



Im Zuge der intensiven Digitalisierung der Fruchtbranche und des Klimawandels kommen neue Herausforderungen auf Unternehmen und Gartenbaubetriebe zu. Bei der unüberschaubaren Anzahl von Softwareanbietern und -Möglichkeiten sowie den neuen EU-Anforderungen kann in Firmen leicht der Überblick verloren gehen. Hilfen und Unterstützung sind gefragt. Daher benennt das Fruchthandel Magazin auf den folgenden Seiten einige Probleme und stellt Lösungen vor, wie Unternehmen und Gartenbaubetriebe sich vor allzu unliebsamen Folgen von Klimawandel und Digitalisierung schützen können.

## UNTERNEHMENSBERATUNG KUHNKE

# Zentralisierung des O+G-Einkaufs ist Herausforderung für den klassischen Großhandel



Bernfried Kuhnke

**Fruchthandel Magazin:** Aldi Süd schreitet bei der Zentralisierung des Obst- und Gemüse-einkaufs immer weiter voran. Mitbewerber Lidl, EDEKA mit den Fruchtkontoren, Kaufland und REWE haben das Geschäftsfeld bereits komplett zentralisiert. Wie beurteilen Sie die aktuelle Situation?

**Bernfried Kuhnke:** Mit der Zentralisierung des Einkaufs haben wir schon lange zu tun. Aldi Süd ist diesbezüglich der letzte bedeutende Spieler im deutschen Lebensmittel Einzelhandel (LEH), der diesen Schritt vollzieht. Es sind nachvollziehbare Bemühungen, die Supply Chain vollständig zu kontrollieren. Von der Sortimentsgestaltung und -vereinheitlichung über Produktspezifikationen, Produktsicherheit bis hin zur Lieferanten- und Erzeugerauswahl

liegen die Vorteile seitens des LEH auf der Hand. Das gilt auch für die Schaffung eigener Logistikstrukturen zur Bündelung, Qualitätskontrolle, Pufferlagerung und Just-in-Time-Belieferung der eigenen Dis-

tributionsstandorte. Die Zentralisierungseffekte beobachte ich schon seit Beginn meiner beruflichen Laufbahn im Fruchthandel.

**FH-Magazin:** Welche Folgen hat diese Entwicklung allgemein für die Struktur der Obst- und Gemüsebranche und das Angebot?

**B. Kuhnke:** Mächtige Einzelhändler mit großem Beschaffungsvolumen brauchen immer leistungsfähigere Lieferantenstrukturen, um ihren Bedarf zu decken. Im Zentraleinkauf herrscht natürlich das Kostendiktat. So gibt es neben den positiven Effekten auf das Sortiment auch bei den Prozesskosten Vorteile. Einzelne Einkäufer und Disponenten bewegen immense Warenwerte und treffen Entscheidungen von großer Reichweite. Daher können sie sich nicht täglich mit unterschiedlichsten Erzeugern und Lieferanten abstimmen. So ist zu erwarten, dass sich entsprechend auch der Trend zu größeren Erzeugerbetrieben oder -zusammenschlüssen und zu stark spezialisierten Vermarktern verstärkt durchsetzt. Der klassische (Import-)Großhandel stirbt. Aber auch unsere Großmärkte – als traditionelles Zuhause des Obst- und Gemüse-Großhandels – müssen sich neu erfinden. Nur Konzepte mit echter Wertschöpfung, oft investitionsintensiv, bleiben weiter interessant. Neue Vertriebswege, Ni-

### Über Kuhnke – Beratung. Umsetzung.

Der staatlich geprüfte Betriebswirt und Changemanager Bernfried Kuhnke (56) berät Unternehmer der grünen Branche in organisatorischen Belangen und setzt Konzepte und Projekte im Unternehmen aktiv und zielgerichtet um. Ob für die Betriebs- oder Abteilungsorganisation, in Expansions-, Restrukturierungs- oder Sanierungsprozessen: Kuhnke steht als Organisationsberater, Projekt- und Interim-Manager zur Verfügung, wo und so lange er gebraucht wird. Er ist Fördermitglied im Deutschen Fruchthandelsverband e.V., (DFHV), ordentliches Mitglied im Bundesverband freier Berater e.V. „die KMU-Berater“ und arbeitet zusammen mit dem auf die Lebensmittelbranche spezialisierten Interim Provider Rau / Interim.

schen und Trends bieten punktuell neue Chancen – wie natürlich auch die wirklich guten und schmackhaften Produkte abseits des Massenmarktes.

**FH-Magazin:** Welche Konsequenzen hat diese Form des Einkaufs für die weiteren Marktteilnehmer in der Wertschöpfungskette?

**B. Kuhnke:** Der Direktkontakt des LEH zu Erzeugern und deren Vermarktungsbüros wird zunehmen. Auch das Kontraktgeschäft wird an Bedeutung gewinnen. Der klassische Großhandel muss darauf reagieren, denn sein Angebot ist immer weniger gefragt. Der Großhandel ist aber auch eine wichtige Ressource für die Akquirierung qualifizierten Personals. Die Ausbildungslast liegt bisher noch überwiegend im O&G-Großhandel. Der massive Stellenaufbau im LEH wird ganz wesentlich gespeist durch die qualifizierten und produkt erfahrenen Personalressourcen des Großhandels. Hier findet eine Verschiebung zu Lasten der Arbeitsplätze im Großhandel statt.

**FH-Magazin:** Für den traditionellen Großhandel kann die Zentralisierung der Beschaffung zur Existenzfrage werden. Welche Rolle kann er künftig einnehmen?

**B. Kuhnke:** Die Existenzfrage ist bereits gestellt. Und schon immer galt: Wer nicht imstande ist, sich neu zu erfinden, wer nicht mutig mit der Zeit geht, der geht mit der Zeit selbst und ist über kurz oder lang nicht mehr im Markt. Das geht auch größeren Marktteilnehmer so. Die Entwicklung betrifft übrigens nicht nur den Obst- und Gemüsegroßhandel. Auch der Cash- und Carry-Handel ist auf der Suche nach neuen Aktionsfeldern und strukturiert um. Das heißt, hier formiert sich ein neuer und – auch wegen seines umfassenderen Sortiments – ernst zu nehmender Mitbewerber für die Vertriebskanäle Gastronomie und Großverbraucher. Und nicht zuletzt beobachten wir natürlich den Internethandel. Ich glaube, dass der stationäre LEH der Internethandel der Zukunft sein wird.

**FH-Magazin:** Welche Möglichkeiten haben Betriebe, sich der neuen Marktsituation zu stellen? Welche Erfolgsfaktoren müssen beachtet werden?

**B. Kuhnke:** Chancen versprechen Spezialisierungen auf wertschöpfende Prozesse.

Oder die Beherrschung besonders schwieriger Sortimente, denn das einfache Volumengeschäft wickelt der LEH inzwischen selbst ab. Auch innovative Produkte und das Erschließen neuer Ursprungsländer oder Märkte jenseits des deutschen Marktes können Potenzial bieten. Daneben können Downsizing innerhalb der Betriebe oder Kooperationen verschiedener Betriebe Effizienz, Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit erhöhen.

### „Der klassische (Import-)Großhandel stirbt“

**FH-Magazin:** Häufig ist eine Restrukturierung von Betrieben und Prozessen nötig. Welche Parameter müssen vor allem beachtet werden, um diese effektiv umzusetzen?

**B. Kuhnke:** Grundvoraussetzungen sind ein klar definiertes Ziel, eine gute Idee und eine stimmige Strategie. Klingt banal, ist es aber nicht! Häufig bestehen keine klaren Vorstellungen oder fehlt der Wille zu kon-

schwören. Die Chemie muss jedenfalls unbedingt stimmen. Ein Zusammenschluss steht und fällt mit seiner Vertriebsleistung und dem Benefit für die Kooperationsparteien. Stichwort: faire Verteilung von Nutzen und Lasten. Fängt die Kooperation an, sich vor allem mit sich selbst zu beschäftigen und ihre Aktivitäten nach innen zu richten, ist sie gescheitert. Insgesamt gibt es Überkapazitäten am Markt und einen dementsprechend motivierten Verdrängungswettbewerb. Meiner Ansicht nach können Kooperationen nur unter bestimmten Umständen sinnvoll sein. Beteiligungen oder Akquisitionen sind hier das klarere Konstrukt.

**FH-Magazin:** Wie wirken sich die Generationennachfolge und der Führungswechsel in den Betrieben aus?

**B. Kuhnke:** Nicht immer werden die Nachfolger optimal auf ihre neue Führungsaufgabe vorbereitet. Häufig wird die Verantwortung, die sie übernehmen müssen, unterschätzt. Die fachliche Ausbildung der



sequenzen oder mutigen Entscheidungen. Neben dem erforderlichen Know-how ist es eine Herausforderung, entsprechend Zeit und Geld zu investieren sowie eine angemessene Prozessgeschwindigkeit einzuhalten. Zeit ist Geld und daher der Erfolg häufig abhängig von einer zügigen Umsetzung des neuen Konzepts.

**FH-Magazin:** Können Kooperationen den Großhandel stärken? Welche Möglichkeiten liegen in einer Zusammenarbeit und was sind hier die größten Herausforderungen?

**B. Kuhnke:** Selbst wenn es tatsächlich nicht nur eine gemeinsame Angst, sondern sogar eine gemeinsame Vision gibt, fällt es schwer, Kooperationspartner tatsächlich auf eine einheitliche, abgestimmte Strategie einzu-

neuen Generation ist dabei oft sehr gut. Aber es ist eben auch eine Unternehmerpersönlichkeit gefragt, die ihre Führungsrolle ausfüllen kann und für diese Aufgabe geeignet ist. Daneben ist die Zukunftsfähigkeit des Betriebs von seiner Konstitution zum Zeitpunkt der Übergabe abhängig. Mitunter kann die Entscheidung, einen externen Geschäftsführer einzustellen, die bessere Wahl sein. Manchmal sind ein Management-Buyout oder Verkauf des Betriebs alternative, bessere Lösungen.

**FH-Magazin:** Sehen Sie auch Chancen in der Veränderung? Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, um sich den neuen Marktanforderungen nicht nur anzupassen, sondern diese gewinnbringend für sich zu nutzen?

**B. Kuhnke:** Ich bin der Branche seit mehr als 35 Jahren intensiv verbunden und ich beobachte eine Phase absolut tiefgreifender Veränderungen. Einige Unternehmen haben die passenden Antworten auf die neuen Marktanforderungen gefunden. Viele, besonders kleinere Betriebe, geraten aber in Schwierigkeiten. Manche spezialisieren sich und besetzen Nischen oder verfolgen

„Das Kontraktgeschäft wird an Bedeutung gewinnen“

aktuelle Trends. Alle erfolgreichen Unternehmen haben jedoch bestimmte Eigenschaften gemeinsam: Kreativität, Mut und Beharrlichkeit – Ideen haben und sie konsequent, aber mit der nötigen Flexibilität unbeeinträchtigt umzusetzen.

**FH-Magazin:** Was ist Ihr Rat an die Händler, wie sollten Veränderungen angegangen und Prozesse professionell begleitet werden?

**B. Kuhnke:** Ich empfehle, das Geschäftsmodell – gegebenenfalls mit Hilfe von Experten – auf den Prüfstand zu stellen. Dabei darf es keine Denkverbote geben. So können Chancen identifiziert, Defizite erkannt, Strukturen und Prozesse angepasst werden. Unnötigen Ballast gilt es abzuwerfen. Entscheidend ist auch eine gewisse Geschwindigkeit dabei, denn Zeit ist Geld. Das alles getreu dem Motto, das Voltaire geprägt hat: „Wir sind verantwortlich für das, was wir tun, aber auch für das, was wir nicht tun.“

## ROBERT SCHÜLER VERSICHERUNGSMAKLER

# Das unterschätzte Risiko der Digitalisierung – Lösungsansätze für den Mittelstand

Die Digitalisierung der Arbeitswelt hat unzweifelhaft enorme Vorteile für die gesamte globale Wirtschaft gebracht. Gleichzeitig gibt es aber auch eine Schattenseite, wie es ganz aktuell bei den politischen Wahlen in den USA oder Frankreich zu beklagen war. Der rasante Anstieg der organisierten Cyberkriminalität führte laut polizeilicher Kriminalstatistik allein 2015 zu einem wirtschaftlichen Gesamtschaden in Höhe von vier Milliarden Euro. Über eine Million Schadensfälle durch Hackerangriffe von außen aber auch von Unternehmensmitarbeitern selbst verzeichnet die deutsche Wirtschaft jährlich.

Das Fruchthandel Magazin sprach mit Frederik C. Köncke, Experte für Vertrauensschadenversicherungen und Sonderrisiken darüber, wie Unternehmen sich vor Schäden schützen oder das Risiko minimieren können. Frederik C. Köncke ist Mitglied der Geschäftsleitung bei der Robert Schüler Versicherungsmakler GmbH & Co KG in Hamburg. „Eine Vertrauensschadenversicherung (VSV) schützt Firmen vor Vermögensschäden aus unerlaubten Handlungen,

Gesetzbuch zum Schadensersatz verpflichten. Ersetzt werden in der Regel sowohl Schäden, die dem Unternehmen selbst entstehen, als auch Schäden, die Dritten zugefügt werden. Die klassischen Risiken der Vertrauensschadenversicherung sind Vermögensschäden, die von Betriebsangehörigen oder anderen Vertrauenspersonen vorsätzlich verursacht werden. „Vielfach

handelt es sich dabei zum Beispiel um Unterschlagung von Firmengeldern, Diebstahl von unternehmenseigenen Sachwerten oder Betrug“, führte Frederik C. Köncke gegenüber dem Fruchthandel Magazin aus.

Aktuell verlagern sich diese Risiken aber hin zu einem starken Anstieg der organisierten Cyberkriminalität. Daher erweitern einige Vertrauensschaden Versicherer ihre



Frederik C. Köncke

die von Betriebsangehörigen oder sonstigen Vertrauenspersonen des Unternehmens begangen werden“, erklärte Frederik C. Köncke. Dazu gehören Betrug, Unterschlagung, Diebstahl, Untreue, Sachbeschädigung, Sabotage oder andere vorsätzliche unerlaubte Handlungen, die nach § 823 Bürgerliches

## Tipps & Tricks: Präventionsmaßnahmen für Unternehmen

Legen Sie klare Verhaltensregeln für Ihre Finanzabteilung und Buchhaltung fest, damit Sie nicht Opfer dieser neuen Betrugsmasche werden

- Sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeiter auf die im Zusammenhang mit Ihrem Unternehmen wahrnehmbaren Informationen
- Kontrollieren Sie die Informationen, welche über Ihr Unternehmen öffentlich verbreitet werden
- Sensibilisieren sie ihre Mitarbeiter hinsichtlich des beschriebenen Betrugsphänomens
- Führen Sie klare Abwesenheitsregeln und Kontrollmechanismen ein
- Prüfen Sie die Präsentation der eigenen Firma und der Mitarbeiter im Internet
- Kontrollieren Sie soziale Medien, ob dort zu viele Details veröffentlicht werden
- Prüfen Sie, ob Überweisungsbelege notwendig sind
- Sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeiter
- Verifizieren Sie Zahlungsaufforderungen beim Auftraggeber
- Nutzen Sie dazu einen zweiten Kommunikationskanal
- Lassen Sie sich nicht unter Druck setzen
- Identitätscheck mit dem Kommunikationspartner realisieren
- Unterrichten Sie die Mitarbeiter in der Telefonzentrale: Was wird an persönlichen Daten herausgegeben, was nicht
- Wenn es zum Vorfall kommt: Durch schnelle Information zunächst an Banken und dann sogleich an die Polizei kann versucht werden, die Überweisungen anzuhalten
- Das Bundesaufsichtsamt für das Finanzwesen (BaFin) erteilt keine Zahlungsaufträge
- Mitarbeiter sollten nach dem Vorfall betreut werden