

## White Paper

# Verbundgruppen und E-Commerce

## Verbundgruppen und ihre Bedeutung

Was einstmals als kooperativer Ansatz begann, um Einkaufs- und Beschaffungsbedingungen mittelständischer Einzelunternehmen gegenüber Großhandel, Industrie, Herstellern und weiteren Großformen der Wirtschaft mit der Kraft des gebündelten Vorgehens zu verbessern, ist heute eine weitverzweigte Ausprägung des Wirtschaftslebens: Verbundgruppen. Sie haben sich von der ursprünglich reinen Beschaffungskooperation weiterentwickelt zum zentralen Marketingdienstleister, zum strategischen Vordenker ihrer Mitgliedsunternehmen, zur Franchise-Schmiede, zum Service-Dienstleister und / oder zum Plattformanbieter für die Abwicklung verschiedenartiger Prozessaufgaben innerhalb der Gruppe. Mit der Veränderung und Erweiterung des Aufgabenspektrums ist auch die Erklärungsbedürftigkeit des Verbundgruppen-Systems gestiegen, dessen Ziele und Kernaufgaben sich über eine einfache Klassifizierung in Rechtsformen oder Leistungsportfolios nicht mehr erschließt.

Selbst ein direkter Vergleich von Verbundgruppen, die einen sehr ähnlichen Bereich von Sortimenten und Leistungen umfassen, gestaltet sich schwierig, denn sowohl in den allgemeinen Ansätzen und Leistungen, in der Bedeutung der Zentrale für die Mitglieder und der Beziehungen unter den Mitgliedern zeigen sich zum Teil deutliche Unterschiede von Gruppe zu Gruppe. Das System Verbundgruppe ist mit Ausnahme einiger rechtlicher und leistungsbezogener Gemeinsamkeiten nicht standardisiert und fast jede Verbundgruppe muss einzeln betrachtet werden, um Herausforderungen genau zu erfassen und Lösungen dafür entwickeln zu können.

Insgesamt erzeugen die mehreren hundert Verbundgruppen in Deutschland jährliche Umsätze im mittleren dreistelligen Milliardenbereich. Gemäß einer Umfrage des *Mittelstandsverbundes* (einem Dachverband der Verbundgruppen) erwarten trotz bisweilen schwieriger werdender Bedingungen und verhaltener makroökonomischer



Aussichten immerhin noch 40% der Verbundgruppen weitere Umsatzzuwächse im Jahr 2013.

Während Verbraucher und Laien das hinter Verbundgruppen stehende Konzept oft kaum kennen und ihre Existenz für die breite Öffentlichkeit quasi im Verborgenen bleibt, sind dennoch einige Namen sehr bekannt, weil sie gegenüber Endkunden unter einem gemeinsamen Branding auftreten und oftmals schlichtweg mit einer zentral geführten „Ladenkette“ verwechselt werden: ElectronicPartner, EURONICS, expert, hagebau, INTERSPORT, REWE und VEDES können hierfür als Beispiele genannt werden.

## **Ziele und Handlungsrahmen von Verbundgruppen**

Verbundgruppen agieren ökonomisch bedingt insbesondere dort, wo es gilt, signifikante Nachteile von einzelnen, oft kleinen bis mittleren mittelständischen Unternehmungen durch gezielte Bündelung von Aktivitäten und Prozessen auszugleichen; wo die schlichte gemeinsame Teilung von Aufgaben, Risiken und Kosten zu einer spürbaren Reduktion derselben bei jedem Einzelnen führt; wo absatzbehindernde – letztlich auch zum (Preis-) Nachteil des Verbrauchers bestehende – Größenunterschiede aufgehoben werden können und wo wirtschaftlich überlebenswichtige Synergien de facto nur durch eine Zentralisierung von Aufgaben und Verantwortung zu heben sind.

Damit die Arbeit von Verbundgruppen und die Mitgliedschaft in ihnen von Erfolg gekrönt werden, sich also das gemeinsam definierte, visionäre Ziel erfüllt, das ohne eine enge Kooperation nicht erreichbar wäre, sind diverse Faktoren notwendig, die - zumindest in klassischen Märkten - einen eindeutigen Vorteil einer solcher Bündelung darstellen:

- Das Potential an gegenseitigen Interessenskonflikten und innerer Konkurrenz muss deutlich kleiner sein, als der Zugewinn an Synergien.
- Das Leistungs- bzw. Handelsportfolio der einzelnen Mitglieder ist sehr stark lokal oder regional ausgerichtet, es bestehen also keine unmittelbaren geografischen Wettbewerbskonflikte.
- Alle Mitglieder, ganz unabhängig von ihrer einzelnen Stärke oder ihrem konkreten Beitrag in die Gemeinschaft, müssen dauerhaft wertschöpfende Vorteile aus der Kooperation gewinnen, und das Verhältnis aus dem Beitrag in die Gemeinschaft und dem Ertrag aus ihr muss für jedes Mitglied transparent und nachvollziehbar sein.
- Die Dualität der Mitglieder einer Verbundgruppe, die Kunden und Auftraggeber zugleich sind, erfordert eine nicht einfach aufrecht zu erhaltende Balance aus individuellen Freiheiten jedes einzelnen Mitgliedes und der nötigen Abgabe von Verantwortungen an eine gemeinsame Zentrale.



Nicht nur die Mitglieder profitieren von solchen Verbänden, weil sie von Aufgaben entlastet werden, die nicht selten außerhalb ihres Kompetenzprofils liegen, und sie sich somit auf ihr eigentliches Kerngeschäft konzentrieren können. Auch Verbraucher gehören zu den Gewinnern, denn Verbände verbessern durch zentrale Koordination, gemeinsames Marketing und System-Management, einheitliches Branding, zentrale Konzeption und Weiterbildung ihrer Mitglieder die Qualität der Vor-Ort-Beratung, sorgen für bessere Preise sowie größere Sortiments- und Leistungsauswahl und für mehr Wiedererkennbarkeit bei Endkunden.

Genau diese historisch gewachsenen Stärken des Verbundgruppen-Systems nehmen unter sich teilweise radikal verändernden Marktbedingungen jedoch andere Färbungen an oder kollidieren schlichtweg mit grundlegenden Erfolgsbedingungen, die dem Internethandel heute zugrunde liegen. Insofern stellt (neben den Themen Marktkonzentration, demografische Entwicklungen und Personal-Recruiting) der „Online-Handel“ eine der größten Herausforderungen für die Zukunft der Verbundgruppen dar.

## Internethandel heute

Während man das Web in den Geburtsjahren des Internethandels noch mit einer Mischung aus Neugier und Gelassenheit als reines „Bestellmedium“ und das Internet als „ergänzende Technologie“ betrachtet hat, setzte sich insbesondere in den letzten 5 bis 10 Jahren die Erkenntnis durch, dass das Web weit mehr ist als nur ein weiterer Vertriebskanal, in dem sich Spielregeln des Handels allenfalls geringfügig ändern.

### Internet als disruptive Technologie

Zu der Erkenntnis, dass das neue Medium vielmehr selbst neue Gesetzmäßigkeiten erzeugt und starke Transformationen im Markt wie im Kundenverhalten bewirkt, finden sich Beweise in vielen Branchen, Märkten und Kundensegmenten. Mittlerweile kann man Postulate wie „Das Internet ist eine disruptive Technologie.“ in der Realität wirken sehen. Insbesondere die spektakulären Auswirkungen sprechen eine klare Sprache, so wie der Untergang einstiger Wirtschaftsskizzen wie Quelle und Neckermann, die erste Opfer zeigende Krise der klassischen Tageszeitungen, die Schwierigkeiten und Absatzprobleme, in denen einige große Filialketten stecken oder die Neuordnung der Musikindustrie.

Dabei ist klar: In der klassischen Ökonomie erfolgsverwöhnte Unternehmungen und einstige Ikonen des Handels scheitern nicht trotz sondern aufgrund ihrer über Jahrzehnte gelernten aber auch erstarrten Kompetenzen, weil sie die (zur Not auch radikale) Neuinterpretation ihres Kerngeschäftsmodells nicht bewältigen. Die Gründe dafür sind sehr vielfältig und reichen von mangelnder finanzieller Beweglichkeit aufgrund immenser Kosten, die nicht selten aus veralteten Prozessen und Systemen



resultieren, bis hin zu der schlichten Verweigerung der Tatsache, dass die alten Wertschöpfungsmonopole bzw. Differenzierungsmerkmale verloren sind und es versäumt wurde, die Prozess- und Servicequalität komplett neu auszurichten. Der im Zweifel notwendige Mut, das eigene Kerngeschäftsmodell neu zu interpretieren und sich mit anderen, diversifizierenden Geschäftsansätzen quasi selbst zu „kannibalisieren“, bevor es andere tun, reift nicht selten erst dann heran, wenn es fast schon zu spät ist.

## **Entkopplung der Wertschöpfungskette und geändertes Kundenverhalten**

Die klassische Wertschöpfungskette des Handels hat sich mit dem Aufstieg des E-Commerce mehr oder weniger entkoppelt und die Kompetenzfelder, die früher hoheitlich vom Handel geführt wurden, besetzen heute neue Dienstleister und Akteure, die im Zweifel sogar „branchenfremd“ sind.

Insbesondere der Endkunde hat sein Kernverhalten mit den neuen Möglichkeiten, die das Web bietet, verändert: Stand im klassischen Kaufprozess noch die Anbietersauswahl („Wo kaufe ich etwas?“) an erster Stelle vor der Produktauswahl („Was kaufe ich?“), waren also „point of decision“ und „point of sale“ noch deckungsgleich, so sind sie es heute nicht mehr und verschieben sich immer weiter weg vom Händler hin zu „Intermediären“ wie Google, Amazon oder Preis- & Produktsuchmaschinen: Der heutige Kunde sucht also zuerst das Produkt und entscheidet dann auf Basis bestimmter Parameter, bei welchem Anbieter er es erwirbt.

Was diese Veränderung insbesondere für den stationären Handel bedeutet, fasst der Fachjournalist Martin Weigert so zusammen: „Mit dem Onlinehandel wird ein historischer Unfall im Ansatz korrigiert. Nicht mehr länger sind wir für die Befriedigung unserer Konsumbedürfnisse von den begrenzten Angeboten in lokalen Geschäften abhängig, aus denen wir nach einer mal kürzeren, mal längeren Anreise oder Anfahrt unfreiwillig mit leeren Händen wieder herausmarschieren und in denen Waren teilweise viel zu lange herumliegen und auf Käufer warten.“ (*netzwertig.com*, 11.03.2013)

So stehen sich zwei „Ökosysteme“ gegenüber: Auf der einen Seite das alte, klassische der „Pre-Selection“, bei der mächtige Einkaufsorganisationen über die Bestückung von Regal oder Versandkatalog mit der Konsequenz langer Lagerumschlagzeiten entschieden haben, also über das, was der Kunde irgendwann kaufen soll. Und auf der anderen Seite das der Aggregation und Transparenz (die „Google-DNA“), mit dem der Kunde seine Nachfrage quasi selbst steuert und die Händler im konsequentesten Fall nur noch die Rolle der Registrierkasse und des Versenders übernehmen.

Im Zusammenhang mit der im Internet herrschenden Transparenz in Preisen und Verfügbarkeiten gerät auch das mehrstufige Handelsmodell (aus Industrie, überregionalem und regionalem Großhandel sowie Fachhandel) ins Wanken. So forciert das Web Möglichkeiten, die klassischen „Vermittler“ auszuschalten, die es in den Handels- und Dienstleistungsprozessen notwendigerweise immer gab. Man denke nur an die Tatsache, dass Kunden (wie Fahrer) dank Applikationen wie „myTaxi“ nicht mehr auf



eine Taxi-Zentrale angewiesen sind oder dass Hersteller ihre Produkte selbst, zentral gesteuert und global agierend verkaufen, statt auf den Handel als Vermittlungsinstanz zum Endkunden angewiesen zu sein.

Die neue Wertschöpfungskette des E-Commerce ist - Stand heute - eher ein „Regelkreis“, in dem Erfolg bzw. Wachstum prinzipiell dann entstehen kann, sofern man sich an ein paar Grundlagen hält, deren Ausprägungsniveau sich kontinuierlich erhöht:

- **Price:** Ich muss meinen Kunden ein exzellentes Preis- / Leistungsverhältnis meiner Produkte und Services bieten. Wenn der jeweilige Markt stark kompetitiv ist, gilt sogar: Ich muss letztendlich „Killer“-Preise bieten, um ernsthaft mitspielen zu können.
- **Selection:** Ich muss eine für meine spezifische Kundengruppe hochrelevante Produktauswahl (maximale Sortimentstiefe) oder für eine allgemeine Kundengruppe eine maximale Produktauswahl (Sortimentsbreite und -tiefe) anbieten. Und am allerbesten biete ich Produkte oder Leistungen an, die es sonst nirgendwo gibt (absoluter USP).
- **Convenience:** Mein Online-Shop muss mit einem hohen Bestellkomfort ausgestattet sein, es müssen alle wichtigen und notwendigen Funktionen darin enthalten sein, die Kunden eine Produktsuche und -bestellung sowohl einfach und sicher ermöglichen und die das Potential haben, Kunden zu begeistern. Der Produkt-Content (Texte, Bilder, Attribute, Videos, weiterführende Informationen) muss nicht nur bei komplexen Produkten so umfassend und qualitativ hochwertig wie nur möglich sein.
- **Shopping Experience:** Prozessexzellenz in allen Serviceprozessen, insbesondere bei der Vor- und Rückwärtslogistik, im Kundendienst und in der kompletten Abwicklung von Bestellungen und Zahlarten ist das A und O. Wer hier trotz der mittlerweile allgemein hohen Standards ein vorbildliches Service-Level bzw. „Killer“-Services anbieten kann, besitzt Differenzierungsmerkmale.

Im Markt haben sich in diesen Parametern in den letzten 10 Jahren „Hygienefaktoren“ auf relativ hohem Niveau herausgebildet, deren komplette Nichteinhaltung geschäftskritisch und deren Unterschreitung nicht ratsam ist, wenn man viele und vor allem viele treue Kunden gewinnen will: Sofortige Verfügbarkeit von Ware, schnelle Lieferung innerhalb von 24 bis 48 Stunden, einfache Retourenmöglichkeiten oder eine exzellente Suchfunktion im Shop werden heute von Endkunden schlichtweg vorausgesetzt.

Eine alleinige Differenzierung über diese Hygienefaktoren ist aber kaum noch möglich, es sei denn, man kann deren Niveau wahrnehmbar steigern (bspw. durch Einführung von Services wie „same day delivery“ oder persönlicher Kaufberatung).



## Differenzierung als Kernherausforderung

In einem Markt, in dem sich mittlerweile eine riesige Anzahl von Wettbewerbern tummelt, die ständig wächst, ist Differenzierung die Kernherausforderung. Verfügt man als Händler nicht über im Markt einzigartige Produkte oder Services in einer mehr oder weniger geschlossenen Vertriebskette und / oder verfügt man nicht über extrem hohe und sehr intelligent verteilte Marketingbudgets, mit denen man sein Brand über längere Zeit in die Wahrnehmung der Konsumenten penetrieren kann (wie es zum Beispiel Zalando macht), muss man zwangsläufig klare Differenzierungsmerkmale für seine Zielgruppe entwickeln. Merkmale, die auch bei vergleichbaren Produkten und mit überschaubaren Spendings zum Erfolg führen können, weil sie einen erfahrbaren Mehrwert für Endkunden bieten, der letztendlich auch durch Mund-zu-Mund-Propaganda Reichweite erzeugen kann.

Big Player wie Amazon, die quasi eine Web- und E-Commerce-DNA in ihren Genen tragen, machen vor, zu welchen massiven Veränderungen im Markt- und Kundenverhalten die permanente Etablierung immer neuer und (zumindest in der Konsumentenwahrnehmung) streng kundenorientierter Innovationen und Differenzierungsmerkmale fähig ist. Für den Strukturwandel im Handel sind sie die Brandbeschleuniger, und sie haben Erfolg, weil sie oft genug ein Bedürfnis von Konsumenten befriedigen, das diese bis dato noch gar nicht als solches erkannt hatten.

Auch die kaum überschaubare, rege Startup-Szene mit all ihren kleinen und mittelgroßen Gründungen trägt trotz ihrer inhaltlichen Spezialisierung und Fragmentierung zu diesem Wandel und zur Bildung neuer Hygienefaktoren und Differenzierungsmerkmale bei. Auch wenn viele Neugründungen recht schnell wieder verschwinden, so etablieren sich doch genügend Ideen im Markt, die den Keim in sich tragen, Kundenverhalten nachhaltig in einer Weise zu verändern, der bei allen anderen Wettbewerbern zu Umdenk- und Anpassungsprozessen führen muss.

## Verbundgruppen und E-Commerce

Verbundgruppen gehören aufgrund ihrer Historie, der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, aus denen sie einst entstanden sind und ihrer mal weniger, mal sehr deutlich strukturkonservativen Haltungen sicherlich nicht zu den Wirtschaftszweigen, die sich frühzeitig oder mit einem innovativen Ansatz den Themen Web und E-Commerce gewidmet haben. Und es gibt durchaus einige Gruppen, die massive Online-Entwicklungen in ihrem Waren- und Dienstleistungssegment schlichtweg verschlafen bzw. aus Angst vor schwierigen Entscheidungen kleingeredet haben, und die dann erleben, dass sich ihr Markt und die Kundenanforderungen so radikal verändert haben, das es für ein Umsteuern vielleicht schon zu spät ist.



## Vorsichtige Wege in den E-Commerce

Dennoch positionieren sich Verbundgruppen – mit sehr wenigen Ausnahmen – nicht generell als absolute Verweigerer oder Ignoranten der neuen Technologie und der Marktveränderungen. Immerhin zeigen laut *Mittelstandsverbund* 78% der Verbundgruppen kleine oder größere Aktivität im Web mit zentralen oder dezentralen Online-Plattformen (für Informationen, Services und / oder Shopping).

Dass Innovationen und echte Differenzierungsmerkmale bei diesen Aktivitäten noch nicht immer wahrnehmbar ausgeprägt sind und dass aufgrund dessen manche Plattform nur eingeschränkte Bekanntheit bei ihren potentiellen Zielgruppen besitzt, liegt weniger an einem Mangel an Willen und allgemeinem Know-How innerhalb der Verbundzentralen sondern hat mit der komplizierten Gesellschafter- bzw. Mitgliederstruktur solcher Verbünde zu tun. Sie lässt die Etablierung eines hochinnovativen und damit den Status Quo infrage stellenden Geschäftsmodells nicht zu sondern verfolgt immer die möglichst maximale Erhaltung des bestehenden Geschäfts und seiner Strukturen. Wie schwer sich beispielsweise Verbundgruppen aus dem hoch online-affinen Consumer-Electronics-Markt mit der Definition und Etablierung von zentralen Online-Shops tun, die von ihren einzelnen Mitgliedern als Angriff auf ihre Preishoheit, ihre Margen und Kundenkontakte wahrgenommen und somit generell in Frage gestellt werden, zeigt, dass eigentlich klare Marktanforderungen nicht automatisch zu klaren Antwortstrategien auf Verbundseite führen.

## Zentraler Online-Handel versus dezentrale Verbundgruppe

Zentral organisierte Strukturen, Entscheidungsbefugnisse, Abläufe und Plattformen sind, nicht nur aus kaufmännischer Sicht, sehr wichtige Faktoren für Erfolg im E-Commerce. Diese starke Zentralisierung und Virtualisierung des Handels im Web und die damit verbundenen effizienten Angebots- und Nachfragemechanismen stehen, mindestens vordergründig, im deutlichen Gegensatz zur dezentralen und stationär geprägten Organisation der Verbundgruppen.

Diese Problematiken zeigen sich dann nicht selten auch in Stillstand oder in nicht genügend durchdachten Ausweich- und Alibi-Aktivitäten im Web. Am Ende herrscht Enttäuschung über mangelnde Wirkung und Erfolg solcher Aktivitäten und bestätigt die immer schon geäußerte Skepsis gegenüber dem neuen Medium, aber reine Erhaltungsstrategien im E-Commerce finden eben nicht genau den Nährboden, den sie benötigen, um zu wachsen und wirklich erfolgreich zu sein.

Es lohnt sich, einen Vergleich anzustellen, um anhand konkreter Punkte zu verstehen, warum Verbundgruppen trotz ihrer Wirtschaftsmacht und ihrer unglaublichen Waren- und Dienstleistungsvielfalt nicht einfach ein zweites, noch besseres Amazon bauen und etablieren können. Zu diesem Zweck stellen wir den Verbundgruppen gedanklich reine Online-Händler (als generische, ideale Definition) gegenüber, die also „E-Commerce-





DNA“ in sich tragen, und analysieren wesentliche, hier explizit ausgewählte Unterschiede:

Tabelle 1: Unterschiede der Ansätze und Möglichkeiten reiner Online-Händler versus Verbundgruppen

Online-Händler mit E-Commerce-DNA	Verbundgruppen
<p>Ihr Ziel ist die <b>Eroberung von Kunden und Märkten über das Web</b> und / oder die Schaffung von neuen Märkten. Sie stehen in keiner Verpflichtung, klassische Handelsstrukturen im Markt zu erhalten.</p>	<p>Verbundgruppen <b>sind „Diener“ ihrer Gesellschafter</b> und sichern den Nachteilsausgleich für ihre mittelständischen Mitglieder mit einem Portfolio zentraler Services (wie Beschaffung, Fakturierung etc.).</p> <p>Sie müssen insofern klassische Strukturen erhalten helfen und stationären, regionalen / lokalen Umsatz durch die Zentralisierung von Kundenansprachen (Brand-Marketing, Vertriebshilfen, Franchise-Konzepte) fördern.</p> <p>Ein zentraler Online-Shop einer Verbundgruppe hätte unter dieser Prämisse nur die Aufgabe, Shop-Traffic in stationären Traffic zu konvertieren. E-Commerce darf hier den stationären Handel „unterstützend flankieren“, nicht mehr und nicht weniger.</p>
<p>Arbeiten Online-Händler mit Verkaufspartnern zusammen (bspw. in einem Marktplatzmodell), dann werden zentral Regeln definiert, denen sich die Partner (als Gegenleistung für Reichweite, Erlöse usw.) unterwerfen. Die Partizipation der Partner am Geschäft erfolgt also <b>unter Zurücknahme der eigenen Individualität und Freiheiten</b>.</p>	<p>Die individuelle Freiheit des mittelständischen Fachhändlers kollidiert recht schnell mit dem Anspruch einer notwendigen Abgabe von Verantwortung an eine Verbundzentrale.</p> <p>Aufbau und Betrieb eines zentralen Online-Shops als Marktplatz für die Fachhändler des Verbundes erfordert viel Fingerspitzengefühl, Überzeugungsarbeit und die frühe Einbindung aller Mitglieder, <b>um Zielkonflikte und Widerstände</b> zu vermeiden, die den Erfolg einer Shop-Strategie im Ansatz gefährden könnten.</p>
<p>Sie nehmen <b>Vorreiterrollen</b> ein, entwickeln und lancieren Innovationen in Produkten, Features und Services und können dies komplett zentral steuern.</p>	<p>Aufgrund der Vetorechte ihrer Mitglieder / Gesellschafter besitzen die Verbände <b>keine freie und proaktive Treiberrolle</b>, sondern müssen Online-Aktivitäten schrittweise und oft sehr vorsichtig auf- und ausbauen.</p> <p>Im Zweifel bedeutet dies auch Abwarten</p>





	<p>und Reagieren, weil neue und zentral geführte Geschäftsmodelle schnell zur Gegenwehr der Fachhändler im Verbund führen würden, die Aktivitäten abseits ihrer ureigenen Interessen mit großer Skepsis betrachten.</p>
<p>Pure-Player wie Amazon und andere sind primär <b>Technologie- und Prozessunternehmen</b> mit einer ausgeprägten Innovationskraft. Diese Haltung ist bei verschiedenen Playern unterschiedlich ausgeprägt, aber immer grundlegend vorhanden.</p>	<p>Verbünde sind ggf. Franchise-Geber, aber in der Regel keine Händler und keine Technologieunternehmen. Ihre vorhandenen, zentralen IT- und Prozessteams dienen der Operationalisierung des <b>Kooperationsmanagements</b> und nicht der E-Commerce-Innovation.</p>
<p>Als Online-Händler werden <b>zentrale Assets</b> wie <b>Category Management, B2C-Fulfillment</b> und die notwendige <b>Exzellenz in Endkunden-Prozessen</b> beherrscht und stetig weiterentwickelt.</p>	<p>Viele Verbundgruppenzentralen verfügen bis dato gar <b>nicht über echte Warenkontakte oder Erfahrungen in B2C-Prozessen</b>. E-Commerce-Skills müssen erst erlernt bzw. von außen bezogen werden.</p>
<p>Mehr oder weniger eine <b>Preisführerschaft</b> in kompetitiven, im Web transparent vergleichbaren Warenmärkten zu erzielen, wird durch eine wirtschaftlich ausgewogene Balance aus Category Management mit Eigen-Sourcing und Marktplatz-Ansätzen und gegebenenfalls Long-Tail-Strategien erreicht.</p>	<p>Eine Preisführerschaft in einem Web-Angebot stünde <b>im Gegensatz zur stationären Wertschöpfungskette</b> und Margenrechnung der Mitglieder des Verbundes.</p> <p>Darüber hinaus würden einheitliche Preise unterschiedlicher Händler in einem zentralen Web-Angebot zu kartellrechtlichen Fragestellungen führen, da so etwas außerhalb von Aktionen nicht erlaubt wäre („Preisabsprache“).</p>
<p>Erlöse aus Marktplatzkooperationen werden in der Regel nach einem <b>Provisionsverfahren</b> mit festen Sätzen verteilt.</p>	<p><b>Einfache Erlösverteilungsmodelle</b> aus zentralen Geschäftsmodellen sind aufgrund vieler Parteien und Mitglieder, die praktisch auch in Konkurrenz untereinander stehen, <b>nicht umsetzbar</b>. Welcher Fachhändler von einem zentralen Online-Verkauf profitiert, muss mit allen Mitgliedern diskutiert und beschlossen werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Fachhändler erhält Erlösanteile, dessen Geschäft sich in der Nähe</li> </ul>



	<p>der Postleitzahl des Online-Kunden befindet?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Online-Kunde muss explizit einen Fachhändler im zentralen Online-Shop auswählen?</li> <li>• Erlöse werden auf alle Fachhändler nach einem komplexen (aber „gerechten“) Kennziffernschlüssel verteilt?</li> </ul>
<p>Durch <b>zentrale Steuerung und Automatisierung</b> sind viele Prozesse, Abläufe und Schnittstellen weitgehend standardisiert.</p>	<p>Die komplexen Beziehungsgeflechte von Verbänden mit Industrie bzw. Herstellern, Lieferanten, Fachgeschäften (Verbundmitgliedern) und Kooperationspartnern erfordern <b>spezielle und kaum standardisierbare Lösungen.</b></p>
<p>„Multi-Channel“ wird aus Sicht eines Pure-Players oft mit „<b>Click &amp; Collect</b>“ gleichgesetzt.</p>	<p>„Click &amp; Collect“, also die Endkunden-Bestellung von Produkten in einem zentralen Online-Shop einer Verbundgruppe und Abholung bei einem lokalen Fachgeschäft käme aus Sicht der Mitglieder der <b>Degradierung der Fachhändler zur reinen Abholstelle</b> gleich, weil lokal verfügbare Service- und Produktberatung sowie Cross-Sellings, also die Generierung von Zusatzumsätzen, nicht oder nur sehr eingeschränkt möglich wären.</p>

## Komplexe Herausforderungen

Vergegenwärtigt man sich diese teils massiven Unterschiede in der Ausgangsbasis und in den Möglichkeiten, erkennt man, dass Verbundgruppen die wohl komplexesten Herausforderungen mitbringen, um ein auf dem Web basiertes Geschäftsmodell aufzubauen. Man könnte durchaus zu dem Schluss kommen, dass relevante E-Commerce-Strategien bei Verbundgruppen grundsätzlich kaum durchsetzbar sind. Und in der Tat gelingt es ihnen bisher nur sehr unzureichend, am Wachstum im Internet zu partizipieren.

Dennoch werden auf Verbundseite immer wieder Anstrengungen unternommen, um das Geschäft im Web anzukurbeln und für die Mitglieder nachhaltigen Mehrwert zu erzielen. Man könnte fast von einer hoch ambivalenten Sinnsuche sprechen, die bei vielen Verbundgruppen beim Thema Internethandel ausgelöst wird und mit der sich diverse Fachbereiche in den Häusern der Zentralen beschäftigen.



Das dieser Weg nicht einfach ist, aber dennoch auf Basis unterschiedlicher Ideen von vielen immer wieder verfolgt wird, obwohl er teilweise mit herben Rückschlägen versehen ist, lässt sich u.a. bei den Verbundgruppen im Consumer-Electronics-Markt beobachten:

- Bei ElectronicPartner (EP) kann man eine wechselvolle Geschichte der Online-Strategien verfolgen, nach der schon 2002 ein zentraler Shop mit dezentralen Abholmöglichkeiten gelauncht wurde, der aufgrund der Preisdiskussion auf Druck der Verbundmitglieder 8 Jahre später wieder die Pforten schließen musste. Im Sommer 2013 soll dieses Geschäftsmodell reüssieren, EP gab die neuerliche Kehrtwende bekannt und betont, dass es sich um eine „Abrundung“ der stationären Angebote handeln wird. Daneben betreiben die Düsseldorfer die im Ansatz durchaus interessante Service-Portal *plussanschluss.de*.
- Trotz vorgeblicher Skepsis gegenüber der Bedeutung des E-Commerce-Geschäfts betreibt EURONICS einen zentralen Online-Shop, der die Fachhändler als Versender einbindet. Der Erfolg bleibt bis dato aus, EURONICS, die mit Umsatzrückgängen kämpfen, will das Online-Marketing für ihre Fachhändler mit lokalen Angeboten intensivieren und plant ein zentrales Service-Portal.
- Auch EXPERT betreibt einen zentralen Shop, bietet Online-Kunden aber mit sehr geringer Sortimentsbreite und -tiefe kaum einen Anreiz zum Kauf und zur Wiederkehr.
- TELERING lehnt zentral organisierte Online-Angebote komplett ab und verweigert sich diesem Markt mit dem Hinweis, man betreibe lieber fachhandelsbasierten „IQ Commerce statt E-Commerce“.

## Generische Lösungsansätze

Was sind nun aber die Lösungsansätze und Geschäftsmodelle, die für Verbundgruppen überhaupt in Frage kommen und die nicht die Art von disruptiver Kraft in sich tragen, sich selbst und seine Mitglieder ersatzlos überflüssig zu machen?

Versucht man, die Möglichkeiten zu clustern, können drei generische Lösungsansätze beschrieben werden:

### Ansatz 1: Erhaltungsstrategie

Es besteht keine Zwangsläufigkeit für Verbundgruppen, in deren Handelsfokus letztendlich Konsumentenprodukte stehen, Online-Shops eröffnen zu müssen. Angesichts der heutigen Marktlage, dem brutalen Zwang zur Differenzierung im E-Commerce und die mittlerweile doch recht hohen Kosten, mit denen heute Shop-Strategien verbunden



sind, muss man generell manchem klassischen Händler raten, dieses Terrain gar nicht zu betreten und statt dessen alternative Wege zu suchen. Das gilt erst recht für die eine oder andere Verbundgruppe.

Das Web bietet jedoch weit mehr Möglichkeiten als nur (B2C-) Online-Shops. Auf Basis der Internettechnologie lassen sich diverse Aufgaben und Prozesse modernisieren und optimieren, die eine Verbundgruppe zu leisten hat.

In einer reinen Erhaltungsstrategie können Verbundgruppen beispielsweise Extranets aufbauen, um ihre Mitglieder mit Informationen zu versorgen bzw. einen über das Web erreichbaren Rückkanal zu etablieren. So können Produkt- und Verfügbarkeitsinformationen intelligent über das Web verteilt, interne Bestell- und Abrechnungssysteme zur Verfügung gestellt und eine deutlich größere Vernetzung der Mitglieder mit ihrer Zentrale und auch untereinander erreicht werden, bspw. für Verbund-weite CRM-Programme, für den Mitgliederaustausch untereinander, für E-Learnings u.v.m.

Auch Modulbaukästen zur Online-Vermarktung, wie sie bspw. *Sport 2000* ihren Händlern anbietet, sind ein Ausdruck des Umgangs mit den neuen Medien im Verbundumfeld.

Verbundgruppen, die über Lager-, Distributions- oder Großhandelsstrukturen verfügen, wären mit entsprechendem Invest zudem in der Lage, Fulfillment-Services für ihre Mitglieder anzubieten, die u.a. eine dezentrale Shop-Strategie einfacher ermöglichen würde (analog Amazon Fulfillment).

Letztlich fallen auch zwei Shop-Dienstleistungen unter diese Erhaltungsstrategie:

- Die Bereitstellung von Services oder Systemen durch die Zentrale, mit denen Fachhändler, wenn sie es denn wollen, einfach und unter Nutzung der zentralen Systemservices eigene Händlershops erstellen können, um ihrer lokalen Kundschaft auch mit einem Äquivalent im Netz aufwarten zu können. Solche fragmentierten Shop-Landschaften mit teilweise identischem Inhalt bergen zwar die Gefahr des „duplicate content“ und können sich somit negativ auf Suchrankings im Netz auswirken, verfolgen durch ihre starke lokale Verankerung aber auch nicht zwangsläufig die Reichweitenmaximierung im Netz.

Letztlich besitzen sie jedoch keinerlei Differenzierungsmerkmal außer ihrer Regionalität, was einen Erfolg sehr schwierig machen dürfte. Erst in einem Umfeld, in dem sich im Internet sozusagen regional bzw. lokal basierte „digitale Fußgängerzonen“ etablieren würden, käme solchen Shops eine gesteigerte Bedeutung bei.

- Die Bereitstellung von modernen B2B-Shops, mit denen die Fachhändler oder Servicebetriebe vor Ort ihre notwendigen Produkte und Dienstleistungen bei der Zentrale oder dem Großhandel online bestellen können, ohne bspw.



komplizierte, proprietäre und unflexible Software verteilen und einsetzen zu müssen.

Ein direkter Erfolg im E-Commerce muss aus einer solchen Erhaltungsstrategie nicht entstehen, kann die Verbundmitglieder jedoch zu mehr unternehmerischer Flexibilität befähigen und ermuntern.

## **Ansatz 2: Komplementärstrategie**

Um am E-Commerce-Geschäft teilzunehmen, muss man als Verbundzentrale nicht unmittelbar selbst aktiv werden. Man kann sich auch an erfolgreichen oder vielversprechenden Business-Modellen und Online-Unternehmen beteiligen. So umgeht man zumindest diverse Zielkonflikte in der Gesellschafterstruktur, die bei zentral geführten Online-Geschäftsmodellen reflexartig entstehen würden.

Solche Beteiligungen als komplementärer Ansatz können mehr positive Ergebnisse zeigen, als nur gegenseitig von Einkaufsvorteilen zu profitieren, die man an die Mitglieder weitergeben kann. Die Zusammenarbeit mit erfolgreichen Pure Playern kann für Verbundgruppen auch Synergien für Prozesse, für Kundenmarketing und für die eigene Marktforschung erzeugen. Und nicht zuletzt bringt diese Zusammenarbeit unter Umständen einen frischen Wind auch in die Haltung der mittelständischen Mitglieder zum Thema Online-Handel, sofern man die gegenseitige Kompetenz anerkennt und sie allen Seiten transparent macht.

## **Ansatz 3: Innovativer Multi-Channel als „organische Evolution“**

Die Verbundgruppen, die den Weg in den B2C-Online-Handel wagen, müssen sich mit einer Multi-Channel-Strategie beschäftigen, in der nicht einfach Online-Shops entstehen, wie es bereits viele gibt. Hier sind durchaus im Kern innovative, mindestens aber komplett durchdachte Ansätze gefragt, die mit beträchtlicher operativer Exzellenz umgesetzt werden. Solche innovativen Multi-Channel-Modelle, gepaart mit dem Management der Endkundenbeziehungen der Zentrale und aller Mitglieder (Stichwort: übergreifendes CRM) sind sehr gute Voraussetzungen, um

- den Branding-Effekt der Gruppe und ihrer Mitglieder über das Web deutlich zu stärken,
- den fachhandelsaffinen Kunden einen wirklichen Mehrwert im Web zu bieten und sie auf Dauer nicht an den Wettbewerb zu verlieren,
- den Spagat aus notwendiger Zentralität eines Online-Shops und den regionalen / lokalen Leistungspaketen und Vorteilen des stationären Fachhandels zu meistern,
- Vertrauen, Persönlichkeit und Servicequalität adäquat in die Online-Welt zur übersetzen und



- Differenzierungsmerkmale zu entwickeln, die Pure Player mangels Offline-Struktur gar nicht nutzen können, ohne massive Invests zu tätigen.

Immens wichtig bei der Strategiefindung ist hierbei, kompromisslos ein kanalspezifisches Leistungsversprechen aufzubauen, und nicht einfach die klassischen Leistungen der Verbundmitglieder 1:1 ins Web übertragen zu wollen. Multi-Channel-Ansätze funktionieren nicht, wenn man die jeweiligen Kanäle in sich nicht exzellent betreibt, denn die Möglichkeit der Schaffung von Kundenloyalität hängt an Themen wie (Eigen-) Marken, Servicelevels, Preisen usw. und nicht an der Frage, ob ein konkreter Händler vor Ort auch zusätzlich einen Webshop betreibt oder nicht.

### **Kein alleiniges Schlüsselkonzept**

Die drei genannten generischen Lösungsansätze können alleinig oder auch in einer Mischung zum Einsatz kommen. Es gibt genügend Beispiele für beides: So wie die in Dreieich beheimatete MHK Group (Küchenfachhandel) eine Mischung aus Erhaltungsstrategie und sehr vorsichtiger organischer Evolution als Strategie gewählt hat, so versucht es Electronic Partner mit einer Mischung aus allen drei Ansätzen, bei der man sich als Komplementärstrategie bis dato für eine Beteiligung an *notebooksbilliger.de* entschieden hat. Welche Mischformen und Konzepte letztendlich zum Erfolg führen, hängt letztlich vor allem vom unternehmerischen Mut und der operativen Exzellenz ab, mit denen die jeweilige Verbundgruppe ihre Strategie vorantreibt. Bei vielen vorhandenen Web-Aktivitäten vermisst man genau diese Eigenschaften und darf deshalb skeptisch sein, was den Erfolg betrifft.

## **Notwendiger Wandel bei Verbundgruppen**

Eine nicht zu unterschätzende Aufgabe im Zusammenhang mit einer Ausrichtung auf ein wie auch immer geartetes Internet-Geschäft besteht im Wandel der eigenen, oft über Jahrzehnte gelernten Prinzipien, die in vielen Verbundzentralen aus einem konservativ-hierarchischen Grundmodell entstanden sind.

Wollen die jeweiligen Gruppen erfolgreich in einem sich schnell entwickelnden Geschäftsmodell sein, in dem immer wieder disruptive Ansätze auftauchen, müssen sie ein sehr hohes Maß an Flexibilität entwickeln. Es ist dafür erforderlich, sich quasi mitunter selbst infrage zu stellen und zielgerichtetes Change Management zu betreiben. Nur wer als Zentrale diese Entwicklungen wirklich versteht, bewerten und eigene Konzepte darauf aufbauen kann, ist in der Lage, seine Mitglieder vom richtigen Weg zu überzeugen, sie mitzunehmen und zugleich aktiv anzustoßen.

In diesem Zusammenhang seien drei Blöcke von allgemeinen, grundsätzlichen Herausforderungen genannt, denen sich die Verbundgruppen stellen müssen:



## **Herausforderungen im Management und in der Organisation**

### ***Befreiung aus der strukturellen Falle***

Aus einer oft vorhandenen, strukturellen Falle müssen sich Verbundzentralen bei der Definition von Online-Strategien, die von Erfolg gekrönt sein sollen, zwangsläufig befreien: Dass eine Verbundgruppe für alle ihre Mitglieder im Online-Geschäft nur so stark sein darf, wie es auch die in diesem Geschäftsmodell „schwächsten“ bzw. unmotiviertesten Mitglieder zulassen.

Dabei spielen ehrlicherweise demografische Faktoren eine nicht unerhebliche Rolle: Ein quasi vor der Rente stehender Fachhändler vor Ort wird eher ein Interesse daran haben, sein lokales Geschäft über die nächsten zwei bis fünf Jahre hinweg zu retten anstatt progressive E-Commerce-Experimente seiner Verbundzentrale zu unterstützen.

Starker Willen und E-Commerce-Know-How in einer Verbundzentrale sind also noch lange kein Erfolgsgarant für die gesamte Gruppe, denn profitable Online-Geschäftsmodelle erfordern von jedem Einzelnen immensen unternehmerischen Elan, technologisches und prozessuales Wissen, Weitblick und den Mut zur permanenten Veränderung – alles Eigenschaften, die man einem Verbundmitglied schlichtweg nicht gegen seinen Willen verordnen kann. Die Verbundzentralen sind elementar auf die unternehmerische Eigenverantwortung ihrer Gesellschafter angewiesen, an die sie mit aller Deutlichkeit appellieren müssen.

Innerhalb mancher Verbünde lässt sich heute schon ein sehr heterogenes und die innere Konkurrenz durchaus verschärfendes Bild beobachten: Auf der einen Seite agieren da teilweise einstige stationäre Fachhändler, die auf eine mühsame Einigung in der Gruppe nicht warten wollen, nun selbst erfolgreich Online-Geschäfte betreiben und damit den disruptiven Strukturwandel mitbefördern (und sich somit auch von der Gruppe unabhängiger machen). Auf der anderen Seite stehen jene, die das Medium weder nutzen wollen noch können und sehr misstrauisch auf die Entwicklung ihres Verbundkollegen blicken. So mancher Verbund-Chef wird sich deshalb Sorgen machen, welche und wie viele Mitglieder er in ein paar Jahren noch in seiner Gruppe hat.

### ***Akzeptanz des Paradigmenwechsels***

Die Zentrale muss ihre Organisationsprinzipien, Geschäftsmodelle und Leistungsportfolios auf die Online-Welt anpassen, statt mit aller Kraft zu versuchen, das Bestehende zu erhalten. Nur so können sie ihren Mitgliedern nachhaltige Unterstützung anbieten. Letztendlich wird auch von diesen Unternehmen verlangt, um es mit dem Wirtschaftspublizisten Gunter Dueck auszudrücken, ihr eigenes, aus jahrzehntelanger Erfahrung entstandenes „Immunsystem“ zu hinterfragen, das neue Ideen erst einmal wie Störungen behandelt.





### ***Neue „DNA“ zulassen***

Verbundgruppen sollten für E-Commerce-Projekte alle Mitarbeiter und Spezialisten an einen Tisch bringen, die Spaß und wirkliches Interesse an dem Thema haben – unabhängig vom aktuellen Aufgabenbereich und befreit aus der sonst formal herrschenden Hierarchie. Gemeinsam mit externen Fachleuten können solche Teams weit mehr leisten, als eine sorgsam politisch ausgewogen zusammengestellte Projektgruppe.

### ***Erwartungsmanagement***

Verbundgruppen sollten keine falschen bzw. zu hohen Erwartungen an die hart messbaren Erfolgskennziffern (Besuchsfrequenz, Umsatz, Wachstumsraten usw.) von politisch ausbalancierten Online-Aktivitäten wecken, denn in einem „sustaining“, also strukturerehaltenden Geschäftsmodell sind Umsatzverlagerungen und tendenziell langsames Wachstum eher zu erwarten als schneller Erfolg.

### ***Komplexitätsmanagement***

Wichtig bei allen Unternehmungen ist die Bereitschaft zu fördern, gemeinsam aus dem, was man tut, zu lernen. Fehler müssen dabei explizit erlaubt werden, denn sie sind wichtig, um Ideen ohne Druck verfolgen zu können und einen stetigen, iterativen Verbesserungsprozess zu ermöglichen. Das ist viel besser, als von Vorständen groß angelegte wie angekündigte „Big Bangs“ anzustreben, die in der Regel zu Enttäuschungen führen, weil ein klassisches Management aus Zeit, Budget und Projektumfang bei solchen Mammut-Vorhaben von vornherein versagen muss.

## **Herausforderungen bei Prozessen und Technologien**

### ***Keep it simple***

Mittel- bis langfristig müssen die bestehen Komplexitäten in den Prozessen, die bei vielen Verbundgruppen anzutreffen sind, nachhaltig verringert werden. Gemeinsam mit allen Stakeholdern muss aktiv nach einfacheren Abläufen gesucht werden, statt Web- bzw. E-Commerce-Prozesse zu verbiegen, um sie an bestehende Strukturen und Abläufe anzupassen. Für die dauerhafte strategische Weiterentwicklung und Skalierung von E-Commerce-Systemen sind Vereinfachungen und Standardisierungen elementar wichtig.

### ***Wandel zum Technologie-Unternehmen***

Im Web oder im Online-Handel aktiv zu sein, erfordert massives technologisches und prozessuales Know-How sowie eine sehr flexible und wachstumsfähige Architektur aus Systemen und Abläufen. Ohne beträchtliche Invests und ohne fachgerechte Unterstützung ist das nicht leistbar.



## Herausforderungen bei Marketing und Kundenmanagement

### *Multiplikation und Partizipation der Erfahrungen*

Erst die geeignete Verteilung des Wissens und der Leistungen in der ganzen Gruppe und ihrer Mitglieder sowie deren direkte Rückkopplung dazu, ermöglicht erfolgreiche Strategien, die von allen Beteiligten getragen werden.

### *Kundenanalyse*

Die genaue Ermittlung von Kundensegmenten und Bedürfnissituationen sowie die Etablierung von „Customer Lifetime Value“-Modellen über alle Mitglieder / Fachhändler hinweg, schafft die Basis, nachhaltig Wertschöpfung zu erhalten. Auch die Mitglieder müssen also ihren Teil der Erkenntnisse über ihre Vor-Ort-Kunden an die Zentrale zurückfließen lassen; zentralen CRM-Systemen und -Prozessen und dem Thema „Big Data“ kommt somit ein immens hoher Stellenwert bei.

## Fazit

Bei allen nicht zu unterschätzenden Schwierigkeiten, die aus der strukturellen Basis von Verbundgruppen erwachsen: Mit der geballten Kraft aus Marketing-Know-How, lokaler und stationärer Vertriebsstärke und einer in der Regel ökonomisch stabilen Verfassung sind Verbundgruppen durchaus in der Lage, dem starken Wettbewerb aus Preisen, Produkten und Kundenaufmerksamkeit im Web etwas Anderes entgegenzusetzen. Um diese Chancen zu nutzen und nicht Gefahr zu laufen, seine Kunden über kurz oder lang nicht mehr zu erreichen, muss man die eigenen Stärken erkennen und ganz neu interpretieren.

Differenzierungsmerkmale, die Verbundgruppen in einem B2B- oder B2C-Geschäftsmodell im Internet herausbilden können, sind im Ansatz vorhanden und müssen tiefgehend analysiert und online mit einer Mischung aus Mut und Pragmatismus zum Kundenmehrwert entwickelt werden. Verbundgruppen müssen sich selbst in dem Zusammenhang zwingend den Raum und die Strukturen für Experimente geben, denn ein allgemeingültiges Schlüsselkonzept existiert nicht.

Speziell im B2C-Bereich gibt es durchaus noch genügend konkrete Themen mit Differenzierungspotential, die es wert sind, mit einer Verbundstrategie verfolgt und ausgetestet zu werden, hier nur ein paar Beispiele:

- Die Etablierung von Online-„Showrooms“ für Endkunden, indem die gesamte Palette der lokalen Produkt- und Leistungsangebote als Informationsangebot in zentralen Online-Plattformen aggregiert werden. Kunden entsteht allein schon ein Mehrwert durch die Zeit, die sie sparen, physisch mehrere Fachhändler aufsuchen zu müssen, nur um Produkte und Services vergleichen zu können.



- Lokale Produktsuchen in Online-Shops über die gesamte Fachhandelskette hinweg erleichtern Kunden, die gern stationär und mit Beratung einkaufen, einen gezielten Weg in Fachgeschäfte.
- Portfolios aus standardisierten Dienstleistungen (Reparatur-, Wartungs-, Installationsaufträge), die von den stationären Fachhändlern bzw. Servicestellen vor Ort beim Kunden umgesetzt werden, können entwickelt und über eine zentrale Plattform online vertrieben werden.
- Mit umfassenden und herausragenden redaktionellen Inhalten („Content“) und exzellenten Produktinformationen könnten Verbundgruppen ihre Informations- oder Shopping-Plattformen deutlich aus dem Feld vieler Wettbewerber herausheben.
- Beratungsleistungen im Web, vom Live-Chat mit Experten bzw. Fachhändlern vor Ort bis hin zu wirklich durchdachten, algorithmischen Produktberatern („Guided Selling“), die vollständig auf die individuelle Bedürfnislage der Kunden gerichtet sind, tragen ein signifikantes Differenzierungspotential in sich und können die Fachhandelskompetenz angemessen ins Web übersetzen.

Diese und viele andere Möglichkeiten können die Basis für eine nachhaltige Online-Strategie sein, die vielleicht nicht immer und sofort zu einer Shopping-Plattform, aber zu einem echten Kundenmehrwert führen, der mittelbar oder unmittelbar auch dem Verbundmitglied und Fachhändler vor Ort nützt.



### **Über den Autor:**

Sven Selle ist Account Director bei der Cocomore AG, berät in dieser Funktion Kunden bei strategischen und operativen E-Commerce-Projekten und war zuvor in verschiedenen Funktionen bei neckermann.de tätig.

### **Über Cocomore:**

Die Cocomore AG ist eine Agentur für Kommunikation und IT mit rund 140 Mitarbeitern (<http://www.cocomore.de/Karriere/OffeneStellen>) und Büros in Frankfurt am Main, Genf und Sevilla. Zu den langjährigen Kunden der im Jahre 2000 gegründeten Agentur gehören unter anderem Nestlé, Procter & Gamble, VDMA (Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V.), Sanofi, Rossmann und RTL (<http://www.cocomore.de/Referenzen/Kundenubersicht>). Cocomore hat Projekte in über 30 Ländern realisiert und ist aktives Mitglied im World Wide Web Consortium (W3C) sowie im Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW). Unter <http://www.cocomore.de/Ueberuns> gibt es weitere Informationen über die Cocomore AG.

### **Kontakt:**

Melanie Vogelbacher  
Managing Director E-Commerce  
E-Mail: [melanie.vogelbacher@cocomore.com](mailto:melanie.vogelbacher@cocomore.com)  
Telefon: +49 69 972 69 162

Sven Selle  
Account Director E-Commerce  
E-Mail: [sven.selle@cocomore.com](mailto:sven.selle@cocomore.com)  
Telefon: +49 69 972 69 125

