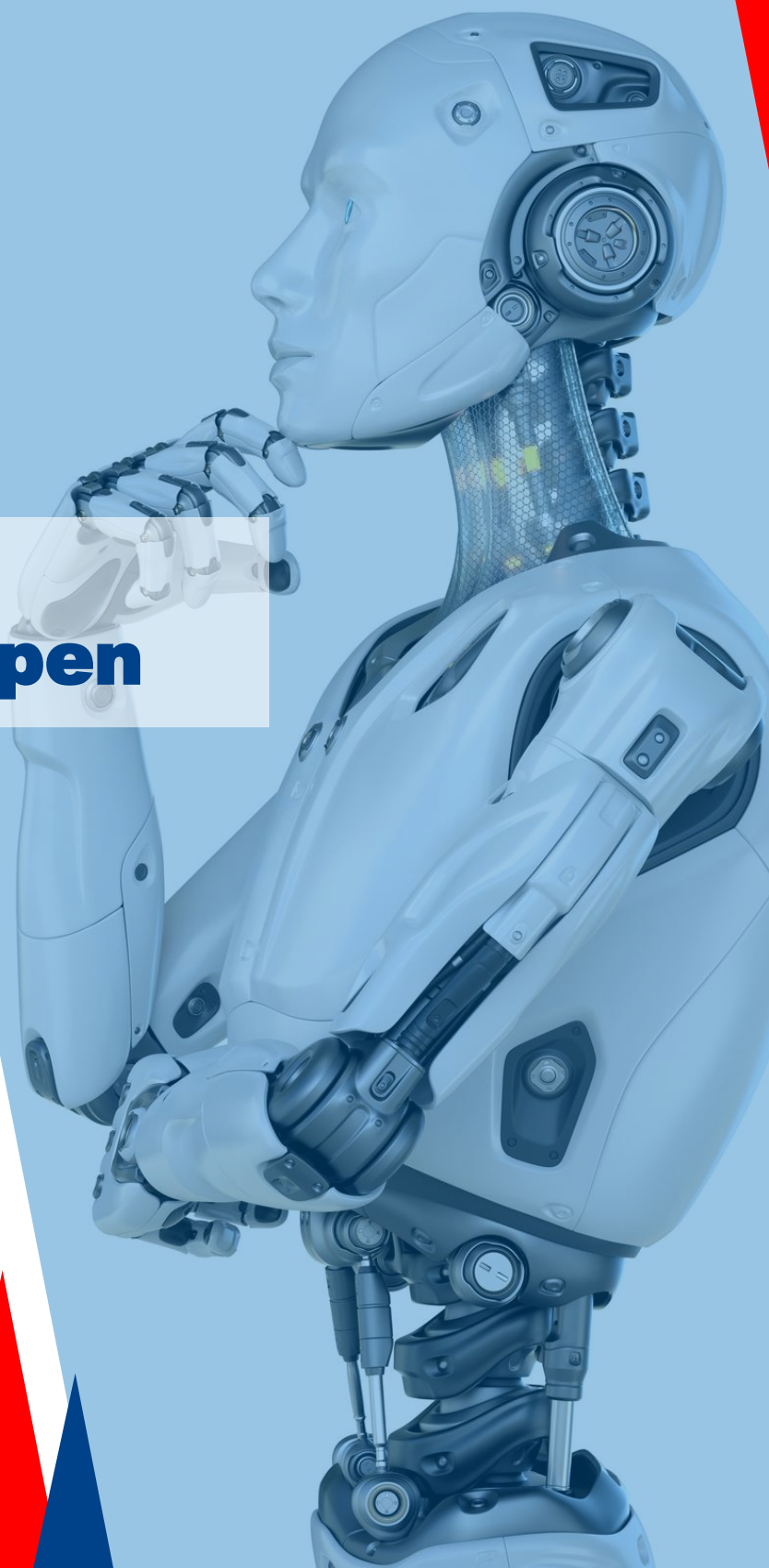


**Studie zur
Zukunftsfähigkeit
von Verbundgruppen**

Digitalisierung in Verbundgruppen



Studie im Auftrag von

DER MITTELSTANDSVERBUND – ZGV e.V.

Verbändehaus, Am Weidendamm 1a, D-10117 Berlin

2023

Digitalisierung in 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 MITTELSTANDSVERBUND 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 MITTELSTANDSVERBUND und ServiCon, um diese Zukunftsthemen gemeinsam mit den Verbundgruppen anzupacken.

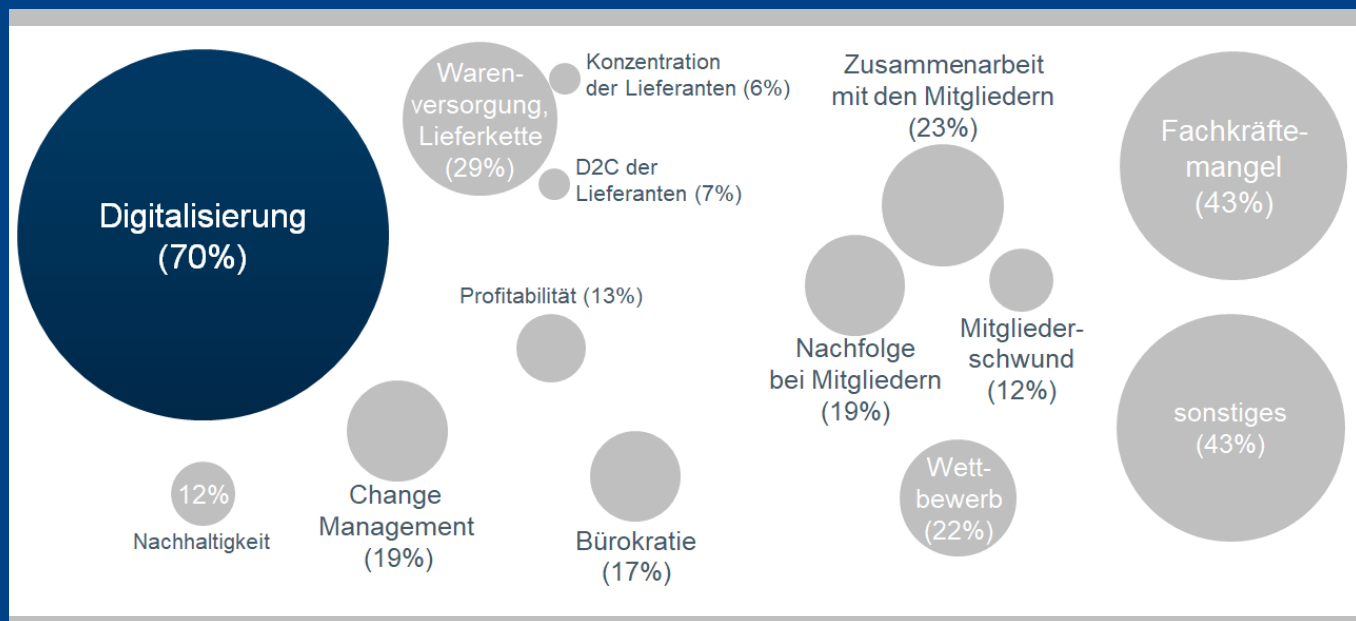
1. Bedeutung des Themas

Digitalisierung ist ein Mega-Trend. Sie hat sich in allen Unternehmen und Unternehmensbereichen mit enormer Geschwindigkeit durchgesetzt und die Dynamik nimmt weiter zu. In der durchgeführten Umfrage nennen 70% der Verbundgruppen die Digitalisierung als eine ihrer größten Herausforderungen für die nächsten Jahre (siehe Abb. 1). Das ist der mit Abstand höchste Wert von allen Herausforderungen.

Die Gründe für die zentrale Bedeutung der Digitalisierung für die Zukunft der Unternehmen, die in Gesprächen und den Workshops genannt wurden, sind vielfältig:

- **Veränderung im Kaufverhalten der Kunden:** Ein immer größerer Anteil des Absatzes läuft über digitale Kanäle. Außerdem nutzen quasi alle Kunden digitale Kanäle für die Informationssuche. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen sich Verbundgruppen an die veränderten Kundenbedürfnisse anpassen und ihren Online-Vertrieb und ihr Online-Marketing stärken.
- **Automatisierung der Geschäftsprozesse:** Durch die Digitalisierung können Verbundgruppen ihre Geschäftsprozesse automatisieren, optimieren und durch Effizienzsteigerungen Zeit und Kosten sparen.
- **Digitalisierung der Zusammenarbeit:** Digitale Tools ermöglichen eine bessere Vernetzung und Zusammenarbeit zwischen der Verbundgruppenzentrale und den Mitgliedern einer Verbundgruppe sowie zwischen den Mitgliedern.
- **Daten:** Durch die gemeinsame Nutzung der verfügbaren Daten kann die Verbundgruppe zu einem datengetriebenen Unternehmen werden.

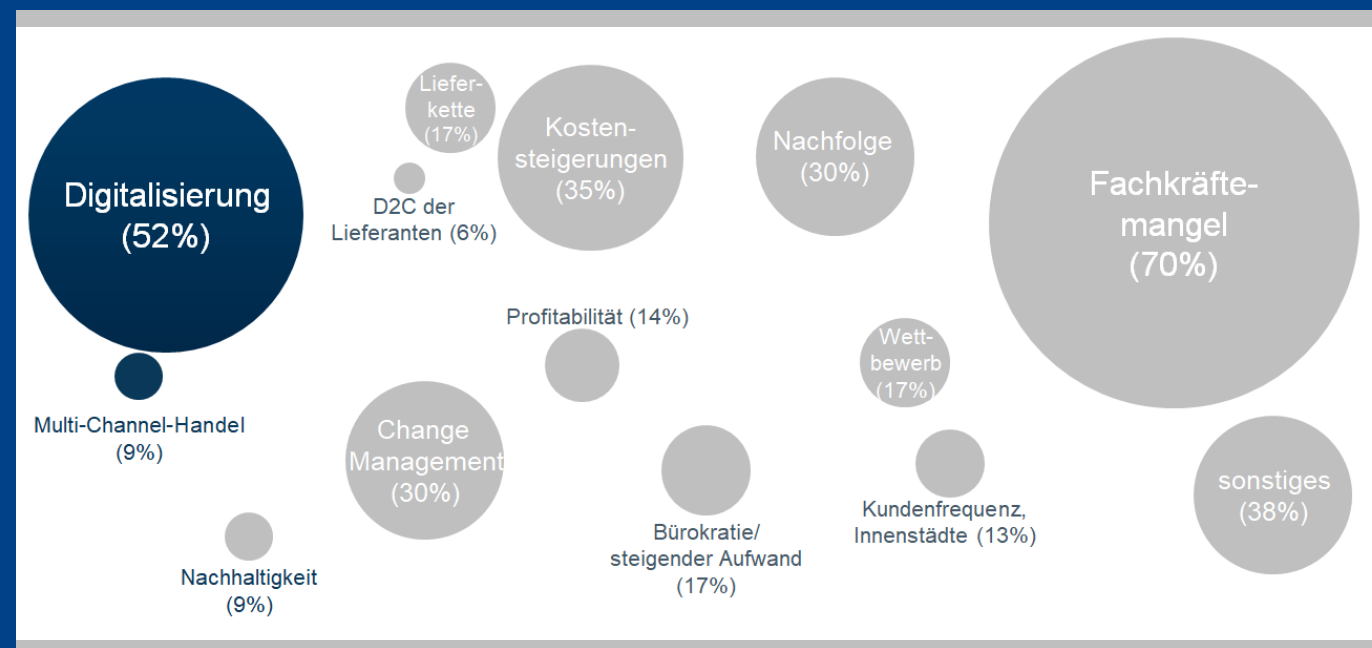
Abb. 1: Größte Herausforderungen für Verbundgruppenzentralen bis 2030
(Anteil der Verbundgruppen, die diesen Aspekt genannt haben)



- **Neue Geschäftschancen:** Mit der Digitalisierung können Verbundgruppen neue (digitale) Leistungen anbieten oder sogar völlig neue Geschäftsmodelle entwickeln. Diese Leistungen und Geschäftsmodelle werden häufig erst durch neu verfügbare Daten und ihre gemeinsame Nutzung ermöglicht.

Die oben genannten Gründe für die hohe zukünftige Bedeutung der Digitalisierung für Verbundgruppenzentralen gelten auch für ihre Mitglieder. Für diese stellt die Digitalisierung ebenfalls eine der wichtigsten Entwicklungen dar. So sagen 52% der Verbundgruppen, dass die Digitalisierung auch für ihre Mitglieder eine der größten Herausforderungen bis 2030 darstellt (s. Abb. 2).

Abb. 2: Größte Herausforderungen für die Mitglieder der Verbundgruppen bis 2030
(Anteil der Verbundgruppen, die diesen Aspekt genannt haben)



In diesem Whitepaper wird – als Ergebnis der Umfrage und der Workshops mit den Verbundgruppenmanagern – gezeigt, wie der Stand der Digitalisierung in den Verbundgruppen ist und wie die Verbundgruppen ihre Mitglieder bei der weiteren Digitalisierung unterstützen müssen.

2. Einschätzung der Verbundgruppen zur Digitalisierung

In der durchgeführten Umfrage wurde erfragt, mit welchen Maßnahmen die Verbundgruppen derzeit ihre Mitglieder bei der Digitalisierung unterstützen. Dabei wurde ein Fokus auf das digitale Marketing, Datenanalysen, den digitalen Vertrieb und Warenwirtschaftssysteme gerichtet.

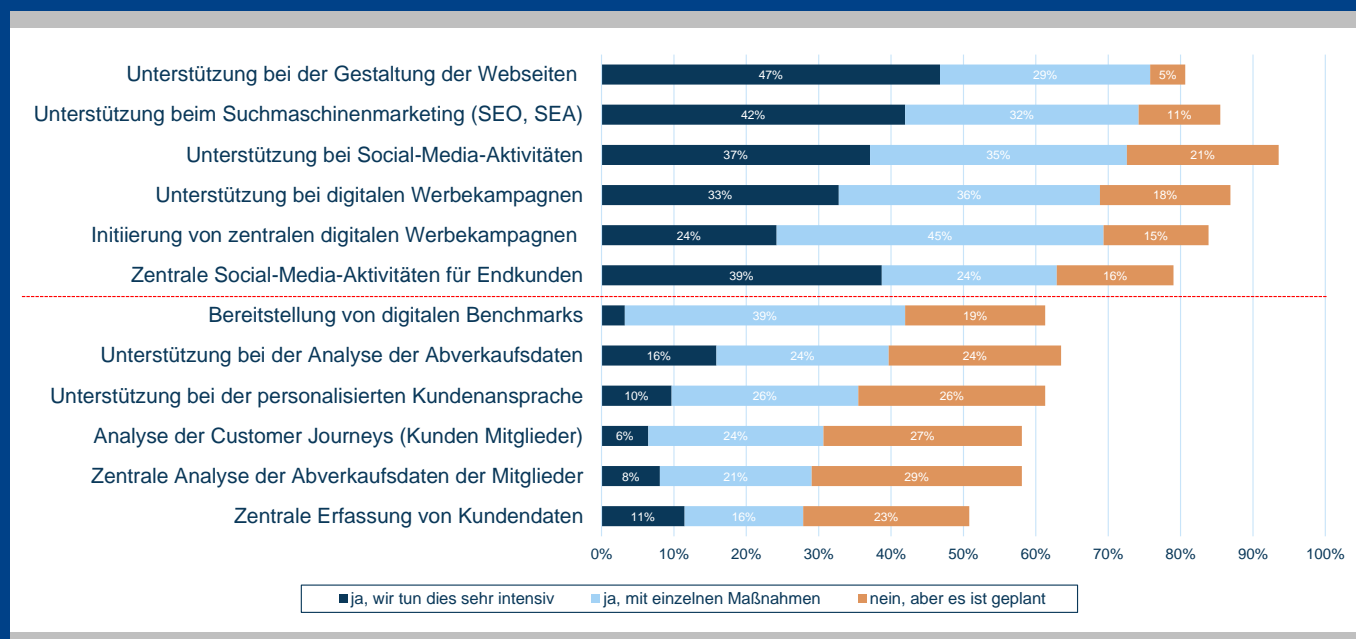
Unterstützung der Mitglieder beim digitalen Marketing

Viele Verbundgruppen unterstützen ihre Mitglieder bereits mit zahlreichen Maßnahmen bei deren digitalen Marketingaktivitäten (s. Abb. 3).

Am weitesten sind die Verbundgruppen bei der Unterstützung der Gestaltung von Webseiten, beim Suchmaschinenmarketing und den Social-Media-Aktivitäten. Beim genaueren Hinsehen wird aber ersichtlich, dass bei diesen Maßnahmen erst eine Minderheit der Verbundgruppenzentralen bereits intensive Unterstützung leistet. Viele führen nur einzelne Unterstützungsmaßnahmen durch oder planen diese erst für die Zukunft. Insgesamt zeigt sich, dass viele Verbundgruppen noch deutlich mehr für die Digitalisierung des Marketings ihrer Mitglieder tun könnten.

Interessant ist, dass es einige Verbundgruppen nicht dabei belassen, ihre Mitglieder beim digitalen Marketing zu unterstützen, sondern dies sogar selbst, d.h. zentralisiert, für die Gruppe durchführen. Fast 70% der Verbundgruppen führen zentrale digitale Werbekampagnen durch, weitere 15% wollen dies künftig tun. 63% der Verbundgruppen realisieren eigene, zentrale Social-Media-Aktivitäten für Endkunden.

Abb. 3: Unterstützung der Verbundgruppen für ihre Mitglieder beim digitalen Marketing und bei Datenanalysen



Unterstützung der Mitglieder durch Datenanalysen

Während die Unterstützung des digitalen Marketings also bereits lanciert wurde, **vernachlässigen die meisten Verbundgruppen nach wie vor die Unterstützung ihrer Mitglieder durch Datenanalysen** (s. Abb. 3). **Es fehlt an einer zentralisierten Analyse der Abverkaufsdaten** oder zumindest an einer intensiven Begleitung der Mitglieder bei dieser Analyse. Selbst die Bereitstellung von digitalen Benchmarks (also Vergleichszahlen für das digitale Marketing, damit die Mitglieder sehen, was man z.B. mit Suchwortwerbung oder digitalen Anzeigen an Traffic erzielen kann), realisieren erst 40% der Verbundgruppen.

Viele Verbundgruppen haben den Handlungsbedarf bei der Datenanalyse erkannt. Bei fast allen unterstützenden Maßnahmen planen aktuell 20-30% der Verbundgruppen, weitere Unterstützungsangebote aufzubauen. Dennoch bleiben bei den meisten Maßnahmen immer noch 40-50% der Verbundgruppen, die diese Aktivitäten noch nicht einmal in Planung haben.

Die Ursache für diese niedrigen Werte liegt möglicherweise auch bei den Mitgliedern. Kunden- und Abverkaufsdaten werden von vielen Mitgliedern als sehr sensibel angesehen und deshalb in vielen Fällen der Verbundgruppenzentrale nicht zur Verfügung gestellt. Dies stellt auch für die nächsten Jahre und für weitere Digitalisierungsschritte eine große Herausforderung dar.

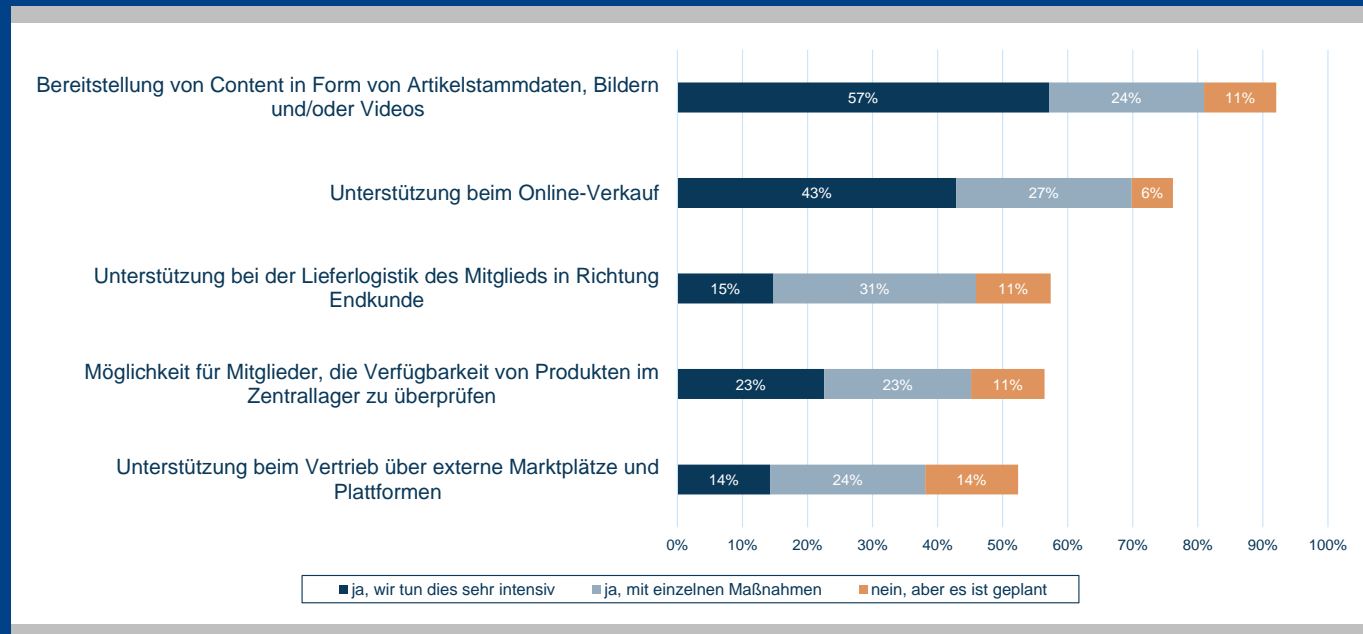
Unterstützung der Mitglieder beim digitalen Vertrieb

Zunehmend wichtiger wird in vielen Branchen der Online-Verkauf. Hier haben die Gespräche und die Umfrage gezeigt, dass der Online-Umsatz bei etwa der Hälfte der Verbundgruppen unter dem jeweiligen Branchendurchschnitt liegt. Ursachen sind u.a. die Komplexität durch die notwendige Abstimmung zwischen Verbundgruppenzentrale und Mitgliedern sowie die mittelständische Mitgliederstruktur mit begrenzten Ressourcen für den digitalen Vertrieb auf der Ebene der Mitglieder. Dies ist langfristig problematisch, denn wenn der eigene Online-Anteil deutlich hinter dem Branchendurchschnitt zurückbleibt, führt dies zu einer geringeren Wachstumsdynamik und Wettbewerbsfähigkeit. Somit haben die Verbundgruppen noch deutlichen Verbesserungsbedarf beim Online-Handel.

Bei der Unterstützung der Mitglieder beim digitalen Vertrieb haben viele Verbundgruppen ihre Basisaufgaben erledigt (s. Abb. 4). **So bieten über 80% der Verbundgruppenzentralen Unterstützung durch die Bereitstellung von Content in Form von Artikelstammdaten, Bildern und/oder Videos.** Aus zahlreichen Gesprächen wurde jedoch deutlich, dass bezüglich der Produktdaten dennoch Defizite bestehen. Stammdaten sind

laut den Diskussionen in den Workshops eine Herausforderung, da sie häufig noch fehlerhaft sind, nicht genügend Informationen enthalten, nicht mehr aktuelle Informationen umfassen oder nicht die notwendigen Felder mit den richtigen Maßeinheiten haben. Dies ist allerdings ein Problem, das nicht nur Verbundgruppen haben.

Abb. 4: Unterstützung der Verbundgruppen für ihre Mitglieder beim digitalen Vertrieb



Des Weiteren unterstützen 43% der Verbundgruppen ihre Mitglieder intensiv beim Online-Verkauf, d.h., sie bieten ihren Mitgliedern Online-Shop-Lösungen an, welche diese dann für einen eigenen Online-Shop nutzen können, betreiben verbundgruppeneigene Marktplätze oder einen zentralen Online-Shop.

Erst 14% der Verbundgruppen unterstützen ihre Mitglieder bereits intensiv dabei, über externe Marktplätze und Plattformen zu verkaufen.

Warenwirtschaftssysteme der Verbundgruppen

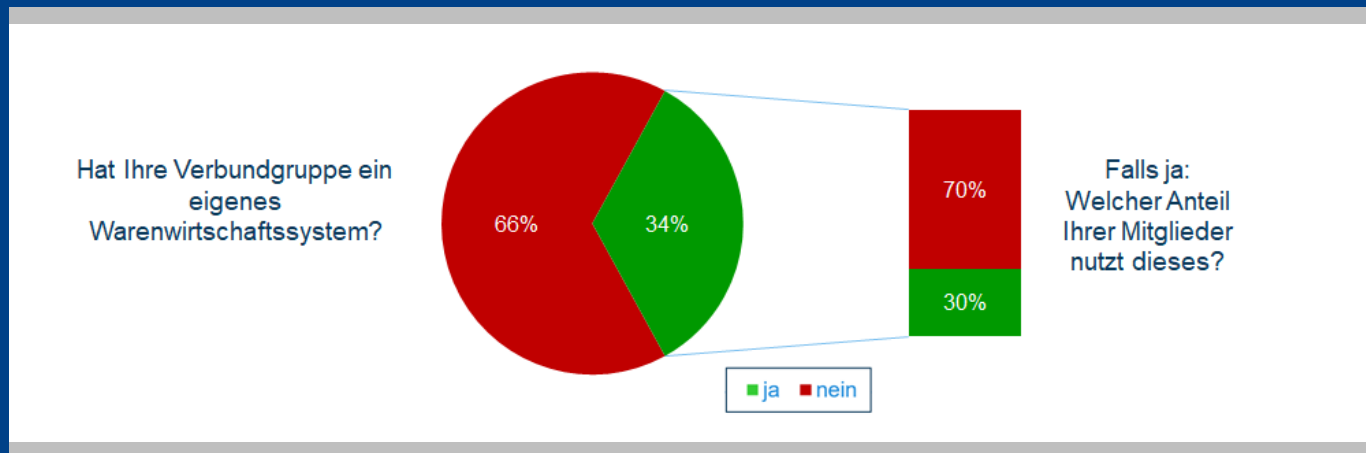
Um die Zusammenarbeit zwischen Verbundgruppenzentrale und deren Mitgliedern zu vereinfachen und um die Mitglieder technisch zu unterstützen, bieten einige Verbundgruppen eine entsprechende technische Infrastruktur an. Dabei gilt: Je standardisierter die Systeme bei den Mitgliedern, um so einfacher ist es, Daten auszutauschen, Prozesse unternehmensübergreifend zu optimieren und reibungslos und effizient zusammenzuarbeiten.

Rund ein Drittel aller Verbundgruppen verfügt über ein eigenes Warenwirtschaftssystem. Nichtsdestotrotz geht die Standardisierung der technischen Infrastruktur selbst bei diesen Verbundgruppen nicht sehr weit. Dies zeigt sich daran, dass bei denjenigen Verbundgruppen, die ein eigenes Warenwirtschaftssystem haben, im Durchschnitt nur 30% der

Mitglieder dieses System tatsächlich nutzen, d.h., 70% nutzen dennoch ein anderes System.

Obwohl es wünschenswert wäre, dass möglichst viele Mitglieder das gleiche Warenwirtschaftssystem nutzen, ist dies für die meisten Verbundgruppen kein realistisches Ziel. Daher müssten entsprechende Schnittstellen zu diversen Warenwirtschaftssystemen und weiteren IT-Systemen geschaffen werden, um die Zusammenarbeit möglichst reibungslos zu gestalten.

Abb. 5: Warenwirtschaftssysteme von Verbundgruppen



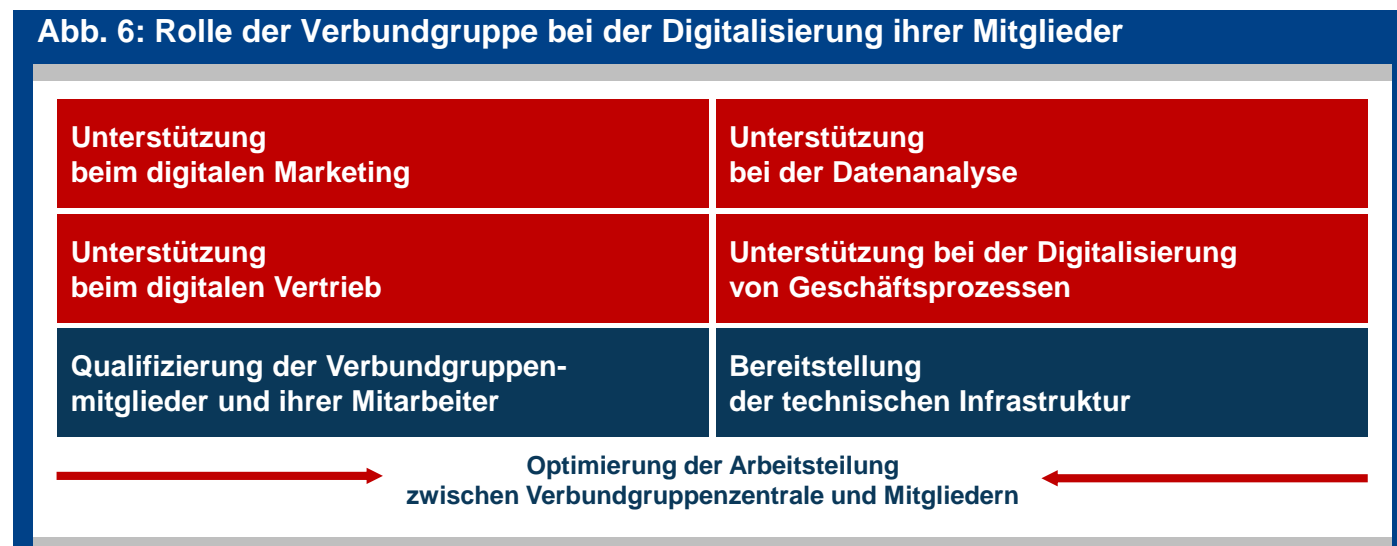
3. Ausgewählte Handlungsansätze

Aus den Workshops haben sich für die Digitalisierung der Verbundgruppenmitglieder und der Verbundgruppenzentrale zahlreiche Handlungsansätze ergeben. Da jeder Ansatz Seminare und Bücher füllen könnte, sollen die in diesem Kapitel erläuterten Handlungsansätze lediglich als erste Denkanstöße dienen. Die ServiCon wird für diese Themen, wie auch für die weiteren Zukunftsthemen, stetig aktualisierte Unterstützungsangebote erarbeiten und Informationen bereitstellen.

Wie bereits deutlich wurde, spielen die Verbundgruppenzentralen eine wichtige Rolle bei der Digitalisierung ihrer Mitglieder. Dazu müssen die Verbundgruppenzentralen aber auch ihre eigene Digitalisierung weiter vorantreiben.

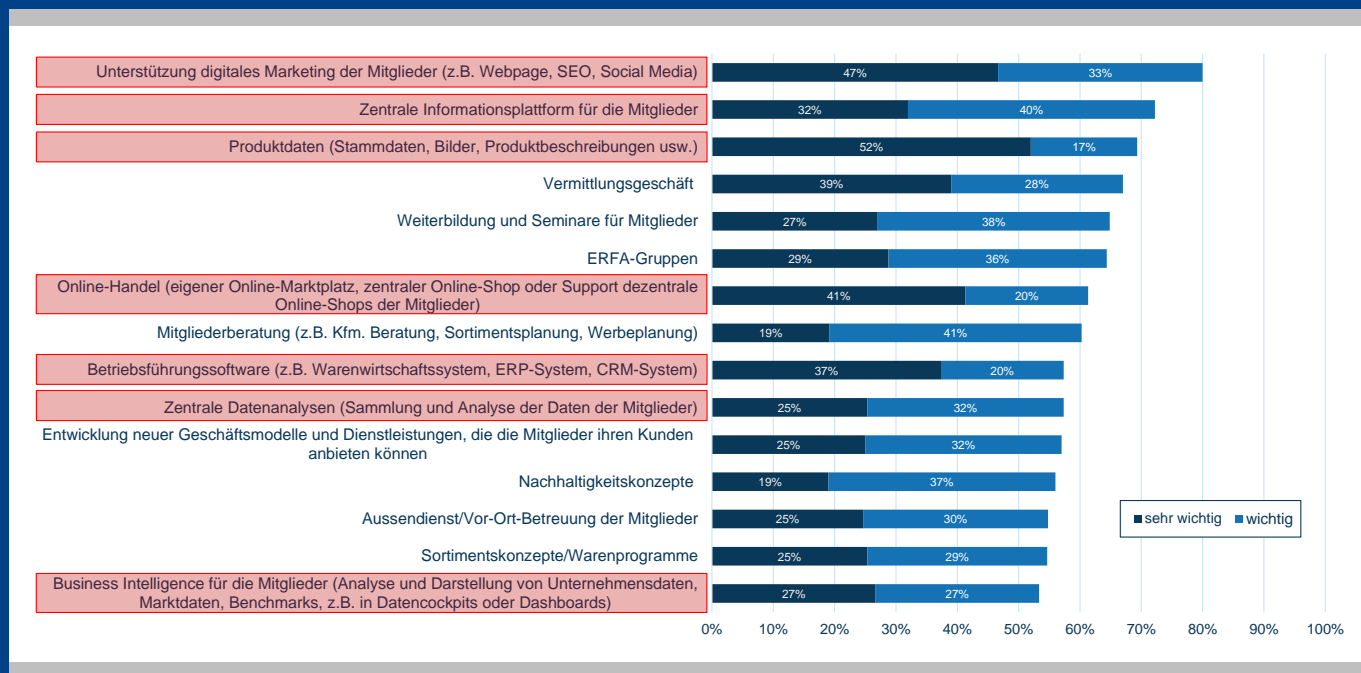
Rolle der Verbundgruppenzentrale bei der Digitalisierung ihrer Mitglieder

Um die Leistungen der Verbundgruppe für die Digitalisierung der Mitglieder zu strukturieren, haben die Teilnehmer der Workshops die sechs wichtigsten Bereiche identifiziert, welche in diesem Kapitel genauer erläutert werden (s. Abb. 6):



Die Unterstützung der Verbundgruppen bei der Digitalisierung ihrer Mitglieder hat eine enorme Bedeutung für deren künftige Wettbewerbsfähigkeit. Dies wird in Abb. 7 deutlich. Aus dem umfassenden Leistungsspektrum von Verbundgruppen sind in dieser Abbildung die aus Sicht der Verbundgruppenmanager 15 wichtigsten Leistungen für die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Mitglieder aufgeführt. Fast die Hälfte dieser Leistungen betreffen Maßnahmen zur Digitalisierung, die sich in die identifizierten sechs Handlungsfelder einordnen lassen.

Abb. 7: Künftige Relevanz von Leistungen der Verbundgruppenzentrale für die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Mitglieder



Mitglieder beim digitalen Marketing unterstützen

Viele Unternehmen sind heute noch zu stark auf traditionelle Marketingmedien wie Printmedien, Kataloge usw. ausgerichtet. Stattdessen nutzen in den meisten Branchen B2C- und B2B-Kunden primär digitale Informationskanäle. Verbundgruppen müssen auf diese Entwicklung reagieren, um ihre Sichtbarkeit zu erhöhen und Relevanz zu behalten.

Die Verbundgruppenmitglieder werden es allein kaum schaffen, wettbewerbsfähige Lösungen im digitalen Marketing zu realisieren. **Daher benötigt es massive Unterstützung durch die Verbundgruppenzentralen, vor allem, in dem der Webauftritt, das Suchwortmarketing (SEO, SEA) und die Social-Media-Aktivitäten unterstützt werden.**

Insbesondere Social Media spielen bereits für viele Zielgruppen und Branchen eine zentrale Rolle. Verbundgruppen haben aber hier noch einiges an Nachholbedarf. Für einzelne Verbundgruppenmitglieder ist es jedoch kaum möglich, allein einen kompetenten und reichweitenstarken Auftritt zu realisieren. **Zumindest die Verbundgruppen, die mit einer Systemmarke am Markt auftreten, sollten daher Social-Media-Aktivitäten zentralisiert durchführen und sich darum bemühen, dass ihre Mitglieder aktiv daran mitwirken.** Alle anderen sollten ihre Mitglieder wenigstens über Schulungen, Kennzahlen und Gestaltungsvorschläge unterstützen, eigenständig in den relevanten sozialen Medien aktiv zu werden.

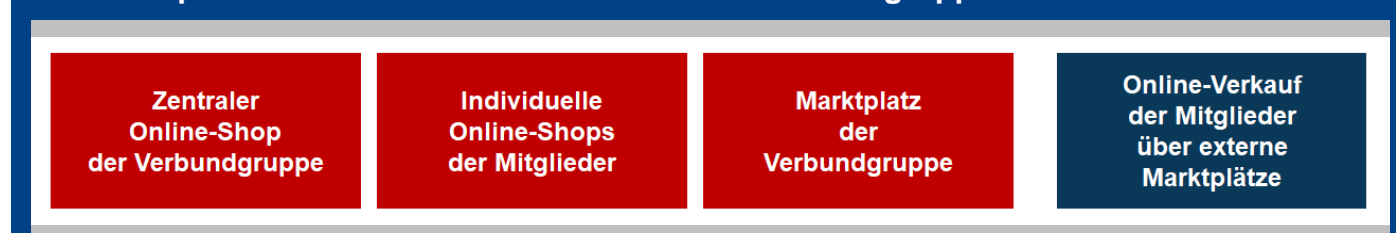
Mitglieder beim digitalen Vertrieb unterstützen

Der Online-Umsatz in Deutschland belief sich 2022 gem. dem Bundesverband E-Commerce und Versandhandel bevh auf rund 90 Mrd. EUR. In einzelnen Warengruppen, z.B. Bekleidung, Heimelektronik oder Spielwaren, liegt der Umsatzanteil schon über 40%. Es ist deshalb in immer mehr Branchen existenziell wichtig, aktiv am Online-Handel mitzuwirken. Wie bereits in Kap. 2 erwähnt, bleibt der Online-Anteil bei den meisten Verbundgruppen aber hinter dem Branchendurchschnitt zurück. Das zeigt den großen Handlungsbedarf, um bei steigenden Online-Umsätzen in der jeweiligen Branche wettbewerbsfähig zu bleiben.

Für einen erfolgreichen Online-Verkauf ist Content in Form von Artikelstammdaten, Bildern und/oder Videos essenziell. **Verbundgruppencentralen müssen unbedingt die notwendigen Daten und Content für den Online-Vertrieb ihrer Mitglieder bereitstellen.** Viele Verbundgruppen tun dies bereits. Eine notwendige Maßnahme ist nichtsdestotrotz die **Verbesserung der Stammdatenqualität mit korrekten, aktuellen und umfassenderen Informationen.** Stammdaten müssen bald auch weitergehende Informationen zur Nachhaltigkeit der Produkte und Zertifikate enthalten. Die Stammdatenpflege ist eine Aktivität, die eindeutige Vorteile durch Zentralisierung hat. Schließlich benötigen alle Mitglieder mehr oder weniger die gleichen Daten und entsprechend ineffizient ist es, wenn jedes Mitglied die Daten für sich selbst pflegt und anreichert.

Stammdaten genügen aber nicht mehr, denn **für den Online-Verkauf braucht es weitergehenden Content (Bilder, Videos, Werbetexte usw.),** der von der Verbundgruppe für die PIMs der Mitglieder (Product-Information-Management-Systeme) zur Verfügung gestellt werden sollte.

Abb. 8: Optionen für den Online-Verkauf durch Verbundgruppen



Zudem müssen die **Verbundgruppencentralen ihre Mitglieder mit einer geeigneten Lösung für den Online-Vertrieb unterstützen.** Die wichtigsten Optionen für den Online-Verkauf in einer Verbundgruppe werden in Abb. 8 gezeigt:

1. Ein **zentraler Online-Shop** der Verbundgruppe ist effizient und attraktiv für die Kunden. Dadurch kann die Verbundgruppe mit einheitlichen Preisen und einem zentralen Online-Marketing für den Shop erfolgreich der Online-Konkurrenz gegenüberreten. Allerdings tritt in diesem Fall die Verbundgruppencentrale teilweise in Konkurrenz zu

ihren eigenen Mitgliedern vor Ort. Es müssen daher geeignete Mechanismen gefunden werden, diese am Umsatz oder Gewinn zu beteiligen, um Konflikte zu vermeiden.

2. **Individuelle Online-Shops** der Mitglieder berücksichtigen deren Selbstständigkeit. Verbundgruppen können den Mitgliedern die technischen Grundlagen für einen Online-Shop zur Verfügung stellen, den diese dann unter ihrem eigenen Namen lancieren und führen. Der Vorteil ist, dass eine technisch hochwertige Lösung angeboten werden kann, die basierend auf dem Feedback aller Nutzer stetig weiterentwickelt wird. Allerdings haben die Verbundgruppenmitglieder oft nicht die Ressourcen, um wirklich erfolgreich mit individuellen Online-Shops auf dem Markt aufzutreten. Die notwendige Reichweite, die meist nur mit großer Markenbekanntheit und/oder enormen Investitionen in Suchwortmarketing erzielt werden kann, wird von den einzelnen Mitgliedern in den allermeisten Fällen jedoch nicht erzielt.
3. Ein **eigener Marktplatz** entspricht dem Geschäftsmodell der Verbundgruppe am besten. Zahlreiche Verbundgruppen haben in den letzten Jahren einen Marktplatz etabliert, z.B. Euronics, E/D/E, ANWR und duo schreib & spiel. Bei Marktplatzmodellen können die Mitglieder ihr Sortiment auf dem Marktplatz der Verbundgruppe anbieten und an den Endkunden verkaufen. Durch die Anbindung vieler Mitglieder haben solche Marktplätze den Vorteil der hohen (dezentralen) Produktverfügbarkeit, die für den Kunden oft sogar wichtiger ist als der Preis.
4. Eine von den Verbundgruppen noch vernachlässigte, aber immer wichtiger werdende Option ist der **Verkauf durch Mitglieder über externe Marktplätze**. In Deutschland werden bereits über die Hälfte des Online-Umsatzes über Online-Marktplätze (insb. Amazon) realisiert, Tendenz weiter steigend. Auch wenn die Nutzung externer Marktplätze durch die Mitglieder für die Verbundgruppenzentrale und ihr Geschäftsmodell herausfordernd sein kann, wäre es gefährlich, wenn die Mitglieder diese wichtigen Kanäle nicht bespielen könnten. In Kap. 2 wurde jedoch gezeigt, dass erst 14% der Verbundgruppen ihre Mitglieder intensiv dabei unterstützen, über externe Marktplätze und Plattformen zu verkaufen. **Zur Unterstützung des Vertriebs über externe Marktplätze sind Produktdaten notwendig.** Zudem ist wichtig, dass die Mitglieder möglichst mehrere Marktplätze ohne Zusatzaufwand bedienen können, was über sog. Middleware ermöglicht wird, mit der man seine Angebote, auch bei Änderungen, bei allen Marktplätzen zeitgleich einspielen kann.

„Für unsere Mitglieder ist es wichtig, auf Marktplätzen verkaufen zu können. Wir stellen dafür einen eigenen Marktplatz zur Verfügung, aber auch Middleware, über die sich unsere Mitglieder ohne großen Aufwand an externe Marktplätze anbinden können.“

Geschäftsführer einer Verbundgruppe für Schreib- und Spielwaren

Trotz der hohen Bedeutung des Online-Handels läuft der mit Abstand größte Teil des Handels noch immer über stationäre Geschäfte und Niederlassungen. Deshalb müssen die Mitglieder auch ihre stationären Geschäfte stärker mit digitalen Kanälen verknüpfen. Verbundgruppen müssen deshalb ihre Mitglieder auch beim so genannten „Omnichannel-Handel“ unterstützen, also auch ihre **stationären Standorte ins Netz zu bringen. Dazu gehören „digitale Schaufenster“, in denen die Kunden die Produkte des Geschäfts, die Preise und die Verfügbarkeit ansehen können.** Auch Click & Collect oder die Integration des Online-Shops in den stationären Verkaufsprozess zur Erweiterung des Sortiments sind beliebte Optionen, welche die Mitglieder wohl nur mit Unterstützung der Verbundgruppe realisieren können.

Unterstützung durch Datenanalyse

Von allen Teilnehmern der Workshops wurde betont, dass erfolgreiche Geschäftsmodelle und eine erfolgreiche Kundenansprache in Zukunft auf der Analyse der Kunden- und Marktdaten basieren müssen. **Gemeinsam verfügen die Verbundgruppenzentralen und ihre Mitglieder über einen enormen Datenschatz, mit dem sie umfassende Erkenntnisse über Markttrends, über Renner/Penner, über Umsatzpotenziale, über Kundentypen, über die Wirkung von Marketingmaßnahmen u.v.m. gewinnen könnten** („Smart Data“).

Heute werden die Daten aller Mitglieder noch in den wenigsten Fällen gebündelt und zentral ausgewertet. Aber das Poolen dieser Daten stellt ein enormes Zukunftspotenzial dar. Verbundgruppen müssen also intensiv darüber nachdenken, wie sie den größten Nutzen aus diesen Daten ziehen können.

„Für uns ist Datenmanagement wichtig, etwa beim Produkt- oder Customer-Relationship-Management. Es geht darum, aus Daten Handlungsempfehlungen für unsere Händler abzuleiten.“

Vorstand einer Mehrbranchen-Verbundgruppe

Nichtsdestotrotz sollten die Mitglieder ihre eigenen Daten auch selbstständig analysieren und sie als Grundlage von Entscheidungen verwenden können. Dabei sollte die Verbundgruppenzentrale sie unterstützen, z.B. durch Schulungen und Vergleichszahlen der anderen Mitglieder.

In der durchgeführten Umfrage wurde deutlich, dass derartige Aktivitäten heute noch kaum von den Verbundgruppen realisiert werden. In den Workshops hingegen wurde deutlich, dass fast alle Verbundgruppe die Unterstützung der Mitglieder bei der Datenanalyse als zentral für den künftigen Erfolg ansehen.

Diese Diskrepanz ist ein Resultat davon, dass viele Verbundgruppenmitglieder noch nicht bereit sind, ihre Daten mit der Verbundgruppenzentrale zu teilen. Nur wenige Verbundgruppen haben über eine voll digitalisierte ZR oder über gemeinsame Warenwirtschaftssysteme bereits einen detaillierten Einblick in solche Daten. **Dies bedeutet, dass die Mitglieder den Mehrwert der Datenüberlassung an die Verbundgruppe erkennen und möglichst schnell Quick Wins generieren müssen**, also Erfolge für sich selbst auf Basis der überlassenen Daten.

„Wir können 95% der Umsätze unserer Mitglieder über deren PoS-Daten auswerten und analysieren. So können wir unter anderem neue Lieferanten testen und sehen, was funktioniert. Und unsere Mitglieder können von den gegenseitigen Daten und Erfahrungen profitieren.“

Geschäftsführer einer Verbundgruppe der Bekleidungsbranche

Zum Start eines Datenpoolings und einer zentralen Analyse dieser Daten wird von den Workshop-Teilnehmern empfohlen, mit begrenzten Anwendungen zu beginnen und das Angebot bei Erfolg schrittweise auszubauen. **Mögliche erste Anwendungen sind Benchmarking für Abverkäufe von bestimmten Produkten, Trends im Abverkauf, Informationen, welche Produkte sich bei den anderen Händlern besser verkaufen und Umsatzpotenzialanalysen.** Auch das Empfehlungsmarketing kann auf Basis der gepoolten Daten und damit einer deutlich breiteren Datenbasis sehr viel erfolgreicher sein. Insgesamt bieten diese ersten Anwendungen die Möglichkeit, dass sich die Mitglieder an den Austausch von Daten und die Datenanalyse-Tools gewöhnen.

Nicht zuletzt können die gebündelten Abverkaufsdaten der Mitglieder und daraus abgeleitete Erkenntnisse auch eine gute Basis für eine engere Kooperation mit den Lieferanten bieten. Lieferanten können von den genannten Analysen (z.B. Trends, Umsatzpotenzialanalysen usw.) ebenso profitieren und im Rahmen einer Partnerschaft können diese Daten z.B. für gemeinsame Marketingkampagnen genutzt werden.

Mitglieder bei der Digitalisierung von Geschäftsprozessen unterstützen

Im Workshop zur Digitalisierung wurde betont, dass die Verbundgruppenmitglieder künftig auch ihre Geschäftsprozesse modernisieren und digitalisieren müssen. Papierlose Prozesse sollten eigentlich heute schon das neue Normal sein. Leider sind sie es aber noch lange nicht – weder in Richtung der Kunden der Mitglieder noch in den internen Prozessen, z.B. im Lager. Ein Grund dafür ist, dass den Mitgliedern in vielen Fällen die Ressourcen und das nötige Know-how, die Prozesse selbst zu digitalisieren, fehlen. **Deshalb bedarf es der intensiven Unterstützung durch die Verbundgruppenzentrale bei der Digitalisierung der Geschäftsprozesse der Mitglieder**, v.a. durch entsprechende Beratungsangebote.

Auch können die Verbundgruppen ihren Mitgliedern digitalisierte Prozesse in Form von Software zur Verfügung stellen. Die Möglichkeiten hierfür sind vielfältig. Einige Beispiele sind automatisierte Prozesse zur Finanzbuchhaltung, automatisierte und papierlose Prozesse vom Lieferanten bis zum Kunden, Software für KI-basierte Produktempfehlungen für Kunden im Online-Shop, Software für Preiskalkulationen, CRM-Software, Prozesse zum Anlegen neuer Kunden, Möglichkeiten zur Anbindung der Endkunden (z.B. von Handwerkern oder Industriekunden) an die ERP-Systeme der Mitglieder, Kunden-Cockpits u.v.m.

Eine innovative Initiative zur Digitalisierung der Mitglieder hat vor einigen Jahren das E/D/E lanciert. Hier entwickelt eine Gruppe von Mitgliedern gemeinsam Software-Produkte zur Digitalisierung der Prozesse im Handel, die anschließend über den „Flixxstore“ allen Mitgliedern angeboten werden.

Flixxstore des PVH Future Lab

Das PVH FUTURE LAB des E/D/E, eine gemeinsame Initiative des E/D/E und einiger Mitglieder, erarbeitet digitale Lösungen für den Produktionsverbindungshandel (PVH) und macht diese Lösungen über einen Online-Shop auch anderen Händlern zugänglich. Die Organisation erstellt Prototypen und die beteiligten Mitglieder testen diese als Pilothändler. Projekte, die die Marktreife erreichen, werden den Händlerkollegen im E/D/E angeboten und großflächig ausgerollt.

Neben einem Geschäftsmodell für den 3D-Druck stehen vor allem Künstliche Intelligenz und Big Data im Mittelpunkt der Aktivitäten des PVH FUTURE LAB. Die Software-Lösung sellflixx ermöglicht die Verknüpfung intelligenter, speziell auf den PVH angepasster Analysesysteme mit Produkt- und Verkaufsdaten. Dadurch können die E/D/E-Mitglieder direkten Mehrumsatz durch eine Steigerung der Verkaufserfolgsquote beim Kunden erzielen.

Zudem gibt es Software zum Ausspielen KI-basierter Produktempfehlungen, zur automatisierten Erkennung drohender Kundenabwanderung und eine Software zum ertragsorientierten Managen des Kundenportfolios eines Händlers.

Mit dataflixx arbeitet das PVH FUTURE LAB an einer Lösung, die es ermöglicht, den vorhandenen Datenpool der Händler einfacher und effizienter zu nutzen. Unterschiedliche Datenquellen eines Händlers werden in einer Daten-Cloud strukturiert zur Verfügung gestellt. Somit profitiert der PVH von einer cloudbasierten Kopie seiner Daten, die – angereichert mithilfe Künstlicher Intelligenz – in alle Arten von Drittsystemen übertragbar sind.

Quelle: <https://flixxstore.com/>, Juni 2023.

Eine verbundgruppentypische Möglichkeit, die Mitglieder bei der Digitalisierung zu unterstützen, ist der koordinierte Erfahrungsaustausch zwischen den Mitgliedern. Hier können die Mitglieder von den Best Practices und Erfahrungen der anderen Mitgliedsunternehmen profitieren.

Qualifizierung: Digitalisierungskompetenz der Verbundgruppenmitglieder stärken

Als wesentliche Barriere der Digitalisierung wurde die fehlende digitale Kompetenz der Mitglieder genannt. Deshalb sollten die Verbundgruppenzentralen unbedingt die Qualifizierung der Mitglieder vorantreiben.

Für viele Digitalisierungsthemen gibt es bereits ein umfassendes externes Schulungsangebot am Markt. In diesen Fällen sollte es die Verbundgruppe lediglich als ihre Aufgabe ansehen, auf derartige Schulungsangebote hinzuweisen und einen Überblick zu verschaffen. **Der Fokus eigener Schulungen sollte auf den branchen- und unternehmensspezifischen Digitalisierungsthemen liegen.** Dabei sollten sich die Verbundgruppen auf die spezifischen Bedürfnisse ihrer Mitglieder konzentrieren und gezielt auf deren Branchen und Geschäftsfelder eingehen. **Maßgeschneiderte Qualifizierungsprogramme, die auf die Bedürfnisse von Verbundgruppen zugeschnitten sind, bietet die Initiative ZUKUNFiT über die ADG (www.zukunftit.de).**

Zudem sollten **Communities zum Wissensaustausch geschaffen und moderiert werden**, in denen sich die Mitglieder der Verbundgruppe miteinander über ihre Digitalisierungsthemen und Probleme austauschen können, also spezialisierte Erfa-Gruppen. Bei konkreten IT-Systemen kann es sinnvoll sein, innerhalb der Verbundgruppe Anwendergruppen zu schaffen, in denen sich über die entsprechenden Anwendungen ausgetauscht werden kann und in denen sich Nutzer, ggf. über moderierte Online-Foren, gegenseitig helfen.

Verbundgruppenzentrale als Infrastruktur-Geber

Um die Digitalisierung der Verbundgruppe zu beschleunigen und um eine effiziente Datensammlung und -analyse zu ermöglichen, sollte die IT-Landschaft der Verbundgruppe so geplant werden, dass sie den Mitgliedern eine IT-Infrastruktur anbieten kann.

Durch die Verwendung einer einheitlichen Software kann die Zusammenarbeit vereinfacht werden. Wenn beispielsweise eine gemeinsame Cloud-Lösung genutzt wird, sind Datenaustausch und Datenanalyse einfacher. Und wenn einheitliche Warenwirtschaftssysteme eingesetzt werden, kann die Kommunikation zwischen den Systemen vereinfacht werden. Daher sollten die Verbundgruppen versuchen, vermehrt standardisierte Software-Lösungen zu verwenden und Schnittstellen zu reduzieren. So sollte die Verbundgruppenzentrale eine Cloudlösung und andere sinnvolle Softwarelösungen (Warenwirtschaftssystem, CRM-System, Planungssoftware, Dokumentenmanagementsysteme, Projektmanagement-Software usw.) für alle Mitglieder anbieten.

„Unsere Händler sind an unser Warenwirtschaftssystem angebunden. Dies hilft uns, sie auch in anderen Bereichen weiterzuentwickeln und sie fit für das E-Commerce-Geschäft zu machen.“

Geschäftsführer einer Verbundgruppe der Bekleidungsbranche

Optimierung der Arbeitsteilung zwischen Verbundgruppenzentrale und Mitglied

Last but not least, stellt sich bei der Digitalisierung die Frage nach der optimalen Arbeitsteilung zwischen Verbundgruppenzentrale und Mitgliedern. **Die Digitalisierung bietet den Mitgliedern die Möglichkeit, Prozesse einfach und kostengünstig auszulagern, sodass sich künftig die Bündelung von immer mehr Geschäftsprozessen in der Verbundgruppenzentrale anbietet** (z.B. administrative Prozesse wie FiBu).

Beim Online-Marketing, Social Media und vielen weiteren marktorientierten Prozessen bringen Größe und Bündelung wesentliche Vorteile. Dies gilt auch für das Poolen von Daten in der Verbundgruppenzentrale. Wie bereits erläutert, können aus den aggregierten Datenmengen von vielen Mitgliedern sehr viel bessere Erkenntnisse gewonnen werden. Deshalb empfehlen viele der Workshop-Teilnehmer, dass die Verbundgruppenzentrale digitale Prozesse verstärkt zentral durchführt, weil so die größten Synergieeffekte erzielt werden können.

Digitalisierung der Verbundgruppenzentrale

Die Grundlage, um die Mitglieder bei der Digitalisierung unterstützen zu können, ist die Digitalisierung der Verbundgruppenzentralen selbst. Einerseits sind die Zentralen schon relativ weit in der Digitalisierung. So stellen die Verbundgruppenzentralen bereits die Verbindung zwischen Lieferanten und Mitgliedern dar, sie verarbeiten über die Zentralregulierung Rechnungs- und Zahlungsströme und sie stellen ihren Mitgliedern in den meisten Fällen auch bereits die Stammdaten zur Verfügung. Andererseits gibt es noch viel Spielraum nach oben.

Digitalisierung der Geschäftsprozesse in der Verbundgruppe zur Prozessoptimierung nutzen

Die Digitalisierung der Geschäftsprozesse in den Verbundgruppenzentralen kann viele Vorteile bieten, wie z.B. die Verbesserung der Effizienz und der Geschwindigkeit, die Erhöhung der Transparenz, die Reduktion von Fehlern und die Verringerung des Personalbedarfs durch Automatisierung (was in Zeiten des Fachkräftemangels ein nicht zu vernachlässigender Vorteil ist). In den Workshops wurden einige Aspekte hervorgehoben, die bei der Digitalisierung der Geschäftsprozesse in den Verbundgruppenzentralen beachtet werden sollten:

- Zunächst müssen die Verbundgruppen ihre aktuellen Geschäftsprozesse untersuchen und feststellen, welche Prozesse sich für eine Digitalisierung eignen. Hierbei muss

analysiert werden, welche Prozesse am meisten Zeit und Geld kosten und welche Prozesse die größten Engpässe, z.B. Wartezeiten durch manuelle Bearbeitung, aufweisen. Optimalerweise führt man für die wichtigsten Geschäftsprozesse eine Prozesskostenrechnung durch, um so einerseits die **Prozesse mit dem größten Handlungsbedarf zu identifizieren** und andererseits die Verbesserungen auch messen zu können.

- Die meisten Prozesse in den Verbundgruppen sind langjährig gewachsen. Die **Digitalisierung der Prozesse bietet die Chance, alle Prozesse auf den Prüfstand zu stellen und zu optimieren** sowie, wo immer möglich, papierlos zu gestalten und zu automatisieren. Diese Prozessoptimierung erfolgt am besten in einem Zusammenspiel von Fach- und IT-Abteilung, wobei „IT follows Business“ gelten sollte, die Fachabteilungen also die neuen Prozesse definieren.

„Wenn Sie einen schlechten Prozess digitalisieren, dann haben Sie einen schlechten digitalen Prozess.“

Geschäftsführer einer Verbundgruppe in der Gartenbranche

- **IT-Sicherheit und Datenschutz:** Bei der Digitalisierung von Geschäftsprozessen müssen Verbundgruppen sicherstellen, dass ihre Daten und IT-Prozesse sicher und vor unbefugtem Zugriff geschützt sind. **Datensicherheit ist eine Grundvoraussetzung für Daten-Pooling im Verbund.**

Digitalisierungskompetenz aufbauen

Die Einführung neuer digitaler Systeme erfordert zudem, dass die Mitarbeiter die neuen Tools effizient zu nutzen verstehen. Der Mehrwert der neuen Digitalisierungstools sollte ihnen außerdem verdeutlicht werden, wodurch die Eigenmotivation zur Schulung und Weiterbildung gefördert wird. Den Mitarbeitern sollte klar werden, was diese Entwicklungen für sie persönlich bedeuten, denn sie könnten befürchten, durch die Digitalisierung ersetzt zu werden. Dabei sollte aber ehrlich kommuniziert werden, dass viele einfache und heute manuell durchgeführte Prozesse in Zukunft immer häufiger automatisiert ablaufen werden und somit die Mitarbeiter, die lediglich solche Prozesse durchführen, künftig weniger benötigt werden. Allerdings kann man positiv betonen, dass sich **diejenigen Mitarbeiter, die sich weiterbilden, um die neuen digitalen Prozesse optimal nutzen zu können, künftig eine noch wichtigere Rolle einnehmen.**

Detailliertere Empfehlungen zur Qualifizierung werden in einem anderen Band der Zukunftsstudie, mit dem Titel „*New Work, Mitarbeitergewinnung und -qualifizierung in Verbundgruppen*“, gegeben.

Kooperationen mit anderen Verbundgruppen ausbauen

Verbundgruppen können bzgl. ihrer Digitalisierung in unterschiedlichen Formen mit anderen Verbundgruppen zusammenarbeiten. In vielen Fällen sind die Anforderungen branchenübergreifend ähnlich – z.B. bei der Digitalisierung interner Prozesse und der Büroautomatisierung. Daher können Kooperationen zwischen Verbundgruppen Synergie- und Lerneffekte mit sich bringen. So haben die Workshops im Rahmen der Zukunftsstudie gezeigt, dass es bei den Verbundgruppen viele Best Practices und Erfahrungen gibt, die man gerne miteinander teilt – insbesondere mit Verbundgruppen, die keine direkten Konkurrenten sind. **Ein systematischer Erfahrungsaustausch zur Digitalisierung zwischen den Verbundgruppen würde auf großes Interesse stoßen und sollte – koordiniert von DER MITTELSTANDSVERBUND – unbedingt realisiert werden.**

Gleichzeitig sind viele Digitalisierungsinitiativen fixkostenintensiv. Daher sollten Verbundgruppen jeweils über das Insourcing vs. Outsourcing solcher Lösungen nachdenken. Welche Digitalisierungslösungen sollte eine Verbundgruppe selbst anbieten, welche sollte sie besser von einer anderen Verbundgruppe, die bereits eine gute Lösung dafür entwickelt hat, beziehen? In einem anderen Band der Zukunftsstudie, mit dem Titel „*Wirtschaftlichkeit und Leistungsportfolio von Verbundgruppen*“, werden solche Kooperationen in der Leistungserstellung ausführlicher betrachtet.

4. Leistungen von ServiCon und DER MITTELSTANDSVERBUND

Die ServiCon Service & Consult eG bietet vielfältige Unterstützungsleistungen für die Digitalisierung von Verbundgruppen. Diese reichen von einem Future Check für Verbundgruppen durch die ServiCon selbst bis zu umfassenden Dienstleistungen, Beratungsangeboten, Telekommunikations- und Software-Angeboten kompetenter Partner der Verbundgruppen. Die Leistungen finden Sie hier:

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

Fördermittel für die Digitalisierung: Die ServiCon eG gibt einen guten Überblick über Fördermöglichkeiten sowie Unterstützung beim Finden von Fördermöglichkeiten – für Verbundgruppenzentralen und -mitglieder ([Link zur Webseite über Fördermittel](#)).

Qualifizierung für die Digitalisierung: Maßgeschneiderte Qualifizierungsprogramme zur Digitalisierung, die auf die Bedürfnisse von Verbundgruppen zugeschnitten sind, bietet die Initiative ZUKUNFIT. Das Kursangebot finden Sie hier: www.zukunfit.de

Mission Mittelstand 2025: Bereits 2017 hat DER MITTELSTANDSVERBUND ein Strategie-Whitepaper zur digitalen Transformation veröffentlicht. Die Erkenntnisse sind auch heute noch gültig. Das Whitepaper ist [hier](#) zum Download verfügbar.