlungen diskutiert.

**Abb. 1: Verschiebung der Einnahmequellen der Verbundgruppenzentralen bis 2030 – Einschätzung der Verbundgruppenmanager (Anteile an den Gesamteinnahmen)**



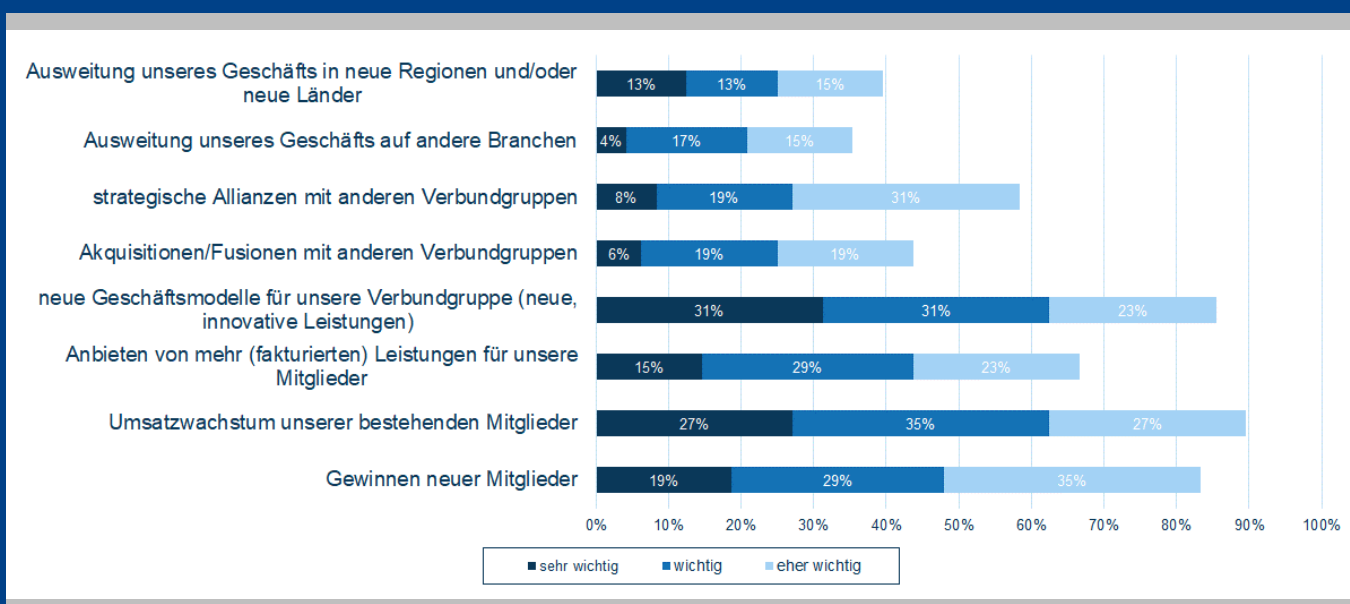
## 2. Einschätzung der Verbundgruppen zur Wirtschaftlichkeit und dem Leistungsportfolio

### Wachstumsstrategien der Verbundgruppen

Die Wachstumsstrategien der Verbundgruppen in den nächsten Jahren sind vielfältig. Am wichtigsten für das Wachstum der Verbundgruppen sind **Umsatzzuwächse der Mitglieder, das Gewinnen neuer Mitglieder und eine Ausweitung der Leistungen**:

- 90% der Verbundgruppen setzen darauf, dass sie in den nächsten 5 Jahren über das Umsatzwachstum ihrer bestehenden Mitglieder wachsen und über 80 % der Verbundgruppen planen, in den nächsten Jahren neue Mitglieder zu gewinnen und so den Innenumsatz zu steigern.
- Neue Geschäftsmodelle, also die Entwicklung innovativer Leistungen für ihre Mitglieder, welche diese als neue Angebote für ihre eigenen Kunden lancieren können, werden von 90% als wichtig angesehen.
- Fast 70% der Verbundgruppen planen, den eigenen Mitgliedern mehr Dienstleistungen anzubieten, die direkt fakturiert werden, anstatt als Leistungen im Rahmen des Mitgliedsbeitrags gesehen zu werden.
- Fast 60% der befragten Verbundgruppen geben an, strategische Allianzen mit anderen Verbundgruppen eingehen zu wollen. Die bedeutet meist, dass man diesen Allianzpartnern eigene Dienstleistungen anbietet, von diesen Dienstleistungen in Anspruch nimmt oder gemeinsam neue Dienstleistungsangebote gestaltet – die dann über Größen- und Spezialisierungsvorteile effizienter, kostengünstiger und/oder qualitativ besser sind.

Abb. 2: Wie will Ihre Verbundgruppenzentrale in den nächsten 5 Jahren v.a. wachsen?





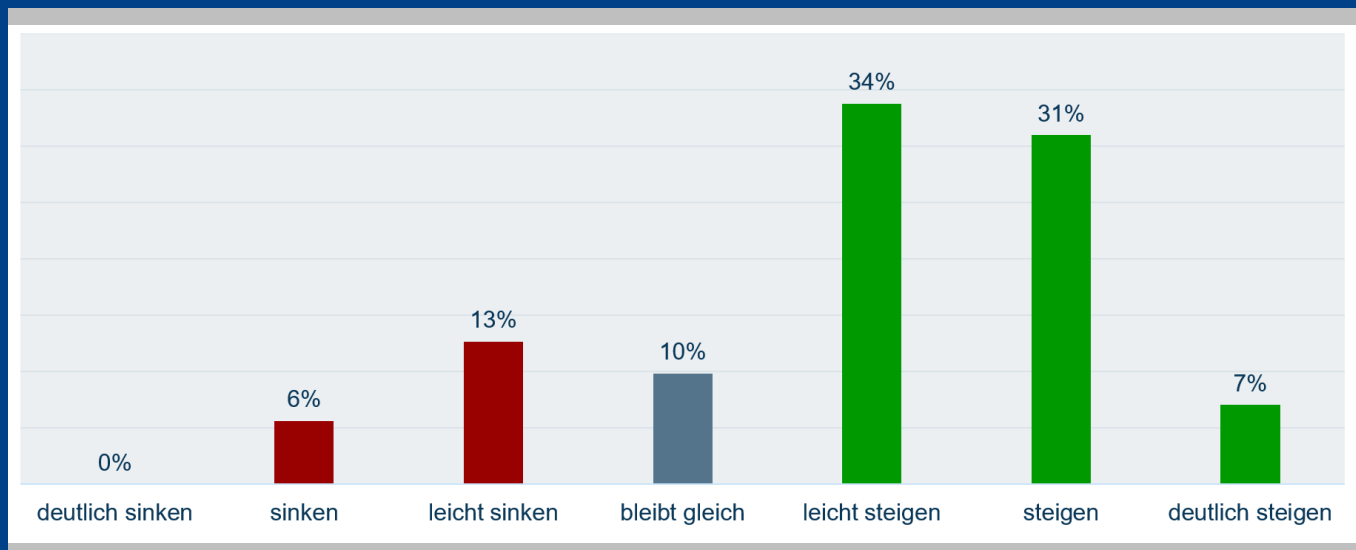
## Mehr Umsatz mit weniger Mitgliedern

Die Mehrzahl der Verbundgruppen (über 70%) rechnet für die nächsten Jahre mit steigenden Umsätzen (s. Abb. 3). Immerhin 47% der Verbundgruppen gehen dabei davon aus, dass dieser erhöhte Umsatz künftig aber mit weniger Mitgliedern als bisher erzielt wird (s. Abb. 4). **Man erwartet also fortschreitende Konzentrationstendenzen bei den bestehenden Mitgliedern**, u.a. das Ausscheiden kleinerer Mitglieder, das erfolgreiche Wachsen größerer Mitglieder und/oder die Übernahme kleinerer Mitglieder durch größere Mitglieder.

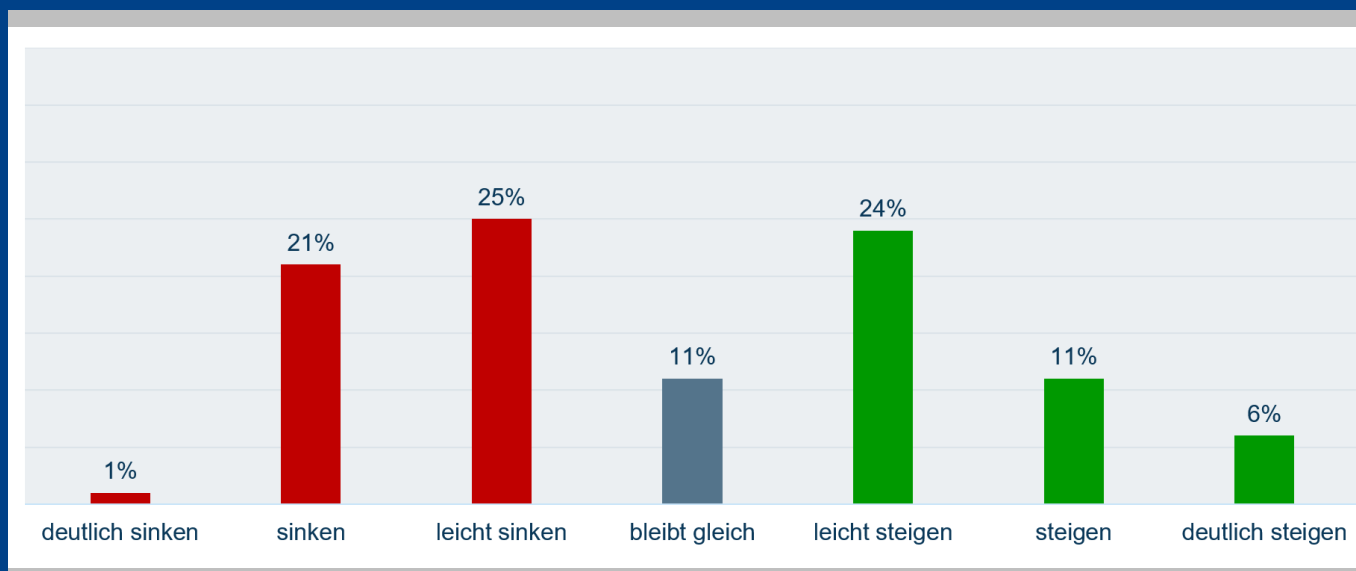
### Entwicklung der Anschluss Häuser

Die Aussagen über die Entwicklung der Anschluss Häuser in den letzten Jahren scheinen auf den ersten Blick etwas widersprüchlich.

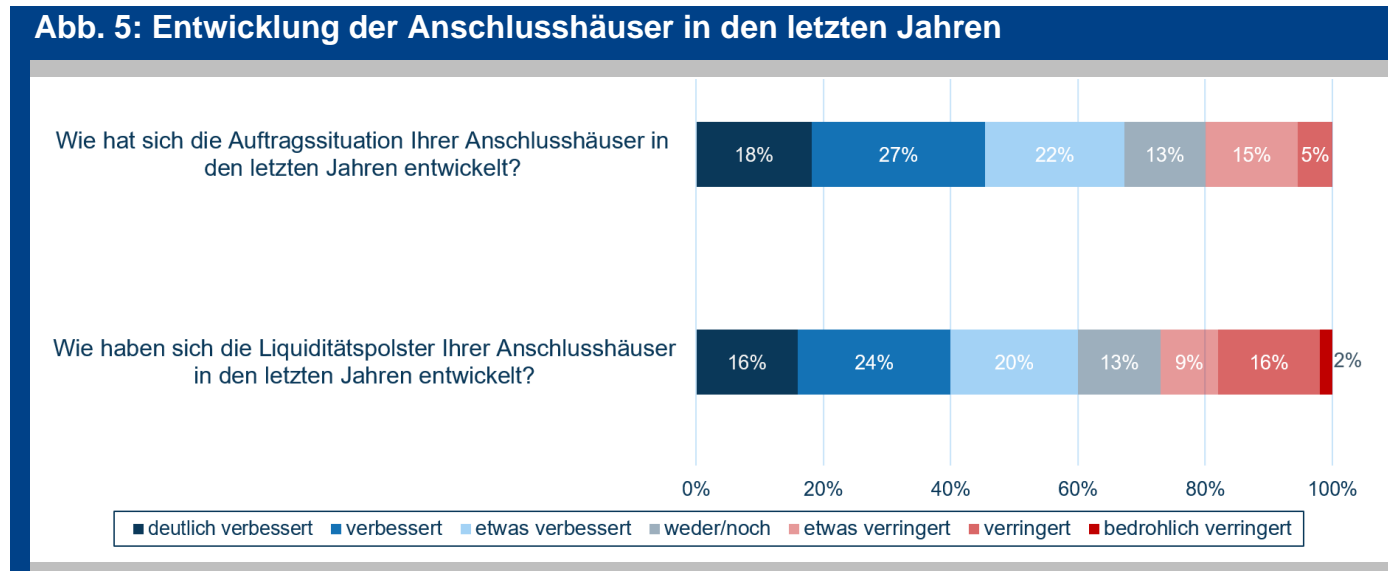
**Abb. 3: Voraussichtliche Entwicklung des Außenumsatzes der Verbundgruppen in den nächsten 5 Jahren**



**Abb. 4: Voraussichtliche Entwicklung der Mitgliederzahl der Verbundgruppen in den nächsten 5 Jahren**



- So sagen 67% der Verbundgruppen, dass sich die Auftragsituation der Anschluss­häuser in den letzten Jahren verbessert hat; lediglich bei ca. 20% der Verbundgruppen hat sich diese verschlechtert. 60% der Verbundgruppen geben an, dass sich als Konsequenz daraus auch die Liquiditätspolster ihrer Anschluss­häuser in den letzten Jahren positiv entwickelt haben (s. Abb. 5).



- **Trotz dieser guten Ausgangssituation geben viele Verbundgruppen an, dass ein Teil ihrer Mitglieder in den nächsten Jahren in ihrer Existenz bedroht sein wird.** Bei mehr als der Hälfte der Verbundgruppen sind 20–40% der Mitglieder in ihrer Existenz bedroht, bei einigen sogar noch mehr. Die Ursachen dafür sind oft kritische Umsatzgrößen, unterhalb derer die künftig notwendigen Investitionen nicht zu leisten sind und langfristig kein rentables Geschäft zu betreiben ist – wegen der zunehmenden Konzentration des Wettbewerbs und den steigenden Anforderungen an die Infrastruktur des Unternehmens. Bei vielen Mitgliedern besteht auch ein Nachfolgeproblem. Als weiteres Problem sehen die Verbundgruppen, dass im Durchschnitt immerhin 11% der Anschluss­häuser in kritischen Mietverträgen sind – Mietverträge, die zu teuer sind oder an Standorten, deren Qualität und Kundenfrequenz zurückgeht.
- Neben der rein wirtschaftlichen Situation stellt sich auch die Frage der Qualität der Unternehmensführung bei den Mitgliedern. Im Durchschnitt über alle Verbundgruppen schätzen die Verbundgruppenzentralen, dass 70% ihrer Mitglieder krisenfest sei, also mit einer Krise umgehen kann. Das bedeutet umgekehrt, dass rund 30% der Verbundgruppenmitglieder nicht krisenfest sind.



### ***Systematisches Monitoring der Mitglieder durch die Verbundgruppenzentrale***

Die Aussagen zur wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit der Mitglieder sind fundiert, denn **fast zwei Drittel der Verbundgruppen beobachtet die wirtschaftliche Entwicklung ihrer Mitglieder permanent und systematisch**. Ein Drittel tut dies nur sporadisch, wenn es einen konkreten Anlass gibt, und nur 4% beobachtet die wirtschaftliche Entwicklung ihrer Mitglieder überhaupt nicht.

Das Monitoring der Mitglieder läuft meist rückblickend, d.h., es werden das Betriebsergebnis des letzten Jahres oder das Zahlungsverhalten beobachtet. Erst, wenn hier Probleme erkennbar sind, wird darauf reagiert. Übliche Kennzahlen, die betrachtet werden, sind:

- Umsatz (ZR-Umsatz, Außenumsatz und Absatz)
- Gewinn und Profitabilität (EBIT, EBITDA, Deckungsbeiträge auf verschiedenen Stufen, Umsatzrendite, Betriebsergebnis)
- Bonität (Zahlungsverhalten wie offene Posten und Zahlungsstörungen, Liquidität, Cash-Flow und Bonitätsratings, Eigenkapital-Quote)

Nur selten wird ein vorausschauendes Monitoring durchgeführt. In Einzelfällen werden ganzheitliche Einzelgespräche mit den Mitgliedern zu deren Eignung und Zukunftsfähigkeit geführt; einige Verbundgruppen erstellen SWOT-Analysen über wichtige oder wirtschaftlich kritische Mitglieder.

## Leistungsportfolio der Verbundgruppen

Verbundgruppen erbringen zahlreiche Leistungen für ihre Mitglieder und Lieferanten. Im Folgenden werden die Einschätzungen der Verbundgruppen zur künftigen Relevanz der konkreten Leistungen dargestellt, getrennt nach den verschiedenen Leistungsbereichen.

### Leistungen im Warengeschäft

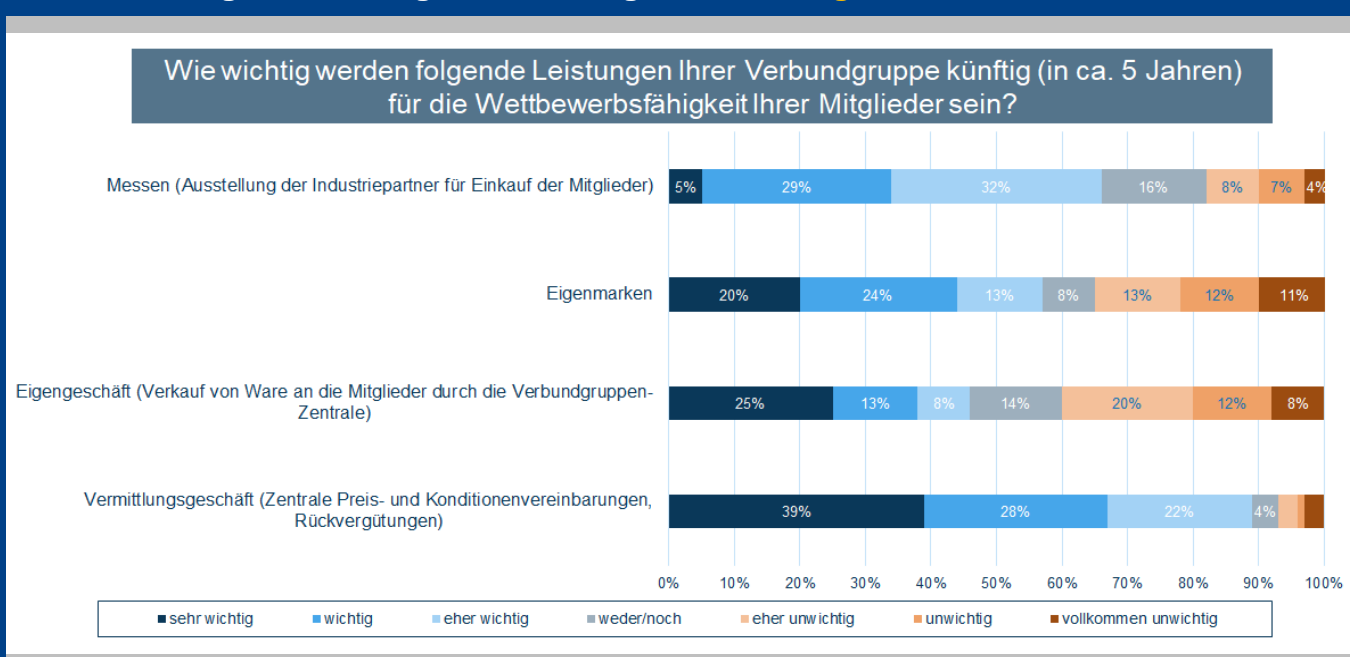
Das Warengeschäft ist und bleibt für die meisten Verbundgruppen von überragender Bedeutung (s. Abb. 6). Dies gilt nicht nur für die Verbundgruppenzentrale und deren Einnahmen, sondern auch für die Wettbewerbsfähigkeit der Mitglieder.

**Über 80 % der Verbundgruppen sehen das Vermittlungsgeschäft mit zentralen Preis- und Konditionenvereinbarungen, Rückvergütungen und anderen Modellen auch künftig als ihr Kerngeschäft und als zentrale Leistung für die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Mitglieder an.** 39% der Verbundgruppen finden dies sehr wichtig; das ist einer der höchsten Werte, die für eine der Leistungen im Portfolio gemessen wurde.

Eigengeschäft finden dagegen lediglich 38% der Verbundgruppen wichtig oder sehr wichtig für die Leistungsfähigkeit ihrer Mitglieder – dies zeigt, dass sich heute und auch künftig wohl die meisten Verbundgruppen auf das Vermittlungsgeschäft konzentrieren wollen.

Auch Messen, bei denen die Lieferanten ihre Produkte den Mitgliedern präsentieren, sind für über 60% der Verbundgruppen eine wichtige Leistung. **Obwohl sich die Beschaffung der Mitglieder immer mehr auf Plattform-Modelle verlagert, wird der persönliche Kontakt und die Möglichkeit zur physischen Präsentation auf Messen mit entsprechenden Rahmenveranstaltungen von vielen Mitgliedern weiterhin geschätzt und auch von den Lieferanten honoriert.**

Abb. 6: Künftige Bedeutung von Leistungen im Warengeschäft



## Logistikleistungen

Verbunden mit dem Warengeschäft ist die Frage, wie die Verbundgruppenzentralen ihre Mitglieder in der Logistik unterstützen. **Ein Drittel der Verbundgruppen findet es (sehr) wichtig, ein eigenes Zentrallager zu unterhalten**, um Warenströme zwischen den Lieferanten, den Mitgliedern und/oder den Kunden der Mitglieder effizienter zu gestalten, kürzere Lieferzeiten und häufigere Lieferrhythmen zu ermöglichen und um die Warenverfügbarkeit zu verbessern. Dennoch ist dies eine Minderheit; letztlich ist diese Leistung sehr branchen- und unternehmensspezifisch.

Im Rahmen des Online-Handels der Mitglieder kann Dropshipping eine interessante Option sein, bei der online bestellte Ware nicht zum Mitglied, sondern in dessen Namen direkt zu seinem Kunden geschickt wird. Dies kann aus dem Zentrallager der Verbundgruppe oder durch den Anschluss externer Dropshipper geschehen. Fast 60% finden diese Logistikleistung wichtig für die künftige Wettbewerbsfähigkeit ihrer Mitglieder.

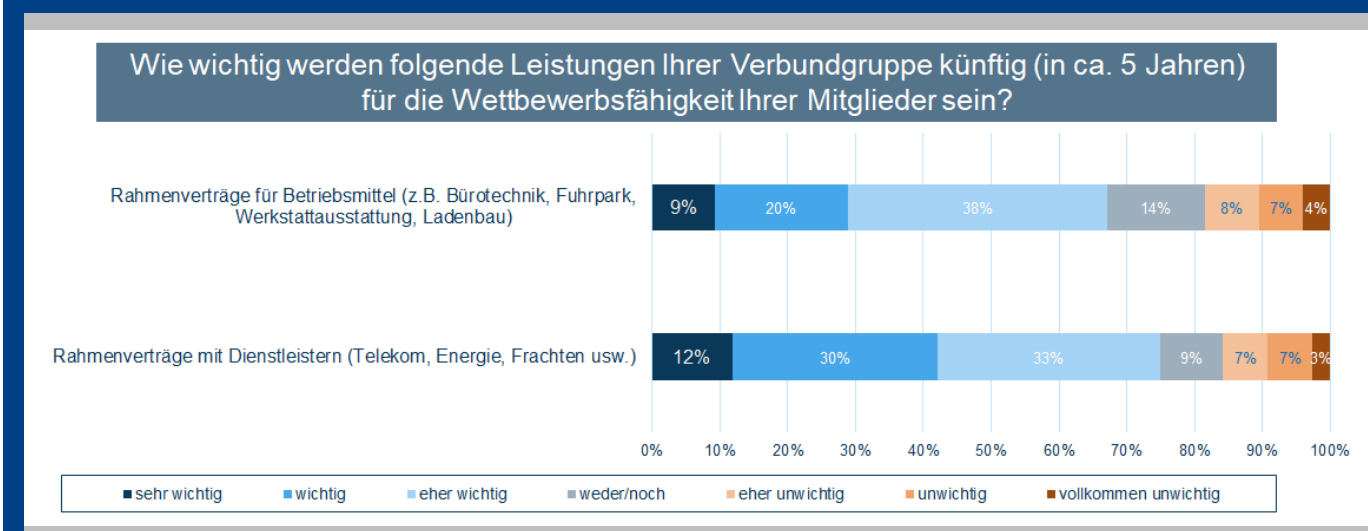
## Leistungen im Geschäft mit Nicht-Handelsware

Rahmenverträge werden künftig wichtiger für die Wettbewerbsfähigkeit der Mitglieder (s. Abb. 7).

- Rahmenverträge für Betriebsmittel werden von einer breiten Mehrheit von 67 % der Verbundgruppen als künftig wichtig angesehen für die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Mitglieder.
- Rahmenverträge für Dienstleistungen werden als noch wichtiger eingeschätzt. Insgesamt 75% der Verbundgruppen finden diese Leistung wichtig für ihre Mitglieder.

Dennoch zeigt sich insgesamt aus der Befragung, wenn man die Aussagen in Abb. 6 und Abb. 7 vergleicht, dass das Nicht-Handelsgeschäft auch künftig im Vergleich zum Warengeschäft eine deutlich geringere Bedeutung hat.

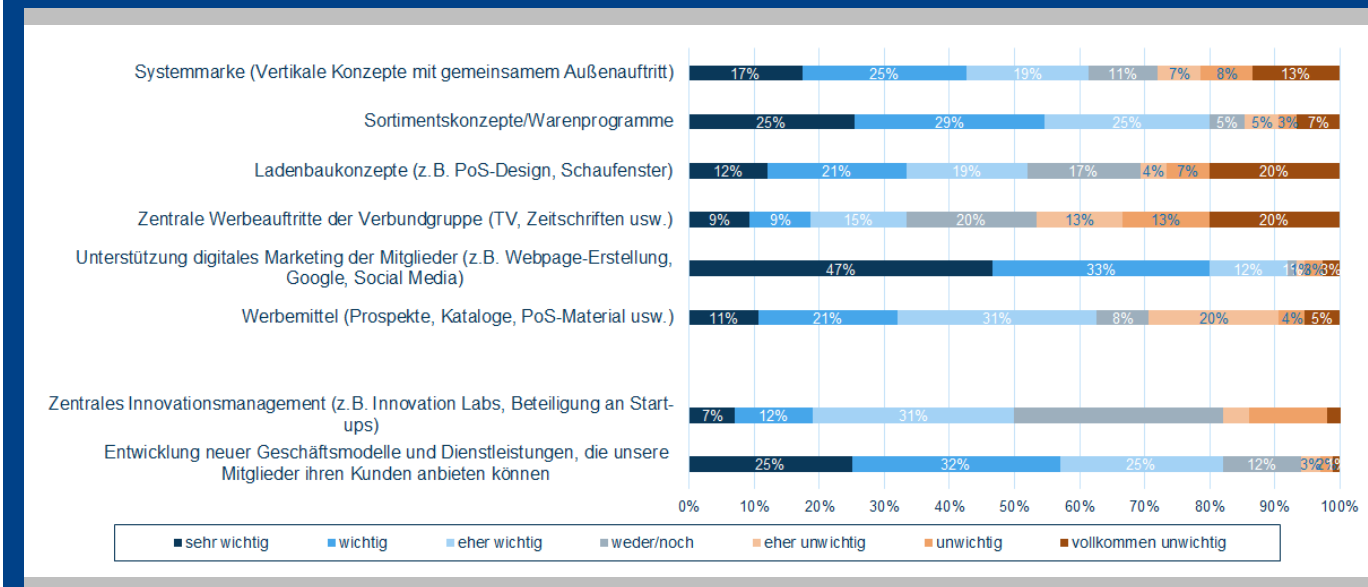
**Abb. 7: Künftige Bedeutung von Leistungen im Geschäft mit Nicht-Handelsware**



## Leistungen in Marketing und Business Development

Die höchste Relevanz aller künftigen Leistungen hat für die Verbundgruppen das **digitale Marketing** (s. Abb. 8). Über 90% der Verbundgruppen halten die Unterstützung ihrer Mitglieder beim digitalen Marketing für eine zentrale Leistung; fast 50% finden dies für die Zukunft sogar sehr wichtig.

**Abb. 8: Künftige Bedeutung von Leistungen in Marketing und Business Development**



Eng verknüpft mit dem oben bereits angesprochenen Warengeschäft ist die Gestaltung von Sortimentskonzepten für die Mitglieder, eine traditionelle Aufgabe von Verbundgruppen. Dies finden 80% der befragten Verbundgruppenzentralen auch künftig wichtig.

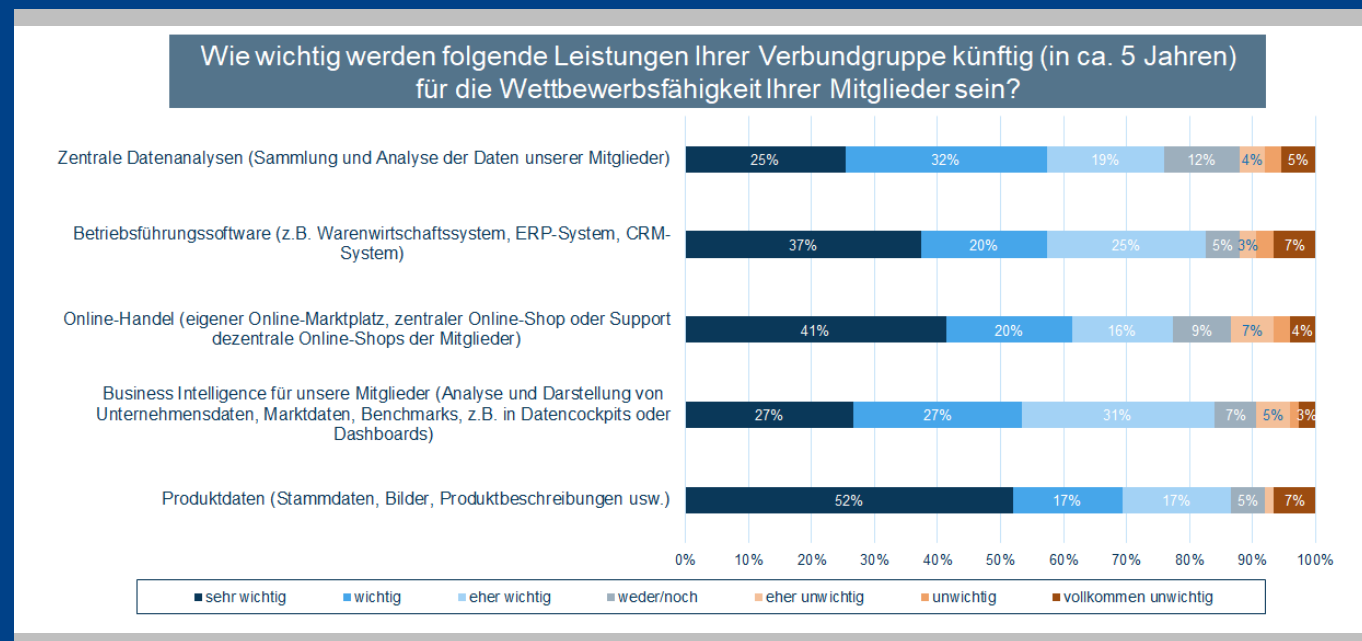
Die Schaffung einer Systemmarke, also eines vertikalen Konzepts mit gemeinsamem Außenauftritt, finden immerhin 60% wichtig. Weitere herauszuhebende Leistungen im Rahmen des Marketings sind die Erstellung von Werbemitteln (63%) und Ladenbaukonzepte (52%). Als weniger bedeutend werden zentrale Werbeauftritte in TV, Radio, Zeitschriften oder dem Internet angesehen. Lediglich 33% der Verbundgruppen finden dies wichtig für die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Mitglieder. Dies kann aber auch daran liegen, dass diese Aktivität nur für solche Verbundgruppen passt, die eine gemeinsame Systemmarke nach außen nutzen.

**Im Rahmen des Business Development finden es 87% der Verbundgruppen wichtig für die künftige Wettbewerbsfähigkeit ihrer Mitglieder, dass die Verbundgruppenzentrale neue Geschäftsmodelle und Dienstleistungen entwickelt, die ihre Anschluss Häuser ihren Kunden anbieten können.** 50% sagen darüber hinaus, dass die Verbundgruppe sich auch im zentralen Innovationsmanagement betätigen sollte und dafür spezielle Innovationsorganisationen (z.B. Innovation Labs) relevant sind.

## Leistungen in der Digitalisierung und im Datenmanagement

Sehr hohe Bedeutung hat künftig die Unterstützung der Mitglieder bei der Digitalisierung und dem damit verbundenen Datenmanagement (s. Abb. 9). Fast alle Leistungen in diesem Bereich werden von einem überwiegenden Anteil der Befragten (meist ca. 80%) als wichtig, sehr wichtig oder zumindest eher wichtig für die künftige Wettbewerbsfähigkeit ihrer Mitglieder eingestuft.

**Abb. 9: Künftige Bedeutung von Leistungen in Digitalisierung und Datenmanagement**



Die höchste künftige Relevanz wird dabei den Produktdaten zugesprochen. 52% der Befragten finden diese sehr wichtig - das ist der höchste Wert aller erfassten Leistungen. Stammdaten, Produktbeschreibungen usw. sind nicht erst mit dem Online-Handel wichtig geworden, sondern auch für das angestammte Geschäft. Mit zunehmender Digitalisierung des Geschäfts werden vollständige und aktuelle Daten immer wichtiger.

Auch die Bereitstellung von Business Intelligence, also Marktdaten, Unternehmensdaten, Benchmarks usw., z.B. in Form von Datencockpits oder Dashboards, wird von fast allen Befragten als wichtig angesehen.

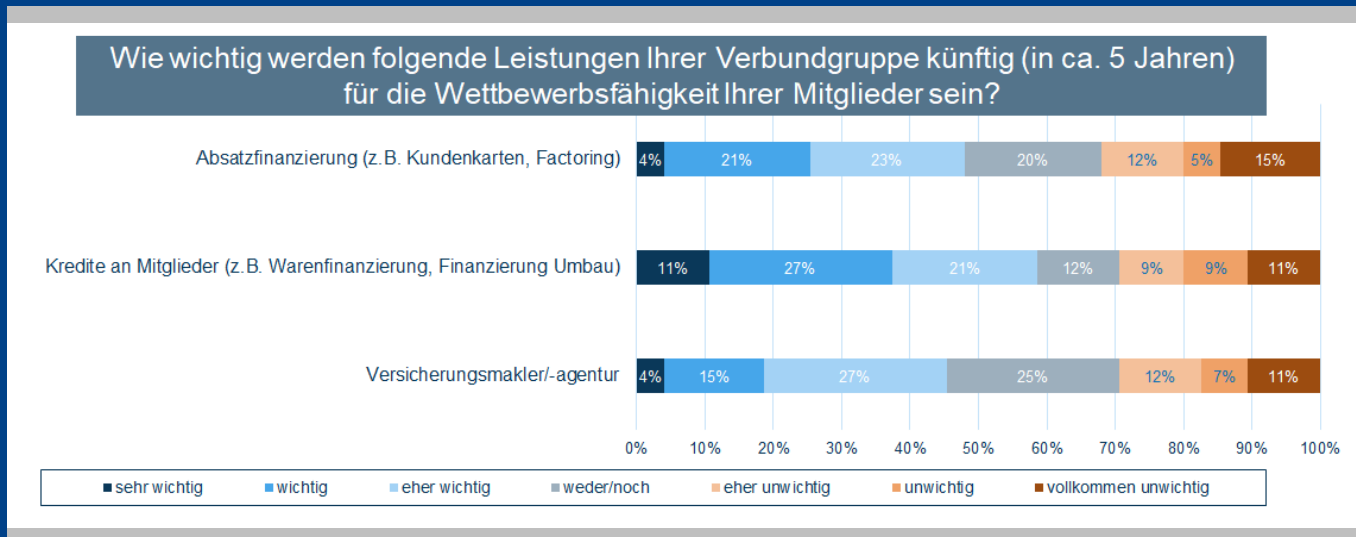
Die Bereitstellung guter Betriebsführungssoftware (z.B. für die Warenwirtschaft) (82%), die Unterstützung im Online-Handel (77%) und zentrale Datenanalysen (76%), die wiederum als Grundlage für die Business Intelligence für die Mitglieder dienen, werden ebenfalls von der großen Mehrheit der Verbundgruppen als wichtig angesehen.

Digitalisierung ist ein Mega-Thema für die Zukunft der Verbundgruppen. Deshalb wurde hierzu ein separates Whitepaper „Digitalisierung in Verbundgruppen“ erstellt, in dem detailliertere Analysen gezeigt und Handlungsempfehlungen gegeben werden.

## Finanzdienstleistungen

Verbundgruppen bieten häufig nicht nur Zentralregulierung und -fakturierung für ihre Mitglieder an, sondern auch weitergehende Finanzdienstleistungen (s. Abb. 10).

**Abb. 10: Künftige Bedeutung von Finanzdienstleistungen**

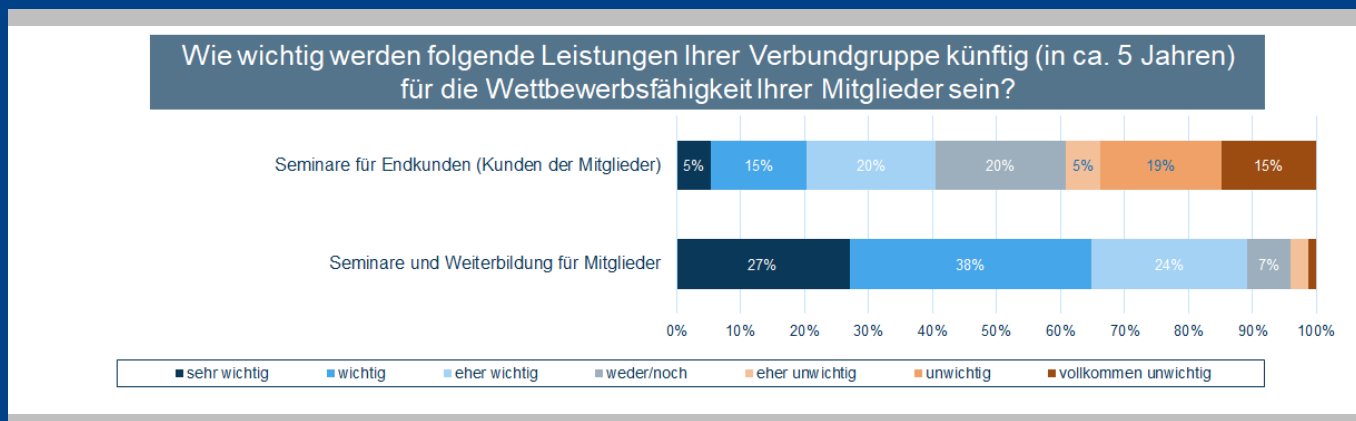


Für die Zukunft werden Kredite an Mitglieder von 59% der Verbundgruppen als wichtige Leistung angesehen. Dies ist auch vor dem Hintergrund zu verstehen, dass 83% der Verbundgruppen erwarten, dass der Zugang ihrer Mitglieder zu Fremdkapital vor dem Hintergrund der zunehmenden Risikoaversion von Kreditinstituten in den nächsten Jahren schwieriger wird.

## Leistungen in der Weiterbildung

Der Fachkräftemangel und die Qualifizierung der Inhaber und Mitarbeiter der Anschlusshäuser werden als große Herausforderungen für die Mitglieder in den nächsten Jahren gesehen. Die Verbundgruppenzentralen müssen deshalb hier eine aktive Rolle übernehmen, damit die Mitglieder diese Herausforderungen meistern können. **Fast 90% der Verbundgruppen finden Seminare und Weiterbildungen für die Mitglieder wichtig für deren künftige Wettbewerbsfähigkeit** (s. Abb. 11).

**Abb. 11: Künftige Bedeutung von Leistungen in der Weiterbildung**





### Leistungen für die Kommunikation unter Mitgliedern und mit den Mitgliedern

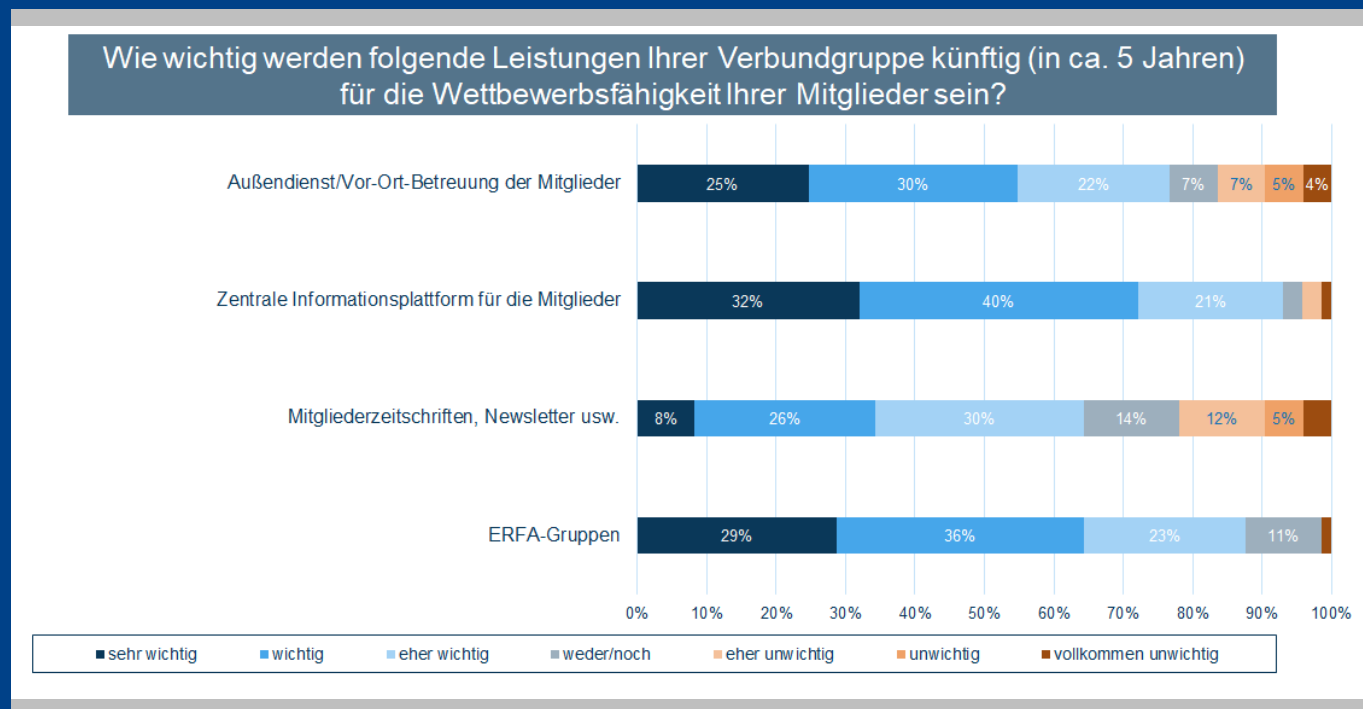
Zur Entwicklung der Verbundgruppenmitglieder sind nicht nur Weiterbildungsprogramme hilfreich, sondern auch die Kommunikation zwischen den Mitgliedern und die Bereitstellung von Informationen für die Mitglieder (s. Abb. 12).

Erfahrung-Gruppen, ein traditionelles Instrument von Verbundgruppen, werden auch für die Zukunft als wertvolles Instrument und Kernelement der Verbundgruppentätigkeit angesehen. **Fast 90% der Verbundgruppen sagen, dass Erfahrung-Gruppen eine wichtige Leistung für die künftige Wettbewerbsfähigkeit der Mitglieder bleiben werden.** Gemeinsam erfolgreich sein und voneinander lernen, ist nach wie vor wichtig für eine Verbundgruppe.

**Eine zentrale Informationsplattform für die Mitglieder, mit Markttrends, Benchmarks, Produktneuheiten u.v.m., wird von 93% der Verbundgruppen als wichtig angesehen.** Dem Informationsaustausch dienen auch Mitgliederzeitschriften, Newsletter und ähnliche Medien, die von 64% der Verbundgruppen für wichtig gehalten werden.

Auch der enge Kontakt zwischen Verbundgruppenzentrale und -mitgliedern ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Fast 80% der Verbundgruppen halten die Vor-Ort-Betreuung der Mitglieder durch den eigenen Außendienst für wichtig.

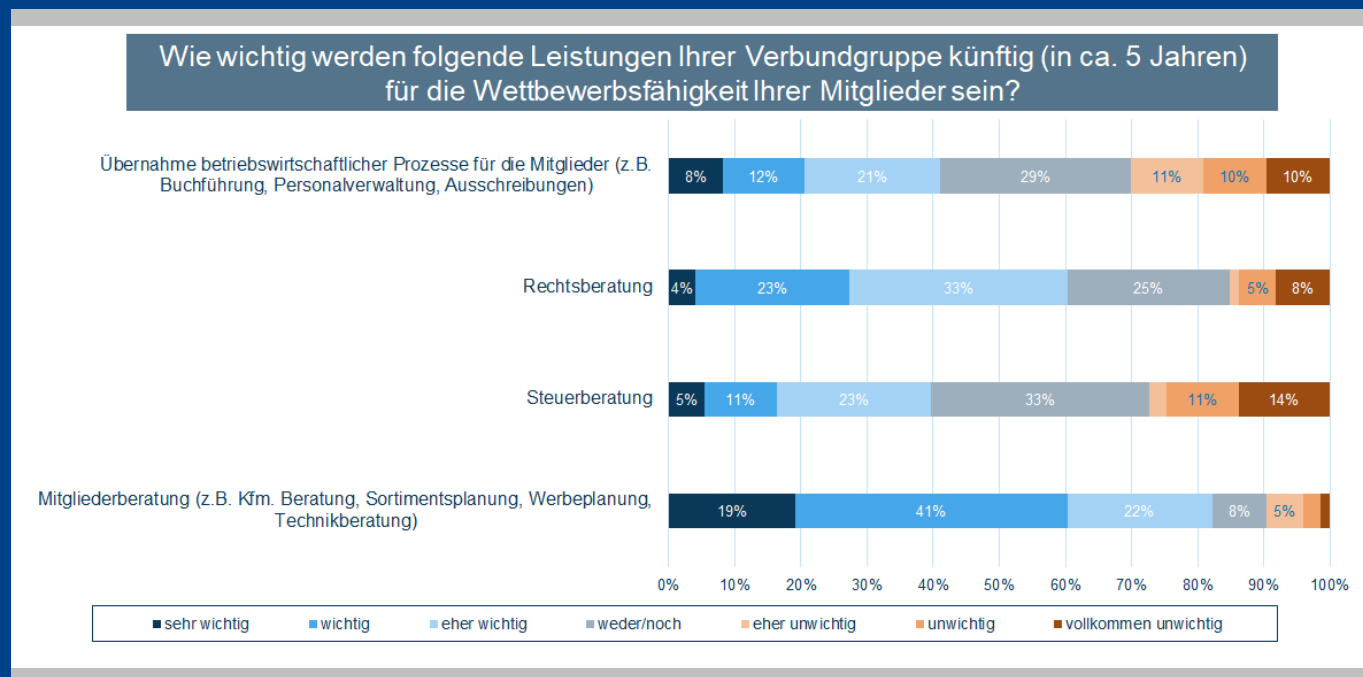
**Abb. 12: Künftige Bedeutung von Leistungen in der Kommunikation zwischen und mit Mitgliedern**



### Leistungen in der Beratung und weitere betriebswirtschaftliche Leistungen

Die Beratung der Mitglieder in den diversen Fragen der Unternehmensführung (Betriebswirtschaftliche Beratung, Sortimentsplanung, Werbeplanung, Technikberatung u.v.m.) wird als eine der zehn wichtigsten Leistungen einer Verbundgruppe gesehen (s. Abb. 13). **Verbundgruppen sehen die Mitgliederberatung eindeutig als wichtige Leistung für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit ihrer Mitglieder**; insgesamt sagen dies 82% der befragten Manager .

**Abb. 13: Künftige Bedeutung von Beratungsleistungen und betriebswirtschaftlichen Leistungen**



Auch die Rechtsberatung wird als relevant angesehen (60%). Als weniger relevant wird die Steuerberatung genannt; lediglich 39% finden diese für die künftige Wettbewerbsfähigkeit ihrer Mitglieder wichtig. Dies ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass die meisten Mitglieder eine adäquate Steuerberatung vor Ort finden können. Dies gilt auch für eine zentrale Übernahme administrativer Prozesse für die Mitglieder, z.B. Buchführung, Personalverwaltung usw.. Dies wird nur von 41% der befragten Verbundgruppen als künftig wichtig angesehen. Dennoch ist zu erwarten, dass im Rahmen der Digitalisierung in Zukunft mehr Prozesse zentralisiert werden.

### Sonstige Leistungen

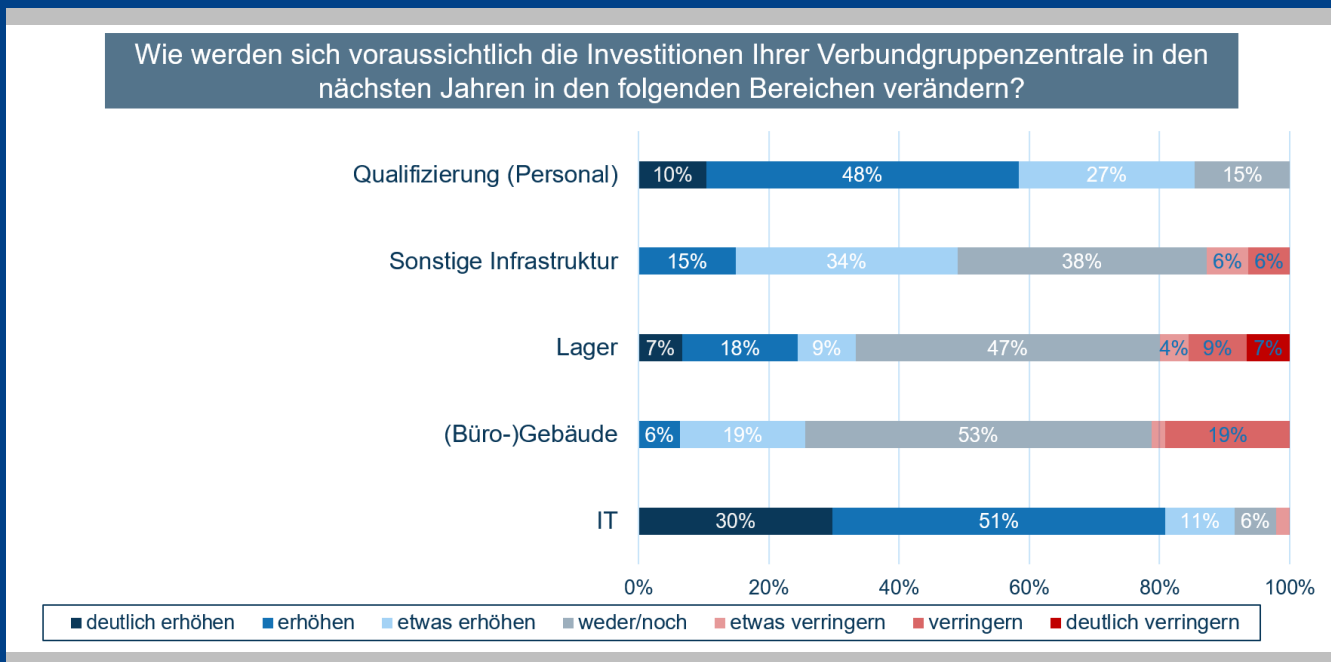
**Eine hohe Bedeutung erlangen nach Ansicht der Befragten Nachhaltigkeitskonzepte.** Hier sagen 86% der Verbundgruppen, dass sie künftig solche für ihre Mitglieder zur Verfügung stellen sollten. Nachhaltigkeit ist eine der größten Herausforderung für Verbundgruppen in den nächsten Jahren. Deshalb wurde hierzu ein separates Whitepaper „*Nachhaltigkeit in Verbundgruppen*“ erstellt, in dem detailliertere Analysen gezeigt und Handlungsempfehlungen gegeben werden.

## Investitionen der Verbundgruppenzentrale

Die künftigen Anforderungen und das veränderte Leistungsportfolio erfordern von den Verbundgruppenzentralen hohe Investitionen (s. Abb. 14). **Die höchsten Investitionen werden nach Meinung der Verbundgruppenzentralen in die IT notwendig werden, sowie für die Qualifizierung des eigenen Personals.** Dagegen wollen nur die wenigsten Verbundgruppen ihre Investitionen in ihre Gebäude erhöhen – was wohl v.a. vor dem Hintergrund der Entwicklungen zum Home Office zu verstehen ist.

Finanzieren wollen die Verbundgruppen diese Investitionen v.a. aus dem Eigenkapital und aus den Gewinnen. Dies schlägt die Brücke zu den eingangs erklärten Veränderungen in den Einnahmequellen. Um die notwendigen Investitionen finanzieren zu können, wird es immer wichtiger, ein passendes Leistungsportfolio anzubieten, das für die Mitglieder attraktiv ist, um so die notwendigen Einnahmen zur Weiterentwicklung generieren zu können.

**Abb. 14: Investitionen der Verbundgruppenzentrale**



### 3. Ausgewählte Handlungsansätze

---

Aus den Workshops haben sich zahlreiche Handlungsansätze für die Weiterentwicklung des Leistungsportfolios und die Wirtschaftlichkeit ergeben. Die in diesem Kapitel erläuterten Handlungsansätze sollen dabei lediglich als erste Denkanstöße dienen. Die ServiCon wird für das Leistungsportfolio und die Wirtschaftlichkeit von Verbundgruppen stetig aktualisierte Unterstützungsangebote erarbeiten und Informationen bereitstellen.

#### Stabilisierung und Stärkung unterschiedlicher Einnahmequellen

##### *Einnahmen von den Lieferanten*

Die meisten Verbundgruppen geben an, dass die Einnahmen aus dem Warengeschäft unter Druck stehen und dass sie durch andere Einnahmen ergänzt werden müssen. **Es sollte dennoch klar sein, dass auch künftig Zentralregulierung mit Delkredere und Zentralfakturierung sowie zentrale Verhandlungen mit den Lieferanten die Kernleistung der Verbundgruppen bleiben.** Der Anteil an den Gesamteinnahmen wird zwar schrumpfen, aber auch 2030 werden wohl bei den meisten Verbundgruppen immer noch 2/3 der Einnahmen von den Lieferanten stammen.

*„Die Industrie bleibt der Hauptfinanzierer der Leistungen der Verbundgruppenzentrale.“*

Teilnehmer am Workshop Wirtschaftlichkeit und Leistungsportfolio

Deshalb haben die Teilnehmer der Workshops betont, dass man den Lieferanten die Leistung der eigenen Verbundgruppe, die deutlich über das Warengeschäft hinausgeht, besser kommunizieren muss. **Verbundgruppen müssen besser zeigen, welchen Mehrwert sie für ihre Lieferanten schaffen.** So tragen die Verbundgruppen massiv zu einer effizienten Wertschöpfungskette zwischen den Lieferanten und den Mitgliedern bei, z.B. durch die digitale Vernetzung von der Bestellung bis zu digitalisierten Zahlungsprozessen, durch Logistikleistungen u.v.m.

Bei alledem sollten sich die Verbundgruppen bemühen, die Ergebnisse und Gegenleistungen für die finanziellen Leistungen der Industrie besser messbar zu gestalten. Noch stärker als bisher wird künftig das gemeinsame Umsatzwachstum im Vordergrund stehen, z.B. gemeinsame Marketingmaßnahmen und Kampagnen. **Nicht zuletzt erwarten die Lieferanten immer stärker klare, verbindliche und mit Daten belegbare Leistungszusagen der Verbundgruppen.**

Immer wichtiger für die Lieferanten werden dabei datenbezogene Leistungen. Lieferanten sind stark an Abverkaufsdaten und an Daten über das Kaufverhalten der Endkunden interessiert und bereit, diese auch entsprechend zu vergüten. Lieferanten sind auch bereit,

Kampagnen, bei denen sie Abverkaufsdaten erhalten und die Ergebnisse messen können, stärker finanziell zu unterstützen.

*„Wir müssen der Industrie einen Mehrwert bieten, insbesondere durch Daten.“*

Teilnehmer am Workshop Wirtschaftlichkeit und Leistungsportfolio

In der Datensammlung von den Mitgliedern, der zentralen Datenanalyse, der Interpretation der Daten und dem Gewinnen von Erkenntnissen aus den Daten liegt ein enormes Potenzial – nicht nur für die Verbundgruppe selbst, sondern auch für die Lieferanten. Aufgabe der Zentrale muss es also künftig sein, als zentraler Daten-Manager die Daten so aufzubereiten, dass sie für alle Beteiligten einen Mehrwert liefern.

### **Einnahmen aus Dienstleistungen**

Über eine direkte Leistungsverrechnung gegenüber den Mitgliedern zukünftig zu mehr Einnahmen zu kommen, wird nicht einfach umzusetzen, denn die meisten Verbundgruppen haben ihren Mitgliedern ihre Dienstleistungen traditionell als Teil der Mitgliedschaft kostenfrei angeboten. **Künftig müssen die Verbundgruppenzentralen definieren, welche Leistungen so zentral für den Erfolg der Mitglieder und damit der ganzen Verbundgruppe sind, dass jedes Mitglied diese einsetzen sollte.** In diesem Fall empfiehlt es sich, diese Dienstleistungen weiterhin kostenlos im Rahmen der Mitgliedschaft anzubieten, damit möglichst viele Mitglieder sie nutzen. Solche Dienstleistungen sind ein wichtiges Bindungsinstrument für die Mitglieder.

**Darüber hinaus müssen künftig verstärkt individuell angepasste Leistungen angeboten werden, die dann auch individuell verrechnet werden sollten.**

*„Es gibt derzeit viele Leistungen, die allen Mitgliedern kostenlos angeboten werden. Diese werden zukünftig deutlich individueller ausfallen, aber auch mit individueller Berechnung.“*

Geschäftsführer einer Verbundgruppe aus der Konsumelektronik

### **Weiterentwicklung des Dienstleistungsportfolios**

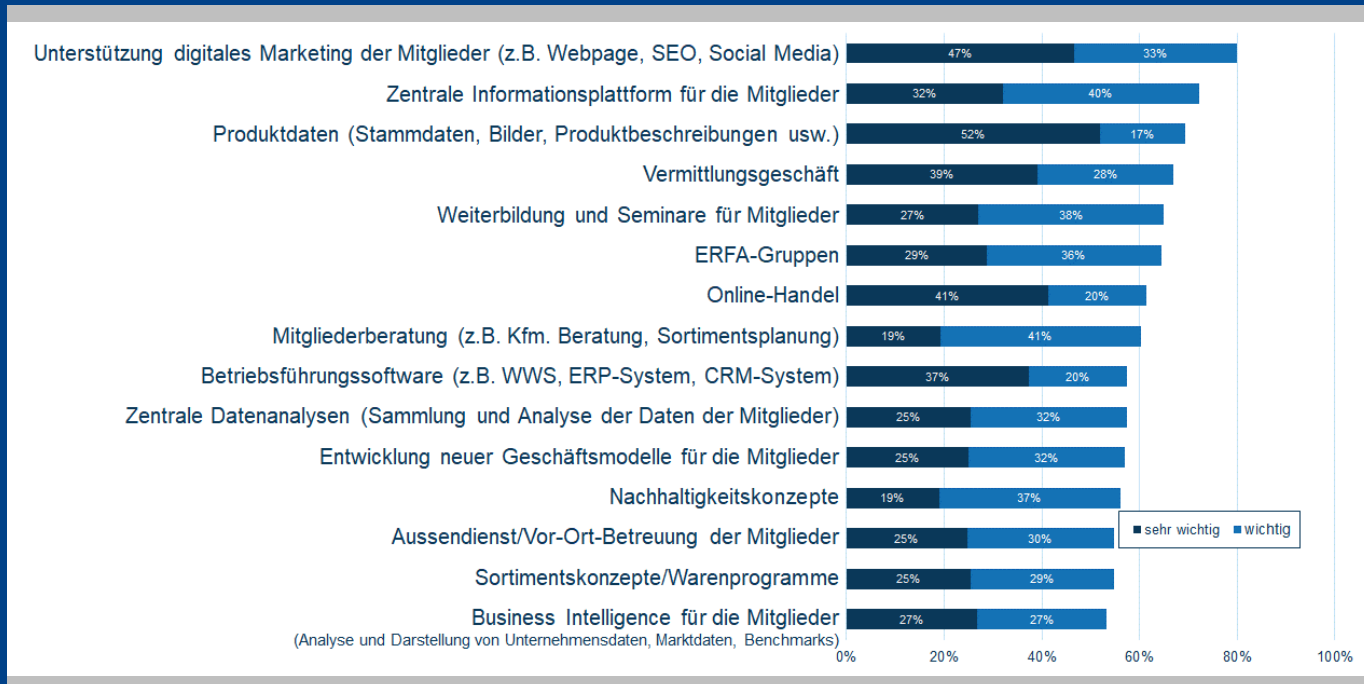
Damit stellt sich die Frage, in welche Richtung die Verbundgruppen ihr Dienstleistungsportfolio weiterentwickeln müssen. Detailliert und nach Leistungsbereichen gegliedert, wurden die einzelnen Leistungen bereits in Kap. 2 dargestellt.

In Abb. 15 sind die aus Verbundgruppensicht relevantesten Leistungen für die nächsten Jahre zusammengefasst. Schaut man die Liste an, erkennt man, dass sich die meisten dieser Leistungen auf zwei Bereiche beziehen:

- Eine zentrale Rolle spielen insbesondere Leistungen in der Digitalisierung.

- Der zweite große Leistungsbereich betrifft das Lernen und die Weiterentwicklung der Kompetenz der Mitglieder. Hierzu zählen Leistungen wie die Beratung der Mitglieder, die Weiterbildung, der Erfahrungsaustausch zwischen den Mitgliedern und die Vor-Ort-Betreuung der Mitglieder.

**Abb. 15: Wie wichtig werden folgende Leistungen Ihrer Verbundgruppe künftig (in ca. 5 Jahren) für die Wettbewerbsfähigkeit Ihrer Mitglieder?**



### Digitalisierung

Einen zentralen Mehrwert für Mitglieder und Lieferanten erbringen die Verbundgruppenzentralen durch die Digitalisierung. Viele Verbundgruppenmanager gehen davon aus, dass sie durch die Unterstützung ihrer Mitglieder bei der Digitalisierung eine wesentliche Einnahmequelle erschließen können. Tatsächlich werde bereits heute viele der Digitalisierungsleistungen (z.B. Bereitstellung von Software oder eines Online-Shop-Konzepts) den Mitgliedern direkt verrechnet.

Digitalisierung ist eine Kernaufgabe der Verbundgruppen in den nächsten Jahren. Deshalb ist im Rahmen der Zukunftsstudie ein separates Whitepaper „*Digitalisierung in Verbundgruppen*“ veröffentlicht worden, in dem diese Leistungsfelder detailliert beschrieben und Handlungsempfehlungen gegeben werden.

### Umfassende Unterstützung der Mitglieder bei der Marktbearbeitung

Immer wichtiger wird auch, dass die Verbundgruppe ihre Mitglieder umfassend in der Marktbearbeitung unterstützt. Erfolgreiche Verbundgruppenmanager betonen, **dass Verbundgruppenzentralen künftig immer stärker bis zum Kunden ihres Anschlusshauses denken sollten**. Es genüge immer weniger, wenn die Verbundgruppenzentrale ihre



Mitglieder in der Marktbearbeitung unterstützt, sondern sie müsse selbst aktiv den Markt bearbeiten, um ihren Mitgliedern Kunden zuzuführen.

Die Verbundgruppenzentrale kann den Kunden digital oder über andere Medien inspirieren und ihn bereits von den eigenen Produkten überzeugen. Über zentrales Marketing, eine zentrale Social-Media-Strategie usw. können die Kunden sehr viel einfacher auf eine Webseite geführt werden, als dies für ein einzelnes Mitglied möglich ist. **Im stationären Handel und bei den meisten Konzepten auch im Online-Handel sollte die Zentrale zwar den Kunden für das Unternehmen gewinnen, der eigentliche Kauf soll aber bei einem der Mitglieder stattfinden.** Dafür kann dem Kunden z.B. auf der Webseite der Verbundgruppe über digitale Schnittstellen ermöglicht werden, seine eigene Produktauswahl oder sein selbst gestaltetes Produkt an ein Mitglied der Verbundgruppe weiterzugeben, das ihn auf dieser Basis weiterberaten kann. Die Verbundgruppe kann den Kunden dabei aktiv leiten, z.B. nach regionaler Nähe.

Eine weitgehende und interessante Leistung von Verbundgruppen sind Vertriebskonzepte mit gemeinsamen Systemmarken, also einem einheitlichen Außenauftritt am Markt. Gerade im Wettbewerb mit Filialketten und im Online-Handel werden solche Konzepte immer bedeutender. **Systemmarken erhöhen die Effektivität und Effizienz des gemeinsamen Marketings und tragen zur Bekanntheit am Markt bei.** Zudem tragen sie wesentlich dazu bei, die Verbindlichkeit in der Verbundgruppe zu erhöhen und so auch für die Lieferanten ein besserer und zuverlässigerer Partner zu werden. Systemmarken sind ein langfristiges Instrument zur Mitgliederbindung und damit auch zur Stabilisierung der Verbundgruppe. Nicht zuletzt können die dahinter liegenden Lizenzmodelle als relevante Einnahmequelle für die Verbundgruppenzentrale dienen.

### ***Umfassende Beratung der Mitglieder***

Für eine professionelle Unternehmensführung aller Mitgliedsbetriebe ist eine ganzheitliche strategische Beratung der Mitglieder notwendig. Diese sollte als umfassende 360°-Beratung gestaltet werden. Themenbereiche sind u.a. betriebswirtschaftliche Unterstützung, Prozesse und Abläufe, Digitalisierung, Personalmanagement und ganz generell die Frage „**Wie führe ich erfolgreich meinen Betrieb?**“ Zunehmend sollten die Mitglieder in die Lage versetzt werden, ihren Betrieb über Kennzahlen zu steuern, u.a. über Benchmarking, Betriebsvergleiche o.ä. Hierfür sind die Verbundgruppen prädestiniert, weil sie bereits heute über die Clearing-Funktion und künftig über die geschilderten Datensammlungen und -analysen über zahlreiche Daten ihrer Mitglieder verfügen kann, die, anders als bei externen Vergleichen, von einer strukturgleichen Gruppe von Unternehmen gewonnen werden.

Optimal ist es, wenn die Verbundgruppenzentrale bereits sehr frühzeitig erkennt, welchen Beratungsbedarf ein Mitglied hat, um sein Unternehmen weiterzuentwickeln, bevor Probleme entstehen. Im Workshop waren sich die Teilnehmer einig, dass sich eine organisatorische Zweiteilung in der Verbundgruppenzentrale in Mitgliederbetreuung und -beratung empfiehlt. Key-Account-Manager übernehmen die Mitgliederbetreuung. Sie sind regelmäßig mit den Mitgliedern im Kontakt und kennen sie gut. **Aufgabe der Key-Account-Manager sollte es zunehmend sein, den Bedarf bei den Mitgliedern an Beratung und an Dienstleistungen proaktiv und ganzheitlich ermitteln.** Der Key-Account-Manager führt dann die Beratung aber nicht selbst durch, sondern vermittelt den für das jeweilige Thema verantwortlichen Beratungs- oder Dienstleistungsspezialisten der Verbundgruppe oder von externen Dienstleistern und begleitet anschließend den Prozess.

### ***Qualifizierung und Personalmanagement***

Wie für alle Unternehmen, ist auch für Verbundgruppenmitglieder der Fachkräftemangel eine wichtige Herausforderung in den nächsten Jahren. Detaillierte Empfehlungen, wie Verbundgruppen ihre Mitglieder hier unterstützen können, werden in einem anderen Whiptepper der Zukunftsstudie mit dem Titel „*New Work, Mitarbeitergewinnung und -qualifizierung in Verbundgruppen*“ gegeben.

### ***Nachfolgekonzepte und Standortsicherung***

In den Umfragen zur Zukunftsstudie wurden Nachfolge- und Übernahmekonzepte von vielen Verbundgruppen als Leistungen genannt, die wichtig für die Sicherung ihrer Zukunftsfähigkeit sind.

Bei vielen Fachhändlern und Handwerken steht in den nächsten Jahren ein Generationswechsel an. **Es ist für eine Verbundgruppe wichtig, diese Standorte zu sichern und zu erreichen, dass diese von qualifizierten Nachfolgern übernommen werden.** Zunehmend etablieren Verbundgruppen hierfür sog. Junioren-Kreise oder Nachwuchs-Programme, mit denen die potenziellen Nachfolger bereits frühzeitig geschult werden und gleichzeitig in die Gemeinschaft mit anderen Verbundgruppenmitgliedern eingebunden werden.

Es sollten Schulungsprogramme etabliert werden, die sich mit allen Aspekten der Unternehmensführung beschäftigen und in denen Best Practices aus der eigenen Verbundgruppe vermittelt werden. Aufgrund der vorliegenden Betriebsdaten kann die Verbundgruppe die Nachfolger aktiv beraten und bisherige Schwachstellen des Unternehmens konkret adressieren. Eine fundierte Standortbewertung ist dabei obligatorisch. Vor allem, wenn die Nachfolge nicht durch die eigenen Kinder, sondern durch Mitarbeiter oder andere Personen erfolgt, ergibt sich oft ein Finanzierungsbedarf bei der Übernahme. Auch hier ist es eine wichtige Aufgabe der Verbundgruppe, bei der Finanzierung zu unterstüt-

zen, entweder durch eigene Kredite oder durch die Vermittlung eines Kredits oder Unterstützung bei der Hausbank. Hierfür sind die Verbundgruppen aufgrund ihrer tiefen Einblicke in die finanzielle Situation Unternehmen in einer einzigartigen Lage.

Verbundgruppen, die eine Systemmarke haben, tun sich i.d.R. leichter, Nachfolger für einen Standort zu finden, weil sie etablierte und gut strukturierte Betriebsführungskonzepte vorlegen können, an denen sich ein neuer Unternehmer orientieren kann.

Da auch die Lieferanten ein großes Interesse daran haben, lukrative Standorte zu sichern, sollten die Verbundgruppen auch die Lieferanten in die Nachfolgekonzepte einbinden. Diese können finanzielle Beiträge leisten, aber auch durch Schulungen oder Beratung unterstützen.

### ***Umfassendes Portfolio statt Einzelleistungen***

Für viele Verbundgruppen ist zu empfehlen, nicht nur einzelne der beschriebenen Leistungen anzubieten, sondern ein umfassendes Leistungsportfolio zu gestalten. Ein Beispiel eines solchen Full-Service-Leistungsportfolios für die Mitglieder und Dritte bietet die MHK Group, eine der größten Verbundgruppen in Europa.

### **Leistungsportfolio der MHK Group**

Die MHK Group verbindet mehr als 3'600 Mitglieder aus den Branchen Küche, Sanitär/Heizung/Klima, Wohnbau und Malerhandwerk mit über 800 Herstellern und Lieferanten. Die MHK Group versteht sich als Full-Service-Verband und legt Wert darauf, dass die wichtigen Dienstleistungen von eigenen Gesellschaften erbracht werden.

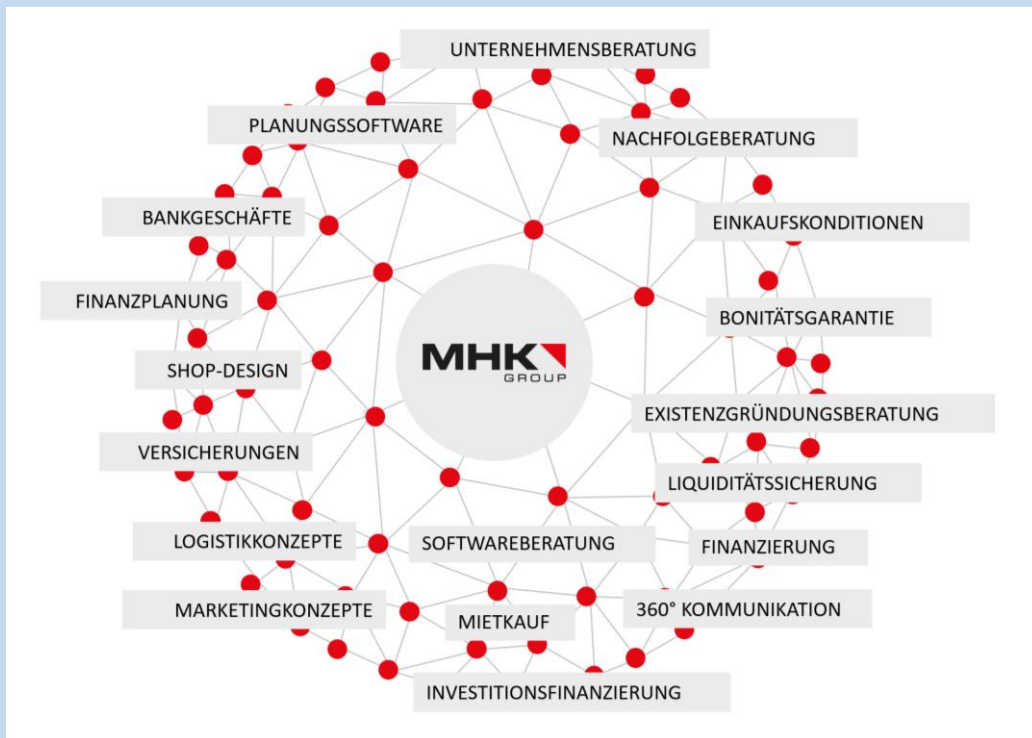
MHK hat früh erkannt, dass gute Konditionen allein für den Fachhandel nicht reichen. So entwickelte sich die MHK Group über die Jahre vom Einkaufsverband zum Serviceverbund mit einem umfassenden Produkt- und Dienstleistungsportfolio. Einige dieser Leistungen werden im Folgenden vorgestellt, um exemplarisch die vielfältigen Optionen zu zeigen.

MIYU ist die digitale Kommunikationsagentur der MHK Group, die den Mitgliedern datenbasierte 360°-Kommunikationsstrategien und Kampagnen anbietet, mit einem zunehmenden Fokus auf die digitale Kommunikation. Mit der 1991 eingeführten Systemmarke „musterhaus küchen“ wurden MHK bereits früh zu einer Marke für den Endverbraucher.

CARAT ist die marktführende Software für Küchenplanung und Beratung. Mit der Planungssoftware – die auch von anderen Verbundgruppen und Händlern eingesetzt wird – können Küchenplaner dem Kunden ein fotorealistisches Bild seiner neuen Küche vermitteln. Mit cloudbasierten Lösungen erstreckt sich CARAT aber weiter, von der Aufmaß-App über die Planung, von der integrierten Videoberatung bis zur Steuerung von Montage- und Serviceterminen.

Mit der CRONBANK ist die MHK in der Lage, die Händler bei Bank- und Versicherungsthemen kompetent zu beraten. Die Leistungen der CRONBANK umfassen die Geschäftsfelder Finanzkauf, Unternehmensfinanzierung, Geldanlagen, Kontoführung und Versicherungen.

Die Industrie- und Handels-Treuhand GmbH (IHT) garantiert mit der Zentralregulierung mit hundertprozentigem Delkredere einen reibungslosen Zahlungsverkehr zwischen Handel und Handwerk und der Industrie. Die IHT unterstützt die MHK-Mitglieder auch bei der Absatzfinanzierung, indem sie Mietkauf anbietet. Zusätzlich berät die IHT bei der Existenzgründung und bietet eine individuelle Unternehmensberatung für die Mitglieder.



Die Deutsche Unternehmer Akademie bietet den MHK-Mitgliedern ein breites Angebot an Seminaren, Workshops und Studienreisen zu allen relevanten Themen des Handels und Handwerks, u.a. Verkaufspsychologie, Betriebswirtschaft, Marketing, Recht, IT oder Motivation. Darüber hinaus ist die Akademie die Plattform für ein Unternehmerinnen-Forum sowie ein Jungunternehmer-Treffen. In speziellen Seminaren bereiten sie die Unternehmensnachfolger auf die Unternehmensübernahme vor.

Das Internationale Rating Centrum unterstützt die Mitglieder mit betriebswirtschaftlicher und finanzwirtschaftlicher Beratung, basierend auf dem spezialisierten Branchen-Know-how. Dies geht von allgemeiner Betriebsberatung und Unternehmens-Check über die Optimierung von internen Ratingverfahren der Hausbanken bis zur Existenzgründungsberatung.

Zur Differenzierung vom Wettbewerb bietet die MHK Group ihren Mitgliedern mit DESIGNO, elementa, selectiv fresh, noela und xeno fünf Eigenmarken und exklusive Modelle an, die über bessere Deckungsbeiträge zu zusätzlichen Renditen führen sollen.

Schließlich bietet die MHK Group ihren Mitgliedern mit dem Ladenbaukonzept „Initiative Zukunft“ von der Planung und Finanzierung über die Bauphase bis zur Eröffnung eine umfassende Unterstützung dabei, ihre Läden neu oder umzubauen.

Quelle: Kompass Mittelstand 2023; Webseite MHK Group.

Ein Dilemma für Verbundgruppen entsteht daraus, dass es einerseits attraktiv und einfach wäre, standardisierte Dienstleistungen für möglichst alle Mitglieder zu erstellen, aber andererseits die Mitglieder sehr unterschiedliche Bedürfnisse haben. Dies wurde auch in der Umfrage bei den Verbundgruppen deutlich. **85% der Verbundgruppen geben an, dass die Bedürfnisse ihrer Mitglieder bzgl. der Leistungen der Verbundgruppe unterschiedlich oder sogar sehr unterschiedlich sind.** Damit ergibt sich klar die Anforderung, die Leistungen zu differenzieren.

*„Gießkanne ist Geschäft von gestern.“*

Teilnehmer am Workshop Wirtschaftlichkeit und Leistungsportfolio

Dennoch benötigt es eine kritische Masse, damit die Verbundgruppe Dienstleistungen kompetent und kostengünstig erstellen kann und nicht in die „Service-Falle“ tritt, bei der sich eine Schere zwischen den Kosten für die selbst erstellten Dienstleistungen und einer unzureichenden Nachfrage öffnet:

*„Wir bieten keine einheitlichen Marketingdienstleistungen an. Stattdessen haben wir eine Agentur etabliert, zu der unsere Mitglieder kommen können, um ihre individuellen Marketingwünsche umzusetzen. Hierfür sind sie dann auch bereit, zu bezahlen.“*

Marketingleiter einer Verbundgruppe

## Make-or-Buy

Wie gezeigt, ist eine Vielzahl von Leistungen für die künftige Wettbewerbsfähigkeit der Mitglieder notwendig. Deshalb müssen Verbundgruppen künftig eine Plattform für Dienstleistungen sein, auf der den Mitgliedern ein umfassendes Leistungsportfolio zur Verfügung gestellt wird.

**„Leistungen zur Verfügung stellen“ bedeutet nicht, dass die Verbundgruppe alle Dienstleistungen auch selbst erbringen muss.** Häufig werden am Markt Dienstleistungen zu Konditionen angeboten, bei denen die Verbundgruppen es kaum schaffen, diese bei gleicher Qualität und gleichen Preisen anzubieten. Dies gilt insbesondere für Standardleistungen, die nicht verbundgruppenspezifisch sind. Für solche Leistungen gibt es ein breites Angebot externer Dienstleister. Beispiele sind Werbeagenturen, Webseiten-Gestalter, SEO-Agenturen, Steuerberatungsbüros, Paketdienstleister, Telekommunikationsleistungen u.v.m. Für die Verbundgruppe genügt es in diesem Fall, als Vermittler aktiv zu werden, günstige Rahmenverträge zu verhandeln und den Mitgliedern kompetente Dienstleister zu empfehlen. **Die ServiCon Service & Consult eG unterstützt die Verbundgruppen hierbei mit eigenen, verbundgruppenübergreifenden Rahmenverträgen.**

Für die Eigenerstellung von Dienstleistungen sollten sich eine Verbundgruppe deshalb auf Leistungen konzentrieren,

- die strategisch relevant sind,
- für die sie eine hohe Kompetenz hat,
- bei denen eine verbundgruppenspezifische Leistung benötigt wird,
- die zu ihrer Mitgliederstruktur passt und
- für die sie eine kritische Masse an Nachfrage hat.

In diesen Fällen ist es realistisch, dass die Verbundgruppe ein Angebot in guter Qualität und zu wettbewerbsfähigen Kosten realisieren kann.

### ***Kooperation mit anderen Verbundgruppen***

Bei Leistungen, die spezifisch für Verbundgruppen sind, z.B. Zentralregulierung, bestimmte Versicherungsleistungen, spezifische Marketing- oder Beratungslösungen, verbundgruppenspezifische E-Commerce-Lösungen oder Analysen der Daten von Mitgliedern), benötigt es für die Erstellung der Dienstleistung die Kompetenz einer Verbundgruppe.

**Will oder kann eine Verbundgruppe eine solche Leistung nicht selbst erstellen, besteht meist die Möglichkeit, diese von einer anderen Verbundgruppe zu beziehen.** Solche Kooperationen von Kooperationen gibt es seit langem und sie sind häufig eine optimale Win-Win-Situation. DER MITTELSTANDSVERBUND stellt dafür geeignete Plattformen und Veranstaltungsformate bereit, die zu einer Win-Win-Situation führen kann.

Die Verbundgruppe, die Dienstleistungen an eine andere Verbundgruppe auslagert,

- bezieht eine qualitativ hochwertige Leistung von einem anderen Unternehmen mit Verbundgruppenkompetenz und -erfahrung.

Die Verbundgruppe, die ihre Leistungen anderen Verbundgruppen anbietet,

- generiert wichtige zusätzliche Einnahmen für die Verbundgruppe und
- erhöht das Volumen für diese Dienstleistung, was zur Fixkostendegression beiträgt und die kritische Masse für die Investition in Spezialisten und Infrastruktur erhöht.

Häufig ist es erst durch eine Bündelung der Leistungen für mehrere Verbundgruppen möglich, diese kompetent und zu wettbewerbsfähigen Kosten zu realisieren.



## 4. Leistungen von ServiCon und DER MITTELSTANDSVERBUND

---

Die ServiCon Service & Consult eG bietet vielfältige Unterstützungsleistungen für Verbundgruppen, um ihre Wirtschaftlichkeit zu verbessern und um ihren Mitgliedern ein optimales Leistungsportfolio anbieten zu können. Diese Leistungen reichen von Beratungsdienstleistungen, Wirtschaftsprüfung, Rechtsberatung, Rahmenverträgen für Finanzdienstleistungen (Finanzierung, Vorsorge, Versicherungen) bis hin zu Logistikdienstleistungen (Frachtenverträge) und dem Angebot professioneller Werbeleistungen. Die Leistungen finden Sie hier:

<https://www.servicon.de/rahmenvertraege/wirtschaftlichkeit>

**Kompass Mittelstand 2023:** Der Kompass Mittelstand ist die Jahrespublikation von DER MITTELSTANDSVERBUND. Neben jeweils aktuellen Themen sind darin auch zahlreiche Verbundgruppen mit ihren Leistungsportfolios beschrieben. Als E-Paper kann man den Kompass Mittelstand [hier](#) lesen.