

# Günter Althaus: „Verbundgruppen müssen Infrastrukturgeber sein“



Günter Althaus (Foto: Assima hoch 2)

## **Im Rahmen der Händlertagung von Schuhe24 formulierte Günter Althaus, Geschäftsführer der Verbundgruppe Assima hoch 2, Thesen zur Zukunft des Handels und der Einkaufsgemeinschaften.**

Für den ehemaligen Vorstandsvorsitzenden der ANWR Group steht fest, dass Unternehmen ihr Geschäftsmodell permanent überprüfen müssen. „Die Frage, ob das eigene Geschäftsmodell noch Relevanz hat oder nicht, ergibt sich aus der Prüfung des USP (Unique Selling Proposition)“, so Althaus. Einmal im Jahr sollte dieser USP, die Beschreibung des Unternehmenskerns, geprüft werden. Zudem müssten sich laut dem Assima hoch 2-Geschäftsführer Unternehmen um ihre Resilienz kümmern. Finanzielle Ressourcen sollten aufgeteilt werden, und wenn Vermögen aus dem Privatbereich in das Unternehmen investiert werde, müsse dieser Teil geschützt werden. „Das kann man nicht, wenn man all seine privaten Vermögenswerte den Banken zur Sicherung zur Verfügung stellt.“

Als dritten wesentlichen Punkt für erfolgreichen Handel betrachtet Althaus Kundenorientierung. Diese sei in den letzten Jahren oft falsch interpretiert worden: „Ein Unternehmen, das versucht, Kundenwünschen zu folgen, aber nicht in der Lage ist, eine entsprechende Leistung abzubilden, ist unglaublich.“ Viele Unternehmen glaubten, sie müssten digitaler werden, seien aber nicht in der Lage, Digitalisierung zu bedienen. „Wenn Sie eine Kundenorientierung auch dadurch erreichen wollen, dass Sie unterschiedliche Vertriebs- und Kommunikationskanäle bedienen, dann bitte mit dem richtigen Know-how und mit den richtigen Mitarbeitern – und nicht mit Amateuren und Halbprofis“, so Althaus.

Als vierten Aspekt nannte der Handelsexperte in seinem Vortrag Zukunfts- und Investitionsorientierung als Pflicht für ein Unternehmen. Dies sei zwar gerade in Corona-Zeiten eine „ziemlich steife These“. Dumpfes Kostenmanagement helfe aber nicht. Unternehmen, die in erster Linie dadurch geprägt seien, seien noch nie erfolgreich geworden. Investitionstätigkeit, Investitionsfähigkeit und Investitionsbereitschaft seien unabdingbar für den Erfolg – „auch und gerade in Krisenzeiten“, so Althaus. In schwierigen Zeiten zeige sich zudem die Stärke von Führungskräften, ist der Verbundgruppenchef überzeugt. Es brauche jemanden, der auch in der Krise die Richtung im Blick halte, der sich nicht verstecke und an Bord sei. Und: „Chefs, die ihren Mitarbeitern nichts zutrauen, sind selber unfähig“, so Althaus.

Der Branchenkenner forderte in seinem Vortrag auch, die Rolle von Aufsichtsräten „völlig neu“ zu denken. „Aufsichtsräte in vielen deutschen Unternehmen sind eher Vertreter der Eigentümer. Die Rolle eines Aufsichtsrates ist aber nicht in erster Linie, die Aufgaben des Eigentümers zu vertreten. Der Aufsichtsrat soll das Unternehmen in seiner Eigenständigkeit überwachen und den Vorstand und die Geschäftsführer bestmöglich beraten.“ Dafür brauche es Erfahrung und Know-how. Und dabei störe insbesondere der Interessenskonflikt.

Mit zwei Thesen richtete sich Althaus insbesondere an Verbundgruppen. Diese müssten zwingend die Rolle des Infrastrukturgebers erfüllen und für die Mitglieder und Lieferanten Instrumente, Technologien und Innovationen bereithalten. „Mitglieder haben Anspruch auf diese Leistungen, die ein einzelner nicht abbilden kann“, so Althaus. Und schließlich sei es eine Pflichtaufgabe für Verbundgruppen, zukunftsfähige Ökosysteme zu entwickeln. Die Einkaufsgemeinschaften müssten verbinden und ausbalancieren und auch politisch agieren und vernetzt sein. „Die Multidimensionalität von Verbundgruppen ist komplex. Deshalb ist es fast ein Automatismus, dass Verbundgruppen von Managern geführt werden sollten, die Komplexität handeln können. Eindimensionalität und der Tunnelblick helfen dort nicht weiter. Die Offenheit für Neues, die Fähigkeit, abstrakt zu denken und neu zu sortieren ist wesentliche Voraussetzung, um die Zukunftsfähigkeit einer Verbundgruppe zu gestalten“, so Althaus.

Petra Steinke / 02.05.2021 - 11:05 Uhr