

Schlesiger, Katrin

Working Paper

Verbundgruppen: Ihre historische Entwicklung und aktuelle Kategorisierung

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 144

Provided in Cooperation with:

Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

Suggested Citation: Schlesiger, Katrin (2014) : Verbundgruppen: Ihre historische Entwicklung und aktuelle Kategorisierung, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 144, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/101315>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Verbundgruppen
-
Ihre historische Entwicklung
und aktuelle Kategorisierung

von Katrin Schlesiger
Nr. 144 ■ August 2014

Vorwort

Verbundgruppen sind eine Form der unternehmerischen Zusammenarbeit, die sich durch eine lange Tradition und eine spezielle Institutionalisierung auszeichnen. Ihre heute praktizierten Varianten sind sehr vielfältig. Sie unterscheiden sich durch ihre konkrete Arbeitsteilung zwischen dem gemeinsamen Kooperationsunternehmen, der sogenannten Zentrale, und den selbständig bleibenden Mitgliederunternehmen. Dieses Zusammenwirken prägt die Governance der Kooperation und damit die Ausgestaltung der Verfügungs- und Kontrollrechte. Auf dieser Ebene wird auch festgelegt wie verbindlich die Zusammenarbeit und wie dominant die Zentrale ist. Ein weiteres wichtiges Merkmal der Zusammenarbeit ist, worauf sich diese bezieht und welche Aktivitäten gemeinsam organisiert werden bzw. welche Dienstleistungen den Mitgliedern angeboten werden.

Katrin Schlesiger zeichnet in diesem IfG-Arbeitspapier zuerst die diesbezügliche historische Entwicklung der Verbundgruppen nach, um dann aufzuzeigen, dass sich die aktuellen Herausforderungen für sie deutlich verändert haben. Das geänderte Umfeld und die Einflüsse auf die Aktivitätsbedingungen der Verbundgruppen bringen es nicht nur mit sich, dass die Gruppen auf die Herausforderungen offensiv reagieren müssen, was die Optimierung der Arbeitsteilung in den Kooperationen einbezieht sowie die Prüfung des Dienstleistungsangebots. Zusätzlich wird eine Aktualisierung der Kategorisierung von Verbundgruppen notwendig. Frau Schlesiger stellt eine solche vor und zur Diskussion. Als Strukturierungskriterien wählt sie das Leistungsangebot sowie den Wettbewerbsvorteil.

Das vorliegende Arbeitspapier stammt aus dem „IfG-Forschungscluster II: Unternehmenskooperationen“. Kommentare und Anregungen sind herzlich willkommen.



Prof. Dr. Theresia Theurl

Zusammenfassung

Verbundgruppen unterliegen spezifischen Marktveränderungen, auf die reagiert werden muss, damit sie auch in Zukunft durch ihre Kooperation Wettbewerbsvorteile generieren können. Die Betrachtung der historischen Entwicklung ermöglicht einen ersten Eindruck über die Verbundgruppen. Vor dem Hintergrund der aktuellen Marktentwicklungen ist es jedoch erforderlich, einen neuen Rahmen zu entwickeln, der die Verbundgruppenstruktur abbildet.

Hierfür wird die Bedeutung des Leistungsangebots dargelegt und aufgezeigt, welchen Einfluss dieses auf die Wettbewerbsposition der Mitglieder am Markt hat und welche Bindungsintensität von den Leistungen ausgeht. Darauf basierend erfolgt die Kategorisierung der Verbundgruppen nach den Kriterien „Leistungsangebot“ und „Wettbewerbsvorteil“. Das Leistungsangebot steht als Repräsentant für die Zentrale und im Wettbewerbsvorteil spiegeln sich die Bindungsintensität und die Wettbewerbsposition der Mitglieder wider.

Die Vier-Felder-Matrix erzeugt die folgenden Verbundgruppentypen: „Dienstleister der Mitglieder“, „Einkaufsverbund“, „Konzept- und Systemverbund“ und „Spezifizierer“.

Abstract

Buying groups are subject to various market changes that they need to address in order to generate future competitive advantages based on. As a result, the structure of the buying group market is changing. Even though the historical development of buying groups is a sufficient foundation, the current circumstances require the development of a new framework that includes the structural changes adequately.

To this purpose, the importance of service offering is presented and its impact on the market position of the buying group members and the binding intensity originating from the services is demonstrated. Hence, the categorization of buying groups is based on the criteria “service offering” and “competitive advantage”. While “service offering” serves as proxy for buying group headquarters, “competitive advantage” reflects binding intensity and competitive position of its members.

The four-field matrix contains the following types of buying groups: “service provider of members”, “buying group”, “concept and system network” and “specifier”.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Zusammenfassung.....	II
Abstract.....	II
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
2 Grundlagen	2
2.1 Die Verbundgruppen	2
2.1.1 Definition.....	2
2.1.2 Entwicklung.....	5
2.2 Marktsituation	14
2.2.1 Situation der Verbundgruppen	14
2.2.2 Nachfrage- und Angebotswandel	16
3 Kategorisierung von Verbundgruppen	20
3.1 Grundlagen	20
3.2 Kategorisierung.....	20
4 Fazit.....	31
Literaturverzeichnis	32

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2-1: Evolution der Verbundgruppen.....	7
Abb. 3-1: Bindungsintensität und Wettbewerbsposition	22
Abb. 3-2: Zusammensetzung des Wettbewerbsvorteils	28
Abb. 3-3: Kategorisierung.....	29

Tabellenverzeichnis

Tab. 2-1: Mitglieder des ZGV und deren Kooperationsumsatz in 2012 .	14
Tab. 3-1: Verbundgruppenwechsel ohne Wettbewerbsverluste möglich	21

Abkürzungsverzeichnis

BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
IKT	Informations- und Kommunikationstechnik
ZGV	Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen

1 Einleitung

Wirtschaftsbereiche ohne die Zusammenarbeit in Unternehmensnetzwerken sind heute nahezu unvorstellbar. Auf den einzelnen Märkten existiert eine Vielzahl von Erscheinungsformen mit diversen Varianten im Handel.¹ Dieses Arbeitspapier beschränkt sich auf Verbundgruppen, die eine hohe Bedeutung im Handel haben.² 2012 waren bereits 320 Verbundgruppen des Handels mit 230.000 Anschlusshäusern³ im ZGV⁴, dem Mittelstandsverbund, vertreten, die einen Außenumsatz von 490 Mrd. € und einen Kooperationsumsatz von 240 Mrd. € aufweisen.⁵ Auch Verbundgruppen und ihre Mitglieder stehen vor den Herausforderung eines intensiven Wettbewerbs und den schnellen Veränderungen ihrer Märkte (technologisch, sozio-kulturell etc.).⁶ Dementsprechend hat sich die Verbundgruppenlandschaft am Markt verändert. Es existiert eine Menge äußerst heterogener Erscheinungsformen am Markt. Daher ist es notwendig, aussagekräftige Strukturen ausfindig zu machen und eine Kategorisierung der Verbundgruppen vorzunehmen, bevor eventuelle Handlungsempfehlungen für spezifische Verbundgruppentypen entwickelt werden können. Ziel dieses Arbeitspapiers ist es, die aktuelle Marktsituation der Verbundgruppen darzustellen und sie im Rahmen einer Kategorisierung zu strukturieren. Hierzu wird in Kapitel 2.1 die Entwicklung der Verbundgruppen betrachtet und ein historisches Raster abgebildet. Es folgt in Kapitel 2.2 die Betrachtung der Marktveränderungen, die die Struktur der heute aktiven Verbundgruppen prägen und eine Einteilung basierend auf dem historischen Raster nicht weiter erlauben. In Kapitel 3 werden die Faktoren, die für Verbundgruppen und ihrer Positionierung am Markt relevant sind, dargelegt. Mit diesen Faktoren wird ein Rahmen für die Kategorisierung entwickelt. Anschließend werden die sich ergebenden Verbundgruppentypen erläutert und in Kapitel 4 die Erkenntnisse zusammengefasst.

¹ Vgl. MÜLLER-HAGEDORN / VELTMANN (2012), S. 123.

² Vgl. MÜLLER-HAGEDORN / VELTMANN (2012), S. 108; SIEBERT / VELTMANN (2006), S. 261. Die genaue Bedeutung der Verbundgruppen für den deutschen Markt zu bestimmen ist allerdings kaum möglich, da die bekannten Statistiken nicht ausweisen, ob die Unternehmen in einem Verbund organisiert sind, außerdem existiert keine zentrale Erfassung der Verbundgruppen. So wird häufig auf die Angaben des ZGV zurückgegriffen, dem sich viele Verbundgruppen angeschlossen haben. Vgl. KULKE et al. (2013a), S. 54; KULKE et al. (2013b), S. 7.

³ Mitgliedsunternehmen der Verbundgruppen.

⁴ Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen.

⁵ Vgl. VELTMANN (2013), S. 4.

⁶ Vgl. HIMA / IBB (2003), S. 16; MÜLLER-HAGEDORN / PREIßNER (1998), S. 84; PwC (2006), S. 81.

2 Grundlagen

2.1 Die Verbundgruppen

2.1.1 Definition

Zur Definition der Verbundgruppen existieren viele Ansätze, diese weisen jedoch keine durchgängige Systematik auf.⁷ Häufig werden Verbundgruppen als Einkaufsgemeinschaft beschrieben, was heutzutage aufgrund ihrer vielfältigen auftretenden Formen nicht mehr zeitgemäß ist.⁸ Diesen vielfältigen Formen liegen jedoch einige wesentliche Merkmale zugrunde, die als Grundlage für eine Definition dienen können.⁹

In 2006 wurde durch den Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution des Bundesministeriums für Wirtschaft der „KATALOG E - Definitionen zu Handel und Distribution“ veröffentlicht, der die Aufgabe hat, über die Erläuterung von Begriffen aus dem Bereich Handel und Distribution zu ihrer Vereinheitlichung und Definition beizutragen.¹⁰ Diese Definitionen sind weit verbreitet, so werden sie in diversen Artikeln aus dem „Handbuch Handel“ als Grundlage für Definitionen herangezogen.¹¹ Auch die Definition von Verbundgruppen des Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution wird in der aktuellen Literatur häufig als Definitionsquelle herangezogen.¹² In diesem Arbeitspapier wird daher die folgende Definition zu Grunde gelegt, welche die wesentlichen Merkmale von Verbundgruppen berücksichtigt:

„Verbundgruppe ist ein Sammelbegriff für Zusammenschlüsse rechtlich selbstständiger Unternehmen zum Zwecke der zwischenbetrieblichen Kooperation. Die Zusammenarbeit kann in der Beschaffung, im Absatz, im Investitions- und Finanzbereich und in der Verwaltung erfolgen. Trägerbetriebe sind Verbundgruppenzentralen, meist in der Rechtsform der Genossenschaft, der GmbH oder der AG. Zu den Verbundgruppen zählen Einkaufsgemeinschaften des Gros- und Einzelhandels, des Handwerks und des Dienstleistungssektors sowie Freiwillige Ketten.“¹³

⁷ Vgl. SIEBERT / VELTMANN (2006), S. 261.

⁸ Vgl. HIMA / IBB (2003), S. 151; MÜLLER-HAGEDORN / VELTMANN (2012), S. 104.

⁹ Vgl. MARKMANN / OLESCH (2001), S. 110.

¹⁰ Vgl. BMWi (2006), S. 3.

¹¹ Vgl. ZENTES (2012), S. 11, 106, 263, 310, 330 und 383.

¹² Vgl. MÜLLER-HAGEDORN / VELTMANN (2012), S. 106; SCHEER (2008), S. 26.

¹³ BMWi (2006), S. 72f.

Den Ausführungen des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) können folgende Merkmale entnommen werden:

1. Sammelbegriff für Zusammenschlüsse
2. Rechtlich selbständige Unternehmen
3. Zweck ist die zwischenbetriebliche Kooperation
4. Zusammenarbeit ist vielseitig
5. Trägerbetrieb ist die Zentrale
6. Meist als Genossenschaft, GmbH oder AG gegründet
7. Treten als Einkaufsgemeinschaft im Groß- und Einzelhandel, im Handwerk, im Dienstleistungssektor und als Freiwilligen Ketten auf

Durch Punkt 1 wird aufgezeigt, dass es keine klare Struktur innerhalb der Verbundgruppen gibt, sondern dass es sich um eine Vielzahl von Kooperationsformen handelt, die unter diesem „*Sammelbegriff*“ zusammengefasst werden.¹⁴

Punkt 2 beschreibt, dass die Mitglieder von Verbundgruppen (Anschlusshäuser) weiterhin rechtlich selbstständig sind. So entstanden Verbundgruppen durch den Zusammenschluss von Einzelhändlern und die Gründung einer Zentrale, die von den Mitgliedern getragen wird.¹⁵

Unter Punkt 3 wird der Tatbestand der Kooperation thematisiert. Diverse Unternehmen schließen sich zusammen, um eine Kooperationsrente zu erzielen. Ziel ist die Bündelung der Nachfrage, die Erzielung von Einkaufsvorteilen und weiteren Skalen- und Verbundeffekten.¹⁶

In Punkt 4 wird dargelegt, dass Verbundgruppen bzw. deren Mitglieder sich nicht nur für eine zu separierende Tätigkeit zusammenschließen, sondern dass es sich um ein komplexes System der Zusammenarbeit handelt.

Durch Punkt 5 wird die Institutionalisierung der Verbundgruppen durch die Errichtung einer Systemzentrale beschrieben.¹⁷

Punkt 6 gibt wieder, dass Verbundgruppen unterschiedliche Formen der Institutionalisierung offen stehen und somit vielfältige Möglichkeiten der rechtlichen Ausgestaltung bestehen.

¹⁴ Vgl. MARKMANN (2002), S. 25.

¹⁵ Vgl. PwC (2006), S. 20.

¹⁶ Vgl. PwC (2006), S. 20.

¹⁷ Vgl. SCHEER (2008), S. 27.

In Punkt 7 wird beschrieben, in welchen Wirtschaftsbereichen Verbundgruppen vorzufinden sind. Im Groß- und Einzelhandel sind sie seit jeher sehr etabliert,¹⁸ aber auch in vielen anderen Bereichen sind sie anzutreffen.¹⁹

Weiterhin sieht das BMWi folgende allgemeine Angaben zur Definition von Verbundgruppen vor:

„Ziel der Verbundgruppe ist es, die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Mitglieder zu stärken und so zu deren Existenzsicherung beizutragen. Das Aufgabenspektrum der Verbundgruppen ist sehr unterschiedlich. Verbundgruppenzentralen beschaffen Waren im Eigengeschäft und setzen sie an Mitglieder ab. Verbreitet sind mit dem Warengeschäft verbundene Leistungen der Verbundgruppenzentralen für ihre Mitglieder (z. B. die Entwicklung und Förderung von Handelsmarken, die Durchführung von Sonderpreisaktionen, Musterungen, die Übernahme von Delkrede und Zentralregulierung). Vielfach gehen die Leistungen auch über das Warengeschäft (Großhandelsfunktion) hinaus. So werden z. B. Betriebsformenkonzepte entwickelt, Einrichtungsgegenstände und Kassensysteme beschafft, Betriebsvergleiche durchgeführt und Aufgaben der Datenverarbeitung, der Beratung sowie der Schulung übernommen.“²⁰

Diese Angaben befassen sich mit den spezifischen Zielsetzungen von Verbundgruppen und spiegeln die Mitgliederorientierung der Gruppe wider. Die Unterstützung der wirtschaftlichen Ziele der Mitglieder und die damit verbundene Bildung eines MemberValues²¹ stehen hierbei im Fokus.²² Im Rahmen der Erzielung eines MemberValues bedienen sich die Zentralen unterschiedlicher Instrumente, die in der Definition des BMWi skizziert werden. Im Folgenden wird auf die gesamte Vielfalt der Verbundgruppen, basierend auf ihrer historischen Entwicklung eingegangen.

¹⁸ Vgl. SIEBERT / VELTMANN (2006), S. 261.

¹⁹ Vgl. Tab. 2-1: Mitglieder des ZGV und deren Kooperationsumsatz.

²⁰ BMWi (2006), S. 73.

²¹ Der MemberValue (Mitgliederwert) besteht aus einer unmittelbaren, einer mittelbaren und einer nachhaltigen Komponente. Überträgt man das Konzept auf Verbundgruppen, so ergibt sich der unmittelbare MemberValue aus den Vorteilen des Leistungsbeziehungsverhältnisses zwischen Zentrale und Mitglied, der mittelbare basiert auf der Eigentümer- und Unternehmerfunktion der Mitglieder (bspw. durch Dividende und / oder Mitbestimmungsrechte) und der langfristige ergibt sich durch Rücklagen und Investitionen, die einen nachhaltigen Wert in der Zukunft schaffen sollen. Vgl. THEURL (2009), S. 111f; THEURL (2010), S. 80f.

²² Vgl. THEURL (2010), S. 80f.

2.1.2 Entwicklung

Ursprünglich haben sich Verbundgruppen durch die Initiative ihrer Mitglieder gebildet. Selbstständige Unternehmen haben eine Zentrale aufgebaut, die von ihnen getragen wurde und der Bündelung der Einkaufsmacht diente. Über höhere Volumina wurden so bessere Einkaufskonditionen erzielt.²³ Heute steht der MemberValue im Fokus der Zentrale, so dass meist neben dem Einkauf weitere Dienstleistungen (Marketing, Finanzierung etc.) zentral und gebündelt angeboten werden.²⁴

Mit Beginn der Genossenschaftsbewegung und der Einführung der Gewerbefreiheit setzte Mitte des 19. Jahrhunderts die Entwicklungsgeschichte von Verbundgruppen ein.

Die Genossenschaftsbewegung wurde durch Hermann Schulze-Delitzsch (Gründung der Rohstoffassoziation für Tischler und Schumacher) und Friedrich Wilhelm Raiffeisen (Gründung der landwirtschaftlichen Darlehensgenossenschaft) geprägt.²⁵ Durch das Modell der Genossenschaft wurde ein neuer institutioneller Rahmen geschaffen, der vielen Menschen durch die Gründung gemeinschaftlicher Unternehmen die Möglichkeit eröffnete, in ihrem Interesse zu kooperieren.²⁶

Durch die Einführung der Gewerbefreiheit nahm die Anzahl der Handelsbetriebe erheblich zu.²⁷ Ende des 19. Jahrhunderts erreichte die Ausdehnung des Handels, verschärft durch die Entstehung von Kaufhauskonzernen, ihren Kulminationspunkt.²⁸

Die Einzelhändler wurden durch die Gewerbefreiheit in ihrer Existenz bedroht, konnten aber durch eine Genossenschaft eine neue Form der Zusammenarbeit gründen.²⁹ Die ersten Einkaufsgenossenschaften bildeten sich als Gegenreaktion des selbständigen Einzelhandels auf die Konsumvereine Ende der 80er Jahre des 19. Jahrhunderts heraus.³⁰ Diese dienten der gemeinsamen Warenbeschaffung zu günstigen Konditionen. So konnten die Vorteile der Volumenbeschaffung und die Selbstständigkeit der Einzelhändler erhalten bleiben.³¹ Insbesondere die 1889 in das Genossenschaftsgesetz eingeführte Haftungsbeschränkung,

²³ Vgl. OLESCH (1998), S. 4ff.

²⁴ Vgl. NOHR / ROOS / VÖHRINGER (2008), S. 154.

²⁵ Vgl. BLÖCKER (2005), S. 9f; SCHENK (1998), S. 157; THEURL (2010), S. 73.

²⁶ Vgl. THEURL (2010), S. 73.

²⁷ Vgl. WEIN (1968), S. 29.

²⁸ Vgl. OLESCH (1998), S. 5; WEIN (1968), S. 32.

²⁹ Vgl. SCHENK (1998), S. 157.

³⁰ Vgl. OLESCH (1998), S. 4f; WEIN (1968), S. 61.

³¹ Vgl. BLÖCKER (2005), S. 11.

durch die das Haftungsrisiko der Mitglieder reduziert werden konnte, führte zu einer Verbreitung dieser Rechtsform bei den Einkaufsverbänden.³²

Der grundlegende Genossenschaftsgedanke der Selbsthilfe, -bestimmung und -verantwortung ist bis heute Bestandteil des Prinzips der Verbundgruppen.³³ Er findet sich auch in der Definition des Ausschusses für Definitionen zu Handel und Distribution, wie in Abschnitt 2.1.1 beschrieben, wieder.³⁴

Das Aufgabenfeld der Zentralen hat sich, im Rahmen der MamberValue-Orientierung weiterentwickelt.³⁵ Die zu Beginn im Fokus stehende Bündelung des Warenbezugs hat die Einkaufsgenossenschaft geprägt. Bereits 1920 entwickelte sich der Dienstleistungsverbund heraus.³⁶ Die Zeit nach dem 2. Weltkrieg war durch starke Veränderungen im Einzelhandel geprägt. Als neue Entwicklungen waren die Selbstbedienung sowie die Entstehung von Discounterketten und anderen großflächigen Vertriebsformen zu verzeichnen.³⁷ Durch den steigenden Systemwettbewerb bildeten sich ab 1960 die ersten Marketingverbünde heraus.³⁸ 1980 folgte der System- / Konzeptverbund und ab 2000 der Informationsverbund.³⁹ Es ist anzumerken, dass das Leistungsangebot der Verbundgruppen im Zuge der Entwicklung angestiegen ist.⁴⁰

Im Folgenden werden die fünf Entwicklungsstufen erläutert. Jede dieser Formen ist aktuell am Markt vertreten, wobei nicht jede Verbundgruppe die einzelnen Evolutionsstufen durchschritten haben muss.⁴¹ Die Beschreibung der sich ursprünglich historisch entwickelten Verbundgruppentypen erfolgt nicht ausschließlich unter dem evolutionärem Aspekt, sondern unter Berücksichtigung der aktuellen Gegebenheiten. Das heißt, dass die Verbundgruppentypen im Folgenden so dargestellt werden, wie sie heute anzutreffen sind und nicht ausschließlich ihre Erscheinungsform zum Zeitpunkt ihrer Entstehung berücksichtigt wird.

³² Vgl. OLESCH (1980), S. 11.

³³ Vgl. BLÖCKER (2005), S. 11; OLESCH (2003a), S. 16; SERVET (1998), S. 27.

³⁴ BMWi (2006), S. 73.

³⁵ Vgl. OLESCH (1980), S. 9f.

³⁶ Vgl. OLESCH (2003b), S. 16; SCHEER (2008), S. 31.

³⁷ Vgl. OLESCH (1980), S. 11; OLESCH (1998), S. 5.

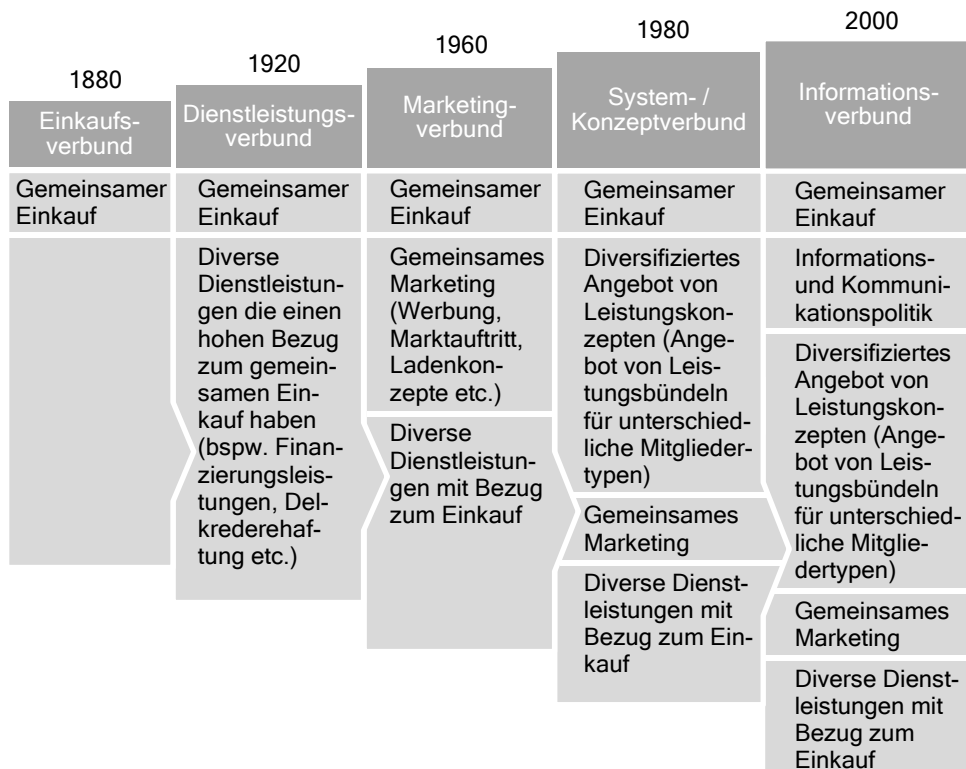
³⁸ Vgl. MARKMANN / OLESCH (2001), S. 109; OLESCH (1998), S. 16; OLESCH (2003b), S. 16.

³⁹ Vgl. MARKMANN / OLESCH (2001), S. 109; OLESCH (2003b), S. 16; SWOBODA / ZENTES (1998), S. 227f.

⁴⁰ Vgl. EBERTZ (2006), S. 154.

⁴¹ Vgl. EBERTZ (2006), S. 154; OLESCH (1980), S. 17.

Abb. 2-1: Evolution der Verbundgruppen



Quelle: in Anlehnung an OLESCH (2003b), S. 16.

Einkaufsverbund

Hauptaufgabe des Einkaufsverbunds ist die zentrale Bündelung des Einkaufs, wodurch die Position gegenüber den Lieferanten gestärkt wird und Mengenrabatte erzielt werden können.⁴² Die Bündelung kann über das Eigen- oder das Fremdgeschäft erfolgen. Das Eigengeschäft sieht vor, dass die Verbundgruppenzentrale die Waren (auf eigenen Namen und Rechnung) bezieht und an die Mitglieder veräußert. Die Waren können hierbei direkt an die Mitglieder geliefert werden oder an das Lager der Zentrale, um von dort aus verteilt zu werden.⁴³ Ein Zentrallager sollte nur geführt werden, wenn die Kosten der Logistik höher sind, als die Zentrallagerkosten.⁴⁴ Im Rahmen des Fremdgeschäfts übernimmt die

⁴² Vgl. BARRENSTEIN / KLIGER (2003), S. 12; HIMA / IBB (2003), S. 133; OLESCH (1980), S. 11.

⁴³ Vgl. OLESCH (1980), S. 18.

⁴⁴ Vgl. HIMA / IBB (2003), S. 144.

Zentrale ein Vermittlungsgeschäft, das meist mit der Delkrederehaftung⁴⁵ und Zentralregulierung⁴⁶ einhergeht.⁴⁷ Hierbei übernimmt die Zentrale die Bearbeitung der Forderungen und begleicht diese.⁴⁸ Die Delkrederehaftung und die Zentralregulierung tragen erheblich dazu bei, dass Beziehungen zu Lieferanten aufgebaut werden können. Zu Beginn der Entstehung von Einkaufsverbünden haben einige Hersteller die Zusammenarbeit abgelehnt. Die Sicherheit, die aus der Delkrederehaftung und der Zentralregulierung für die Hersteller hervorgeht, reduziert das Hemmnis der Zusammenarbeit und Lieferantenverträge werden vermehrt abgeschlossen.⁴⁹

Um die Selbstständigkeit der Mitglieder zu wahren, werden neue Lieferanten für den Warenbezug in die Liste der Vertragslieferanten der Verbundgruppe aufgenommen und den Mitgliedern offeriert. Der Lieferant reduziert seine Werbekosten und Ausgaben für den Außendienst. Diese Kostenvorteile können an die Verbundgruppen in Form von Mengenrabatten weitergegeben werden. Vereinzelt kann es zu Abschlussgeschäften kommen, in denen die Zentrale eine bestimmte Absatzmenge vorgibt. Nehmen die Mitglieder dem Lieferanten eine geringere Menge ab, so ist die Zentrale zum Bezug der Restmenge verpflichtet.⁵⁰

Die Gestaltung der durch die Gruppe bezogenen Sortimentspalette erfolgt ebenfalls in Zusammenarbeit zwischen Zentrale und Lieferanten. Hierbei muss die Zentrale die Anforderungen ihrer Mitglieder (z. B. unterschiedliche regionale Anforderungen oder Kundenansprüche) berücksichtigen.⁵¹ Grundsätzlich werden die differenzierten Bedürfnisse der Mitglieder im Einkaufsverbund bedient.⁵² Teilweise findet die Abstimmung zwischen Lieferant und Zentrale bereits vor oder während der Produktion statt. In diesen Fällen kann der Lieferant gezielt auf die Anforderungen der Gruppe eingehen.⁵³ Die Entscheidung über das einzu-

⁴⁵ Die Delkrederehaftung sieht vor, dass die Zentrale eine Ausfallbürgschaft übernimmt. Sie garantiert dem Lieferanten die vollständige Begleichung von Forderungen. Vgl. OLESCH (1980), S. 22.

⁴⁶ Im Rahmen der Zentralregulierung übernimmt die Zentrale nicht nur den Bezug der Waren, sondern auch die zentralisierte Bezahlung dieser. Sie tritt gegenüber dem Lieferanten als Vertrags- und Zahlungspartner auf, der hierdurch eine Absicherung seiner Leistung erfährt. Vgl. OLESCH (1980), S. 27.

⁴⁷ Vgl. HIMA / IBB (2003), S. 135; OLESCH (1980), S. 19.

⁴⁸ Vgl. BMWi (2013), S. 33.

⁴⁹ Vgl. OLESCH (1998), S. 10.

⁵⁰ Vgl. OLESCH (1980), S. 20.

⁵¹ Vgl. OLESCH (1980), S. 23.

⁵² Besondere Anforderungen an die Homogenität der Mitglieder werden im reinen Einkaufsverbund nicht gestellt. Vgl. OLESCH (1998), S. 17.

⁵³ Vgl. MÜLLER-HAGEDORN / PREIßNER (1998), S. 99; OLESCH (1980), S. 23.

kaufende Warensortiment erfolgt meist über Einkaufsausschüsse und einen oder mehrere Einkäufer der Zentrale.⁵⁴ Insbesondere beim Bezug von Produkten über internationale Händler ist der zentrale Einkauf von großer Bedeutung für die Mitglieder. Allein würden sie aufgrund ihrer geringen Bezugsmenge kaum Beziehungen zu internationalen Lieferanten unterhalten können, was das Bestehen am Markt mit hohem Preisdruck erschwert. Außerdem könnten sie internationale Waren nicht in ihr Sortiment aufnehmen.⁵⁵

Dienstleistungsverbund

Maßgeblich werden hier Leistungen angeboten, die sich an das Warengeschäft koppeln und der Kostenreduktion dienen.⁵⁶ Die Erweiterung des Dienstleistungsangebots basiert auf den steigenden Anforderungen an das Sortiment, die sich aus den Anforderungen der Kunden an die Produkte ergeben. Um diesen Bedürfnissen nachzukommen, steigt die Komplexität der Sortimentszusammensetzung in der Tiefe und Breite. Zusätzlich werden Kernsortimente durch Spezialsortimente erweitert und Sonderaktionen durchgeführt sowie vereinzelt Produkte anderer Branchen eingeführt. Insgesamt beruht der Erfolg der Gruppe auf der Sortimentsgestaltung, weshalb sie stetig ausgebaut und mit mehr Leistungen verbunden wird.⁵⁷ Beispiele hierfür sind von der Verbundgruppenzentrale organisierte Messen zur Präsentation der Lieferanten und deren Produkte für die Mitglieder sowie Produkt- und Trendberichte. Insgesamt dienen diese Leistungen der Informationsweitergabe an die Mitglieder, damit diese ihre Produkte über die Zentrale beziehen.⁵⁸

Inzwischen gehen die Dienstleistungen über den leistungsangebotsnahen Bereich hinaus. Die Verbundgruppen profilieren sich vielmehr über ihr Dienstleistungsangebot, um sich zu differenzieren. Klassische Aufgaben sind Betriebsvergleiche, Kosten- und Rentabilitätsüberprüfung, betriebswirtschaftliche Beratungsleistungen, Marktforschung, Ladengestaltungsberatung, Standortanalysen, Betriebstypenplanung und Erfahrungsaustauschgruppen.⁵⁹ Weitere Leistungen sind Weiterbildungsangebote, Rechts- und Steuerberatung sowie die Nachfolgeberatung.⁶⁰ Bei der Bereitstellung der Leistungen ist eine gewisse Homogenität der Mit-

⁵⁴ Vgl. OLESCH (1980), S. 23f.

⁵⁵ Vgl. OLESCH (1980), S. 24f; OLESCH (1998), S. 11.

⁵⁶ Vgl. BARRENSTEIN / KLIGER (2003), S. 12f; WELLENBECK (2001), S. 141.

⁵⁷ Vgl. OLESCH (1980), S. 25; OLESCH (1998), S. 11f.

⁵⁸ Vgl. OLESCH (1980), S. 26.

⁵⁹ Vgl. OLESCH (1980), S. 26ff.

⁶⁰ Vgl. OLESCH (1980), S. 27f; OLESCH (1998), S. 13.

glieder von Vorteil, damit das Leistungsangebot ausreichend ausgelastet ist und sich rentiert.⁶¹

Marketingverbund

Insgesamt stellt die Veränderung vom Einkaufs- oder Dienstleistungsverbund hin zum Marketingverbund einen bedeutenden Schritt in der Entwicklung der Verbundgruppen dar. Werbung wird im Einkaufs- und Dienstleistungsverbund in Verbindung mit dem Warengeschäft getätigt, die Gruppenprofilierung des Marketingverbunds ist allerdings ein großer Schritt im Grundverständnis der Verbundgruppen. Es geht bei den Verbundgruppen nicht nur um das einzelne Mitglied und dessen Situation am Markt, sondern um die Gruppe als Ganzes. Die Entwicklung ist eine Reaktion auf den steigenden Systemwettbewerb. Durch das Konzept sollen die Verbundgruppen mit den Großbetriebsformen am Markt konkurrieren können.⁶²

Die Strategie ist im Marketingverbund nicht mehr defensiver, sondern geht in eine aktive Haltung über, was als „Vorwärtsstrategie“ bezeichnet werden kann.⁶³ Dies äußert sich in absatzmarktorientierten Strategien. Die Marketingstrategien der Mitglieder werden aufeinander abgestimmt und es wird vermehrt ein einheitlicher Marktauftritt angestrebt.⁶⁴ Dieser ist zunächst durch überregionale Gruppenwerbung und später durch Segmentierung und die Modul-, Vertriebsstufen- und Betriebstypenpolitik geprägt.⁶⁵ Ziel ist die verstärkte Marktdurchdringung durch eine ganzheitliche Marktbearbeitung.⁶⁶

Die Gruppenwerbung als Instrument zur Vereinheitlichung des Marktauftritts bedient sich diverser Medien in Form von Neuen- und Print Medien. Auf der anderen Seite stehen als Instrument die Vereinheitlichung der Ladengestaltung, die Einführung eines gemeinsamen Logos und die Entwicklung von verbundeigenen Marken zur Verfügung.⁶⁷

Grundsätzlich ist es im Marketingverbund wichtig, dass die Mitgliederstruktur möglichst homogen ist bzw. sich homogene Gruppen bilden lassen, damit eine Gruppenprofilierung erfolgen kann. Um in der Entste-

⁶¹ Vgl. OLESCH (1998), S. 17.

⁶² Vgl. OLESCH (1998), S. 16.

⁶³ Vgl. OLESCH (2003b), S. 16; TÄGER (1998), S. 115.

⁶⁴ Vgl. BARRENSTEIN / KLIGER (2003), S. 13; KUHN (1977), S. 111; OLESCH (1980), S. 30.

⁶⁵ Vgl. MARKMANN / OLESCH (2001), S. 109; OLESCH (1998), S. 18f.

⁶⁶ Vgl. OLESCH (1980), S. 29f.

⁶⁷ Vgl. OLESCH (1980), S. 30f.

hungsphase eines Marketingverbundes die Homogenisierung der Mitglieder voranzutreiben, sollte eine klare Mitglieder- und Aufnahmepolitik eingeführt werden. Dabei richtet sich die Selektion neuer Mitglieder an den Kooperationszielen aus. Durch die Kommunikation der Kooperationsziele werden solche Interessenten angesprochen, die kompatible Ziele verfolgen, wodurch die Bildung einer homogenen Mitgliederstruktur unterstützt wird.⁶⁸

Ein weiteres Instrument zur Umsetzung der Gruppenwerbung bei heterogenen Mitgliedern ist die Segmentierung. So kann bei einer diversifizierten Mitgliederstruktur die Gruppenprofilierung segmentspezifisch erfolgen.⁶⁹ Die Segmentierung kann auch für komplexere Marketingstrategien verwendet werden.⁷⁰

Heutzutage sind, basierend auf der Segmentierung, maßgeblich drei Marketingstrategien am Markt vorzufinden. Dies sind die Modul-, Betriebstypen- und Vertriebsschienenpolitik. Teilweise werden diese von den Gruppen nebeneinander betrieben.⁷¹

Im Rahmen der *Modulpolitik* werden durch die Zentrale Sortimentsbausteine inklusive der benötigten Werbung angeboten (Produkt- und Marketingpakete). Diese können die Mitglieder gemäß ihres Bedarfs in Anspruch nehmen. Die Module können durch die Zentrale schnell auf die Anforderungen der Mitglieder angepasst werden, so dass diese stets die für die Marktnachfrage benötigten Sortimente anbieten können.⁷²

Betriebstypen setzen sich aus Handelsbetrieben zusammen, die am Markt eine ähnliche Erscheinungsform vorweisen.⁷³ Sie werden auf Grundlage der Mitgliedersegmentierung entwickelt⁷⁴ und an der differenzierten Nachfrage am Markt ausgerichtet⁷⁵ (beispielsweise wird zwischen Discounter und Fachhändler unterschieden). Die Betriebstypenkonzepte setzen sich aus gemeinsamen Werbe-, Preis- und Serviceangeboten zusammen.⁷⁶ Durch die Entwicklung von Betriebstypen können sich die Verbundgruppen der Marktentwicklung (Herausbildung von Betriebstypen im Handel) anpassen. In einigen Verbundgruppen werden

⁶⁸ Vgl. OLESCH (1998), S. 17.

⁶⁹ Vgl. OLESCH (1998), S. 17f.

⁷⁰ Vgl. MARKMANN / OLESCH (2001), S. 109; OLESCH (1998), S. 18f.

⁷¹ Vgl. OLESCH (1998), S. 18f.

⁷² Vgl. OLESCH (1998), S. 18f.

⁷³ Vgl. BMWI (2006), S. 22.

⁷⁴ Vgl. OLESCH (1998), S. 17.

⁷⁵ Vgl. TIETZ (1993), S. 64f.

⁷⁶ Vgl. TÄGER (1998), S. 114f.

die Betriebstypen in Tochtergesellschaften als Profitcenter geführt und die Zentrale bietet als Holdinggesellschaft nur noch die Dienstleistungen an, die durch alle Mitglieder gleichermaßen benötigt werden.⁷⁷ Bei der Führung von unterschiedlichen Betriebstypen muss auch die Sortimentspalette an diese angepasst werden, so dass die durch die Führung von Betriebstypen berücksichtigte Vielfalt des Marktes bzw. der Kunden in der Sortimentspolitik Berücksichtigung findet.⁷⁸

Bei der *Vertriebsschienenpolitik* erfolgt die Strukturierung der Mitglieder auf Basis der Marktsegmente. So richten sich die einzelnen Angebote der Vertriebsschienenpolitik mit ihren spezifischen Services und Produktangeboten (ggf. unter einem spezifischen Markenkonzzept) nach den unterschiedlichen Käufergruppen, die die Mitglieder ansprechen.⁷⁹

Es ist zu beachten, dass einerseits ein einheitlicher Marktauftritt geschaffen werden soll, aber in bestimmten Märkten die Individualität der Mitglieder vor Ort im Fokus steht.⁸⁰ So ist heutzutage die Textilbranche durch die Individualität der Mitglieder geprägt und es wird kein gemeinsames Erscheinungsbild angestrebt, die Elektronikindustrie geht hingegen den Weg der Gruppenprofilierung.⁸¹ Steht der einheitliche Marktauftritt im Vordergrund, erfolgt in der Verbundwerbung eine Harmonisierung der absatzpolitischen Maßnahmen. Soll die Individualität der Mitglieder erhalten bleiben, erfolgt eine Erweiterung der individuellen Maßnahmen durch Instrumente der Gemeinschaftswerbung, die nicht auf eine Vereinheitlichung abzielen.⁸²

System- / Konzeptverbund

Dieser Typ zeichnet sich dadurch aus, dass die Zentrale bewusst ein klares Konzept für die Mitglieder vorgibt. Die Zentrale muss hierzu die entsprechenden Fähigkeiten (Marketing-, Kunden- und Produkt-Know-how) entwickeln, so dass das angebotene Konzept konkrete Handlungsvorgaben enthält, die durch die Mitglieder umgesetzt werden können und auf die Anforderungen der Mitglieder passen. Das hierfür benötigte Know-how kann gut über die Führung von Regiebetrieben⁸³ aufgebaut

⁷⁷ Vgl. OLESCH (1998), S. 19.

⁷⁸ Vgl. OLESCH (1980), S. 23.

⁷⁹ Vgl. OLESCH (1998), S. 19.

⁸⁰ Vgl. OLESCH (1980), S. 31.

⁸¹ Vgl. OLESCH (1998), S. 16.

⁸² Vgl. OLESCH (1980), S. 31.

⁸³ „Als Regiebetriebe werden im Handel jene Betriebe bezeichnet, die von den Zentralen der Verbundgruppen in eigener „Regie“ (i. S. v. Filialen) geführt werden. Im Unterschied zu den Mitgliedsbetrieben einer Handelskooperation,

werden. Neben diesen Fähigkeiten benötigt die Zentrale zusätzlich Informationen über die Verbundgruppenmitglieder.⁸⁴

Das Konzept beinhaltet spezifische Dienstleistungen und Marketingaktivitäten. Die Inanspruchnahme des Konzepts ist mit festen Preisen (meist umsatzabhängig) verbunden. Häufig wird die Inanspruchnahme an die Verwendung des Verbundgruppenlogos und / oder gemeinsamer Außenwerbung gebunden, so dass die Gruppenprofilierung gefördert wird. Die angeschlossenen Mitgliedsbetriebe weisen meist ein sehr homogenes Erscheinungsbild auf und der Selbstständigkeit der einzelnen Mitglieder wird nur ein geringer Raum gelassen. So wird u.a. Einfluss auf die Standortplanung, auf das Sortiment und die Ladengestaltung genommen. Insgesamt wird ein hoher Bindungsgrad angestrebt, der an das Konzept gekoppelt ist.⁸⁵

Informationsverbund

Hintergrund für die Entwicklung ist die steigende Vernetzung der Zentrale mit ihren Mitgliedern,⁸⁶ was zu einer Verstärkung der Vertikalisierung der Distribution führt. Die Zentrale fungiert als Mittler zwischen Mitglied und Lieferant.⁸⁷ Zunächst wird ein einheitliches Warenwirtschaftssystem bei den Mitgliedern installiert und mit der Zentrale vernetzt. Als weiterer Schritt ist die Eingliederung der Lieferanten in das System möglich, so dass sich ein dreistufiges System ergibt. Die Verbundgruppenzentrale kann aufgrund der hohen Informationsdichte mehr Aufgaben übernehmen.⁸⁸ Beispielsweise kann sie die Sortimentspolitik basierend auf den spezifischen Daten der Mitglieder optimieren.⁸⁹ Durch die Erfüllung weiterer Aufgaben steigt der Einfluss der Verbundgruppenzentrale und die Abhängigkeit der Mitglieder wächst. Die Führung durch die Zentrale wird straffer und nach außen verdichtet sich der gemeinsame Marktauftritt.⁹⁰ Die Investition in neue Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) rentiert sich kurzfristig, da sich der Ausbau der IKT neben der Einführung eines reinen Warenwirtschaftssystems für weitere Zwecke der Datenver-

die rechtlich und wirtschaftlich selbständig sind, unterliegen die Regiebetriebe - wie die Filialen in einem Filialsystem - den Weisungen der Systemzentrale.“ BMWi (2006), S. 71.

⁸⁴ Vgl. BARRENSTEIN / KLIGER (2003), S. 13.

⁸⁵ Vgl. BLÖCKER (2005), S. 24.

⁸⁶ Vgl. MARKMANN / OLESCH (2001), S. 109.

⁸⁷ Vgl. OLESCH (1998), S. 20.

⁸⁸ Vgl. OLESCH (2003b), S. 17.

⁸⁹ Vgl. OLESCH (1998), S. 21.

⁹⁰ Vgl. OLESCH (2003b), S. 17.

arbeitung / und -gewinnung anbietet.⁹¹ Ist das Netz zwischen Mitgliedern und Zentrale einmal vorhanden, können neben der reinen Warenorganisation auch weitere Kommunikationsmittel eingesetzt werden. Hierdurch wird die Kommunikation intensiver und direkter sowie die Integration der Mitglieder und der Zusammenhalt in der Gruppe gestärkt.⁹²

Als weitere Entwicklung ist die Herausbildung von Gruppen- und Gremienarbeit zu verzeichnen. Hierdurch soll die Willensbildung transparenter und eine verstärkte Partizipation der Mitglieder ermöglicht werden. Insgesamt soll die Entscheidungsfindung effizienter gestaltet werden. Zur Überzeugung der Mitglieder werden die neuen IKT eingesetzt.⁹³

2.2 Marktsituation

2.2.1 Situation der Verbundgruppen

Verbundgruppen sind aktuell mit unterschiedlichen Marktanteilen in diversen Branchen anzutreffen. So bewegt sie sich zwischen einem Marktanteil von ca. 76% im Baustoff-Fachhandel und 17% im Bekleidungseinzelhandel.⁹⁴ Die 320 Verbundgruppen des ZGV⁹⁵ mit ihren 230.000 Anschlusshäusern und einem Kooperationsumsatz von 246 Mrd. € verteilen sich, wie in Tab. 2-1 ersichtlich, auf eine Vielzahl von Branchen.⁹⁶

Tab. 2-1: Mitglieder des ZGV und deren Kooperationsumsatz in 2012

Branche	Verbundgruppenanzahl	Kooperationsumsatz in Mio. €
Bauhandwerk/Dachdecker/Maler	29	2.877,18
Baustoffhandel/Sanitär	28	21.609,01
Bäckerhandwerk	25	2.561,23
Möbel	23	13.582,91
Lebensmittel/Getränke	22	110.442,82
Kfz-Teile	22	2.502,38
Schuhe/Textil/Bekleidung	19	12.250,38

⁹¹ Vgl. JAHN (2012), S. 205.

⁹² Vgl. OLESCH (1998), S. 13 und 20.

⁹³ Vgl. OLESCH (1998), S. 13.

⁹⁴ Vgl. HIMA / IBB (2003), S. 82.

⁹⁵ Eine genaue Angabe zur Gesamtzahl der in Deutschland existierenden Verbundgruppen kann nicht getätigt werden, da es hierzu keine zentrale Erfassung gibt. Vgl. Kulke et al. (2013b), S. 7. Es kann davon ausgegangen werden, dass ca. die Hälfte der in Deutschland ansässigen Verbundgruppen im ZGV vertreten ist. Vgl. VON SCHWERIN (2004), S. 269.

⁹⁶ Vgl. VELTMANN (2013), S. 4f.

Gesundheitswesen/Augenoptik/Hörakustik	19	8.523,04
Fleischerhandwerk	15	572,47
Konsumelektronik/IT	13	7.584,36
Elektromaterial/Hausrat	13	4.733,24
Dienstleister	13	1.584,96
Fahrräder/Sport/Spielwaren	9	2.766,70
Heimtextilien/Farben/Tapeten	7	5.223,50
Papier/Büro/Schreibwaren	7	1.037,14
Parfümerie/Kosmetik	7	478,80
Hotel/Gastronomie	7	253,98
Sonstige	42	47.484,96
Summe	320	246.069,06

Quelle: in Anlehnung an VELTMANN (2013), S. 5.

Die sukzessive entstanden Erscheinungsformen der Verbundgruppen aus Abb. 2-1 sind heute alle am Markt vertreten, wobei eine klare Abgrenzung aufgrund des breiten Dienstleistungsangebots häufig nicht möglich ist. Daher ist die Einteilung der Verbundgruppen in die evolutionären Erscheinungsformen heute nicht mehr informativ.⁹⁷ Das Angebot diverser Dienstleistungen hat dazu geführt, dass sich die Verbundgruppen auch strukturell weiterentwickelt haben. Rechtliche und organisatorische Strukturänderungen zeigen sich in der Behandlung der Mitglieder durch die Zentrale. So haben die Mitglieder unterschiedliche Stellungen im Verbund und sind häufig Bestandteil eines abgestuften Mitgliedermodells mit unterschiedlichen Integrationsgraden. Neben der normalen Mitgliedschaft gibt es beispielsweise die Möglichkeit der kurzfristigen- oder partiellen Mitgliedschaft sowie Partnerschafts- und Franchisemodelle.⁹⁸

Für die Bereitstellung von Dienstleistungen werden häufig Kooperationen mit anderen Unternehmen eingegangen, welche teilweise in Fusionen münden. Hierdurch professionalisiert die Zentrale ihr Leistungsangebot oder erweitert dieses durch neue Dienstleistungsangebote.⁹⁹

Insgesamt stellen die Verbundgruppen ein System dar, um diversen Problemen am Markt zu begegnen. Durch die Verbundgruppen werden Multiplikator-, Vermittlungs-, Wissensbildungs- und Mengeneffekte erzielt.¹⁰⁰

⁹⁷ Vgl. HIMA / IBB (2003), S. 151.

⁹⁸ Vgl. OLESCH (1998), S. 19f.

⁹⁹ Vgl. OLESCH (1998), S. 21f.

¹⁰⁰ Vgl. BMWi (2013), S. 36.

2.2.2 Nachfrage- und Angebotswandel

Unterschiedliche Entwicklungen stellen die Verbundgruppen vor neue Herausforderungen. Im Folgenden werden aktuelle Veränderungen der Nachfrage- und Angebotsseite betrachtet und die Folgen skizziert. Im Bereich der Nachfrage wird das Verhalten stark durch das Einkommen, die Mobilität, soziale Merkmale und geänderte Verhaltensweisen der Käufer bestimmt.¹⁰¹ Auf der Angebotsseite sind die Themen Verkaufsstätten und -flächen, Personalmangel und Standort für Verbundgruppen relevant.¹⁰²

Nachfrageseite

Der Anteil des *Einkommens* für den privaten Verbrauch, den Konsumenten im Einzelhandel ausgeben, sinkt¹⁰³ und der Anteil der Bevölkerung, der der konsumstarken Mittelschicht angehört, geht zurück.¹⁰⁴ Dies bedeutet, dass durch die reduzierte Kaufkraft der Wettbewerb ansteigt und die resultierende Verdrängung zu einer Reduktion der Anbieter führt. Unternehmen mit hohen Kostenvorteilen werden dennoch am Markt weiter bestehen. Kostenvorteile können insbesondere durch Kooperationen mit Größen- und Spezialisierungseffekte erzielt werden.¹⁰⁵

Die *Mobilität* ist durch den PKW geprägt. Immer mehr Bürger verfügen über einen PKW, welcher beim Einkaufen das am häufigsten verwendete Verkehrsmittel darstellt. Am zweit häufigsten erfolgt der Einkauf zu Fuß, deutlich seltener werden andere Möglichkeiten wie Mitfahrgelegenheiten, das Fahrrad und der ÖPNV verwendet.¹⁰⁶ Für den Handel bedeutet dies, dass der Radius, in dem Einkäufe erfolgen können, relativ groß ist und somit auch viele Standorte als potenzielle Einkaufsstätten dienen. Insgesamt werden 32% aller am Tag zurückgelegten Wege für den Einkauf verwendet, allerdings sind dies nur 17% der am Tage zurückgelegten Gesamtwegstrecken. Der Weg zur Einkaufsstätte ist damit immer noch stark beschränkt, tendenziell wird er aber länger.¹⁰⁷ Dies bedeutet, dass Geschäfte innerhalb eines wachsenden Radius miteinander im Wettbewerb stehen. Die durchschnittliche Dauer, die für den Weg zum Einkaufen zurückgelegt wird, beträgt 15 Minuten, wobei 5 km zurückge-

¹⁰¹ Vgl. KULKE (2013), S. 46.

¹⁰² Vgl. KULKE et al. (2013a), S. 32 ff.

¹⁰³ Vgl. EGGERT (2013), S. 17.

¹⁰⁴ Vgl. EGGERT (2013), S. 14f.

¹⁰⁵ Vgl. EGGERT (2013), S. 20 und 26; KULKE et al. (2013a), S. 25.

¹⁰⁶ Vgl. ADAC (2010), S. 14; BMVBS (2011a), S. 11.

¹⁰⁷ Vgl. BMVBS (2011b), S. 1.

legt werden.¹⁰⁸ Sobald der Weg länger als 400m ist, greifen PKW-Besitzer tendenziell auf diesen zurück, spätestens wenn der Weg länger als 800m ist. Auch nicht PKW-Besitzer greifen in der Regel auf andere Mobilitätsmöglichkeiten zurück, sobald der Weg 800m überschreitet. Insbesondere in ländlichen Regionen dominiert der PKW, auch auf kurzen Strecken. In der Stadt werden tendenziell mehr Wege mit dem Rad oder zu Fuß zurückgelegt.¹⁰⁹ Für Einzelhändler bedeutet dies, dass sie eine sehr hohe Marktabdeckung vorweisen müssen, damit sie aufgrund der Nähe als priorisierte Einkaufsstätte dienen, ansonsten konkurrieren sie mit vielen Unternehmen, die im potenziellen „Einkaufsradius“ liegen.

Die *Soziodemographie* verändert sich, wodurch sich der Bedarf der Gesellschaft wandelt. Der Konsum geht aufgrund der Alterung der Gesellschaft und schrumpfenden Bevölkerungszahlen zurück.¹¹⁰ Somit reduziert und verschiebt sich der Konsum und Beratungsleistungen im Geschäft werden tendenziell an Bedeutung gewinnen. Dies birgt das Potenzial des Ausbaus der Service- und Dienstleistungen in den Geschäften.¹¹¹

Auf dem Markt sind aktuell fünf *Käufertypen*, basierend auf unterschiedlichen Motiven, vorzufinden. Die Motive richten sich nach dem Preis, dem Gemütlichkeitsfaktor von Produkt und Weg, dem Erlebnis beim Einkauf, der Gesundheit und Nachhaltigkeit sowie nach hybriden Faktoren.¹¹²

Der *preissensible Einkäufer* stellt den Preis in den Fokus seiner Einkaufsaktivität. So achten 69% der deutschen Bevölkerung beim täglichen Bedarf auf Sonderangebote, 45% vergleichen die Preise am Regal und 46% kaufen ungeplant ausgewiesene Sonderangebote.¹¹³ Für günstige Preise wird auch ein weiterer Weg zurückgelegt. Von 18% der deutschen Bevölkerung wird der Einkauf nach Angeboten strukturiert und infolgedessen werden unterschiedliche Einkaufsstätten angefahren. Dennoch bleiben 41% der Käufer ihrer Einkaufsstätte treu, achten jedoch auf Angebote.¹¹⁴

¹⁰⁸ Vgl. ADAC (2010), S. 13.

¹⁰⁹ Vgl. BMVBS (2011a), S. 11; BMVBS (2011b), S. 1.

¹¹⁰ Vgl. EGGERT (2013), S. 13; OECD (2014), S. 123.

¹¹¹ Vgl. EGGERT (2001), S. 79; KULKE et al. (2013a), S. 39.

¹¹² Vgl. BMVBS (2011a), S. 27ff.

¹¹³ Vgl. THE NIELSEN COMPANY GMBH (2013), S. 42.

¹¹⁴ Vgl. THE NIELSEN COMPANY GMBH (2013), S. 50.

Der *Convenience Käufer* ist eine wachsende Gruppe und wird durch junge Singles und Singles mittleren Alters dominiert. Von Bedeutung für diese Gruppe sind außerdem alleinstehende Senioren sowie Alleinerziehende oder Familien mit zwei berufstätigen Elternteilen.¹¹⁵ Für diesen Käufertyp steht nicht der Preis im Fokus,¹¹⁶ sondern die Zeitersparnis.¹¹⁷ Sind die Produkte ökologisch oder der Einkauf geht besonders angenehm und schnell (Kombination von Tanken und Einkaufen) vonstatten, so dürfen die Produkte auch teurer sein, da der Kunde weniger preissensibel ist.¹¹⁸ Meist wird der Begriff „Convenience“ mit Lebensmitteln verbunden und beschreibt die schnelle und einfache Zubereitung. Der Trend geht darüber hinaus, da der Kunde auch in anderen Bereichen Bequemlichkeit fordert. So wünscht sich dieser Käufertyp bspw. häufig verlängerte Öffnungszeiten, kurze Wartezeiten im Restaurant, den optimierten Einkauf im Internet, multifunktionale Elektronikgeräte (wie die Heizungssteuerung über das Handy), kleinere Produktgrößen und 2in1-Produkte bei Lebensmitteln sowie Pflege- oder Reinigungsprodukten.¹¹⁹

Der *Erlebnis-Shopper* fordert Unterhaltung beim Einkaufen. Die Emotionen sollen angesprochen werden und der Einkauf soll nicht nur eine Pflichterledigung, sondern ein Erlebnis darstellen.¹²⁰ Der Einkäufer möchte sich wohlfühlen, was durch ein unverwechselbares Ambiente kombiniert mit einem breiten Warenangebot realisiert werden soll.¹²¹

Der *LOHA* (Lifestyle of Health and Sustainability) setzt den Fokus auf Individualität sowie Qualität und stellt ein wachsendes Käufersegment dar. Er möchte beim Einkauf seine Bedürfnisse nach Gesundheit, Wellness, Bio- und Fair Trade-Produkten oder Regionalität befriedigen. So legt dieser Käufertyp Wert auf Gesundheit und ist preissensibel, zahlt aber den erforderlichen Mehrpreis z. B. für ökologische Produkte.¹²²

Der *hybride Einkäufer* bewegt sich zwischen preisdominierten Grundbedarfseinkäufen und qualitativen Luxusartikeln.¹²³ So nimmt der Bedarf im mittleren Preissegment stetig ab und diese Käufergruppe unterstützt

¹¹⁵ Vgl. THE NIELSEN COMPANY GMBH (2013), S. 46; ZIEGLER / REITBAUER / RIZZO (2007), S. 9.

¹¹⁶ Vgl. EGGERT (2013), S. 19.

¹¹⁷ Vgl. EGGERT (2001), S. 77f.

¹¹⁸ Vgl. ZIEGLER / REITBAUER / RIZZO (2007), S. 17 und 24.

¹¹⁹ Vgl. ZIEGLER / REITBAUER / RIZZO (2007), S. 5, 34 und 43.

¹²⁰ Vgl. EGGERT (2001), S. 81.

¹²¹ Vgl. KULKE et al. (2013a), S. 28.

¹²² Vgl. EGGERT (2013), S. 18; KULKE et al. (2013a), S. 39; THE NIELSEN COMPANY GMBH (2013), S. 44.

¹²³ Vgl. KULKE (2013), S. 47; KULKE et al. (2013a), S. 29.

damit die grundlegende Entwicklung des Wegbruchs der kaufkraftstarken Mittelschicht, die ursprünglich das mittlere Preissegment bevorzugt hat.¹²⁴

Aus den Käufertypen ergeben sich folgende nachfrageseitige Konsequenzen für den Markt: Insbesondere im Bereich der Grundversorgung werden niedrige Preise gefordert. Wobei immer mehr Käufer Convenience Produkte kaufen und den Einkauf schnell und flexibel erledigen wollen. Hierfür sind sie bereit ein Preis-Premium zu entrichten. Dieses entrichten auch die LOHAs für (ökologische) Qualität. Das mittlere Preissegment ist aktuell wenig gefragt, so dass der Fokus auf den grundlegenden günstigen Bedarf gelegt wird und auf den beratungsintensiven Qualitätsbereich. Insgesamt wird der Einkauf verstärkt als Erlebnis wahrgenommen, so dass klare Konzepte den Kunden anziehen müssen.

Angebotsseite

Der Wandel bei den *Verkaufsstätten und -flächen* zeigt sich darin, dass der filialisierte und der Online-Handel gegenüber dem nicht-filialisierten Handel Marktanteile gewinnt. Lediglich beratungsintensive Bereiche konnten die Position ihrer Fachmärkte aufrechterhalten. Dies spricht für die Tendenz, dass Produkte des Grundbedarfs günstig angeboten werden und Beratung nur noch in ausgewählten Bereichen geschätzt und bezahlt wird. Damit im beratungsintensiven Bereich der Kauf nicht nach erfolgter Beratung im Internet erfolgt, können Eigenmarken (nicht online erhältlich) eingeführt werden.¹²⁵ Die Verkaufsflächen wurden in den vergangenen Jahren immer größer und die Flächenproduktivität sinkt kontinuierlich,¹²⁶ was den Kostendruck weiter erhöht.

Das Image des Handels als Arbeitgeber ist eher negativ belegt¹²⁷ und der *Mangel an Fach- und Führungskräften* ist evident. Gute Beratungsleistungen erfordern gut ausgebildetes Personal.¹²⁸ Wie bereits im Rahmen der Soziodemographie diskutiert, birgt der Ausbau des Service- und Dienstleistungsbereichs ein wachsendes Potenzial. Um gute Arbeitnehmer zu akquirieren, ist ein positives Image erforderlich.¹²⁹

¹²⁴ Vgl. EGGERT (2013), S. 14; KULKE et al. (2013a), S. 29.

¹²⁵ Vgl. KULKE et al. (2013a), S. 31f.

¹²⁶ Vgl. BMVBS (2011b), S. 2; EGGERT (2013), S. 19.

¹²⁷ Vgl. ZENTES (2005), S. 20ff.

¹²⁸ Vgl. KULKE et al. (2013a), S. 34.

¹²⁹ Vgl. KULKE et al. (2013a), S. 34.

Der *Standort* hat einen hohen Einfluss auf die Kosten, so wirken sich die steigenden Mietpreise durch einen steigenden Kostendruck negativ auf den Handel aus. Teure Innenstadtlagen können sich unabhängige Mittelständler kaum leisten.¹³⁰ Für den Handel bedeutet dies, dass die Mietausgaben als Kostentreiber bei der Standortwahl berücksichtigt werden müssen.

3 Kategorisierung von Verbundgruppen

3.1 Grundlagen

In Abschnitt 2.1.2 wurde die historische Entwicklung der Verbundgruppen aufgezeigt. Heutzutage ist es zwar möglich, die Verbundgruppen am Markt grob dem historischem Raster (vgl. Abb. 2-1: Evolution der Verbundgruppen) zuzuordnen, aber eine klare Abgrenzung ist aufgrund des komplexen und vielfältigen Leistungsangebotes der Verbundgruppen nicht möglich.¹³¹ Auch in der Empirie war es nicht möglich, die historischen Entwicklungsstufen der Kategorisierung der am Markt befindlichen Verbundgruppen zugrunde zu legen.¹³² Grundsätzlich können Verbundgruppen nach vielen Merkmalen differenziert werden,¹³³ die bedeutendsten ergeben sich aus der Mitgliederstruktur, den Anforderungen der Branche und den Marktbedingungen, da davon Ihre Architektur abhängt.¹³⁴ Auf die Anforderungen der Verbundgruppenmitglieder und die Marktbedingungen, die die Wettbewerbssituation des Marktes bestimmen, versuchen Verbundgruppenzentralen mit einem entsprechenden Leistungsangebot zu reagieren. Aufgrund dieser Gegebenheiten werden im Rahmen dieses Arbeitspapiers das Leistungsangebot und die Wettbewerbsposition von Verbundgruppen erstmalig als ein möglicher Kategorisierungsrahmen herangezogen, was im Folgenden geschehen wird.

3.2 Kategorisierung

Vom Leistungsangebot der Zentrale geht ein hoher Teil der Bindungsintensität aus.¹³⁵ Da die Bindung der Mitglieder an Bedeutung gewinnt, um internes Wachstum zu generieren,¹³⁶ wird im Folgenden die Bindung der

¹³⁰ Vgl. SCHNEDLITZ / RYCHLY / LIENBACHER (2012), S. 272.

¹³¹ Vgl. HIMA / IBB (2003), S. 151; ZENTES / MORSCHETT (2003), S. 145 und 153.

¹³² Vgl. EBERTZ / HEIMANN (2004), S. 30.

¹³³ Vgl. MÜLLER-HAGEDORN (1998), S. 52.

¹³⁴ Vgl. HIMA / IBB (2003), S. 151.

¹³⁵ Die Mitglieder wählen die Verbundgruppe aufgrund ihres Leistungsangebots.

¹³⁶ Vgl. ZENTES / MORSCHETT (2003), S. 150.

Leistungen diskutiert und ins Verhältnis zu der von ihr ausgehenden Wettbewerbsposition der Mitglieder am Markt gestellt. Somit bestimmt die Bindungsintensität nicht nur die Wettbewerbsposition der Mitglieder, sondern auch der Zentralen, da diese untereinander im Wettbewerb um die Mitglieder stehen.

Der Bindungsgrad, der von einer Leistung ausgeht, variiert. Er wird durch den Nutzenverlust, der bei einem Verbundgruppenwechsel entsteht, determiniert.¹³⁷ Wie in Tab. 3-1 ersichtlich, geht etwa jedes dritte Verbundgruppenmitglied davon aus, dass es die Verbundgruppe ohne jeglichen Nutzenverlust wechseln kann, nur gut die Hälfte der Mitglieder antizipiert einen Nachteil, wenn sie die Verbundgruppe wechseln.¹³⁸

Tab. 3-1: Verbundgruppenwechsel ohne Wettbewerbsverluste möglich

Trifft zu	Neutral	Trifft nicht zu
33,3%	14,0%	52,7%

Quelle: in Anlehnung an EBERTZ (2006), S. 162.

Es wird deutlich, dass die Verbundgruppenzentralen ihre Wettbewerbsposition ausbauen müssen, um die Mitglieder zu binden. Dies können sie durch die Optimierung des Leistungsangebots erzielen.

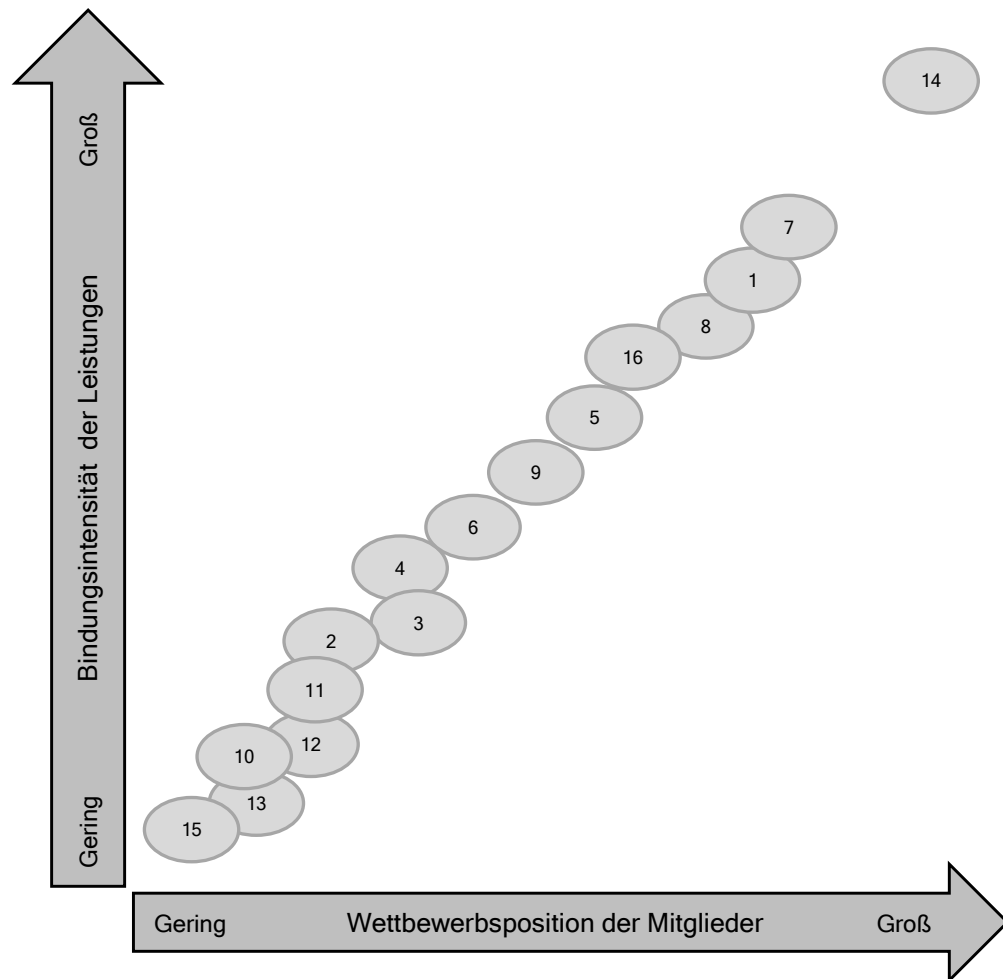
Verbundgruppen sollten ihren Mitgliedern daher möglichst „exklusive“ Leistungen anbieten, die einen Wettbewerbsvorteil am Markt generieren und dadurch wiederum ihre Mitglieder binden. Da das Bestehen der Verbundgruppenzentralen vollständig von ihren Mitgliedern abhängt, muss die Verbundgruppenzentrale ihre Mitglieder durch ein gutes Leistungsangebot binden, um wettbewerbsfähig zu sein. Einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Zentralen kann sie sich nur durch ein gutes Leistungsangebot, das von vielen Mitgliedern in Anspruch genommen wird und diese bindet, sichern.

Folglich lassen sich die Leistungen der Verbundgruppen nach ihrer Bindungsintensität und der Wettbewerbsposition der Mitglieder am Markt einordnen (vgl. Abb. 3-1). Die in der Abbildung aufgeführten Nummern stehen für die einzelnen Leistungen, die im Anschluss erläutert werden.

¹³⁷ Vgl. ZENTES / MORSCHETT (2003), S. 151.

¹³⁸ Vgl. Tab. 3-1: Verbundgruppenwechsel ohne Wettbewerbsverluste möglich.

Abb. 3-1: Bindungsintensität und Wettbewerbsposition



Quelle: in Anlehnung an ZENTES / MORSCHETT (2003), S. 151.

1. Betriebstypenpolitik / -konzept / -planung

Betriebstypenkonzepte werden auch von diversen Verbundgruppen angeboten, allerdings werden sie nicht zu gleichen Konditionen vertrieben und mit anderen Leistungen verbunden. Ein Mitglied müsste beim Übergang in eine neue Gruppe sein Betriebstypenkonzept dem Konzept der neuen Zentrale anpassen, was mit hohen Kosten und eventuell mit kurzfristigen Kundenverlusten einhergeht. Grundsätzlich ist ein Wechsel mit gewissen Friktionen verbunden, aber dennoch möglich und in einem absehbaren Zeitraum umsetzbar, wobei sich der Erfolg nach der Anpassung wieder einstellen sollte. Somit gehen von dem Betriebstypenkonzept eine erhöhte Bindung und eine positive Wettbewerbsposition für die Mitglieder aus, da nicht alle Verbundgruppen Betriebstypenkonzepte anbieten. Werden im Betriebstypenkonzept Eigenmarken eingesetzt, so verbessert sich die Wettbewerbsposition im Markt, da eine deutlichere Abgrenzung zur Konkurrenz gegeben ist.

2. Betriebsvergleiche, Kosten- und Rentabilitätsüberprüfungen

Diese Leistungen können potenziell von den meisten Zentralen angeboten werden. Die Verbundgruppen müssen hierfür eine gewisse Mindestgröße vorweisen, damit sie kostenintensive Leistungen anbieten können und über die entsprechenden Erfahrungen und Betriebe, die als Referenz genutzt werden können, aufweisen. Demgegenüber bindet sich das Mitglied kaum durch die Entgegennahme der Leistung und wird kaum in seiner Autonomie eingeschränkt, lediglich Daten werden offengelegt. Auf Basis der Analysen kann die Position des Mitglieds am Markt verbessert werden. Da diese Leistung von vielen Zentralen angeboten wird, ist zu vermuten, dass viele Mitglieder dies zu Analyse und Verbesserung ihrer Position im Markt einsetzen und der einhergehende Vorteil gering ausfällt.

3. Betriebswirtschaftliche Beratungsleistungen

Die betriebswirtschaftliche Beratungsleistung kann im Angebot stark variieren, daher ist eine klare Einordnung kaum möglich. Allerdings ist es hier erforderlich, dass die Zentrale in dem Bereich, in dem sie die Beratung vornimmt, über das entsprechende Know-how verfügt und über die personellen wie finanziellen Ressourcen, daher bleibt die Beratung den größeren Verbundgruppen vorenthalten. Ein hoher Beratungsbedarf ist oftmals vorhanden, wenn kein straffes Konzept von der Zentrale vorgegeben wird und das Mitglied Beratung benötigt, um seine Rentabilität zu erhöhen. Bei schwachen Konzepten können die Mitglieder die Zentrale leicht wechseln, jedoch muss die neue Verbundgruppe eine kritische Größe vorweisen, damit Beratungsleistungen angeboten werden. Durch die Beratung kann die Marktposition verbessert werden, allerdings bieten die meisten größeren Zentralen diese Leistung an, so dass viele Mitglieder den entsprechenden Vorteil nutzen können und die Bindungsinintensität gering ausfällt.

4. Erfa-Gruppen

Die Einberufung von Erfahrungsaustauschgruppen kann in jeder Verbundgruppe erfolgen. Mit der Größe der Verbundgruppe steigt die Anzahl der Mitglieder in der Erfa-Gruppe und damit auch der Erfahrungsgrad und die Qualität der Informationen, die die Mitglieder in diesen Runden erhalten können. Die Mitglieder verlieren kaum an Autonomie, da die Teilnahme freiwillig ist und sie nur die Informationen preisgeben müssen, die sie bereitstellen wollen. Durch die Beratung kann die Positi-

on im Markt verbessert werden, allerdings bieten die meisten Zentralen diese Leistung an, so dass viele Mitglieder den entsprechenden Vorteil nutzen können. Die Informationen sind jedoch sehr gruppenspezifisch und führen zu einer erhöhten Identifizierung mit der Gruppe, so dass eine abgeschwächte Bindung von der Leistung ausgeht.

5. Delkrederehaftung

Die Delkrederehaftung als Finanzierungsmittel wird von größeren Verbundgruppen angeboten. Die Mitglieder binden sich im Rahmen des Warenbezugs an die Verbundgruppe und sind in ihrer Autonomie eingeschränkt, da der Warenbezug relativ fix ist. Bei dem Wechsel zu einer anderen Gruppe wären nicht mehr die gleichen Produktpaletten verfügbar, so dass das Mitglied sein Warenangebot / Sortiment verändern muss. Hierdurch können Kundenverluste resultieren, welche z. B. durch Werbemaßnahmen zurückgewonnen werden müssen. Ein Wechsel zu einer anderen Verbundgruppe ist möglich, allerdings können temporäre Mehrkosten entstehen, um den Nachteil aufzuheben. Durch den gemeinsamen Warenbezug werden die Produktkosten gesenkt und die Position des Mitglieds am Markt wird deutlich gestärkt. Die Kosteneinsparungen, die sich aus der Delkrederehaftung ergeben, können ebenfalls an den Kunden weitergegeben werden.

6. Gemeinsamer Einkauf

Mit dem Einkauf verhält es sich ähnlich wie mit der Delkrederehaftung. Das Sortiment kann nicht in allen Bereichen flexibel geändert werden, da feste Bezugsquoten bestehen. Ein Verbundgruppenwechsel zieht im Einkauf, wie im Rahmen der Delkrederehaftung beschrieben, gewisse Nachteile mit sich. Da beim reinen gemeinschaftlichen Einkauf keine Delkrederehaftung besteht, ist das Mitglied etwas weniger abhängig und die Kostenvorteile im Markt fallen schwächer aus.

7. Gemeinsames Marketing

Beim gemeinsamen Marketing ist eine weite Spannweite an Maßnahmen möglich. Grundsätzlich kann sich das gemeinsame Marketing lediglich auf das Drucken von gemeinsamen Prospekten beziehen oder als umfassendes Konzept im Verbund etabliert sein. Sobald gemeinsames Marketing betrieben wird, müssen Vereinheitlichungen erfolgen, das heißt die Mitglieder müssen Veränderungen in ihren Betrieben vornehmen. Mindestanforderung ist das Angebot einiger einheitlicher Produkte, damit sie gemeinschaftlich beworben werden können. Das gemeinsame

Marketing kann sich auch in der Ladengestaltung oder in Eigenmarken im Geschäft widerspiegeln. Das Konzept kann sogar vorsehen, dass die Mitglieder den Namen der Verbundgruppe zumindest als Namenszusatz oder Logo führen. Durch diese Anpassungen ergibt sich für die Mitglieder eine hohe Bindung an die Zentrale, da mit einem Wechsel zu einer anderen Verbundgruppe ein Identitätsverlust einhergeht. Insgesamt verbessert das Mitglied seine Wettbewerbsposition bereits durch den gemeinsamen Einkauf, das gemeinsame Marketing und das dahinterstehende Konzept stützt sie weiter und verbessert deren Wettbewerbsposition. Die Möglichkeit des gemeinsamen Marketings bieten viele Verbundgruppen an. Bei einem Übergang in einen neuen Verbund müsste sich das Mitglied zunächst den Vereinheitlichungen des Marketingkonzepts der Gruppe anpassen, womit ggf. Kundenabwanderungen verbunden sind und ein teils enormer zeitlicher Aufwand, bis die Maßnahmen umgesetzt sind, welche je nach Ausmaß sehr kostenintensiv (Umbaumaßnahmen, Namensänderungen etc.) sein können. Grundsätzlich ist ein Wechsel mit Aufwand verbunden. Eine Umsetzung ist dennoch möglich und in einem absehbaren Zeitraum zu realisieren. Die Anpassungsphase fällt etwas länger aus, aber ein Erfolg sollte sich einstellen.

8. Informations- und Kommunikationspolitik

Grundsätzlich geht von der Informations- und Kommunikationspolitik keine Bindung aus, wenn es sich lediglich um ein System handelt, in dem die Mitglieder informiert werden. Jedoch geht mit einer guten Informations- und Kommunikationspolitik eine ausgebaute IKT einher. So entsteht eine starke Vernetzung zwischen den Mitglieder und der Zentrale. Wenn ein solches System aufgebaut wurde, wird dies in der Regel nicht nur zur Mitgliederinformierung verwendet. Es werden z. B. die Einkäufe zentral gesteuert (Warenwirtschaftssystem), die Bezahlungen darüber abgewickelt und diverse Daten von den Mitgliedern eingeholt. So gewinnt die Zentrale detaillierte Informationen über das Geschehen beim Mitglied vor Ort und kann das Leistungsangebot weiter präzisieren, was die Wettbewerbsposition der Mitglieder am Markt deutlich stärkt, da schnelle Reaktionen auf neue Marktgegebenheiten möglich sind. Die technische Einbindung im Rahmen der IKT ist mit hohen Kosten verbunden, diese sind spezifisch und gehen mit ihren Vorteilen bei dem Wechsel in eine andere Verbundgruppe verloren. Die Verbundgruppenmitglieder erhalten durch die ausgeprägte Informations- und Kommunikationspolitik diverse Vorteile, da die Leistungen immer weiter optimiert werden können. Ein Wechsel in eine andere Gruppe würde entweder zum Ver-

lust der guten Betreuung führen oder in hohen Kosten für die Investition in die neue IKT, somit ist hier von einer erhöhten Bindung auszugehen.

9. Sonstige Finanzierungshilfen

Mit den sonstigen Finanzierungshilfen verhält es sich wie mit der Zentralregulierung (16.) und mit der damit einhergehenden Delkrederehaftung (5.), daher ist an dieser Stelle auf diese und die dazugehörigen Erläuterungen zu verweisen. Die Mitglieder sind meist von den Finanzierungshilfen abhängig und können ohne diese ihre Position im Markt nicht halten.

10. Standortanalysen und -beratung

Von der Standortanalyse und -beratung geht eine geringe Bindung aus, auch wenn die Wettbewerbsposition durch eine gute Standortwahl gestärkt werden kann, jedoch kann die Leistung jederzeit durch Betriebe frei am Markt eingekauft werden. Eine Bindung und Verbesserung der Wettbewerbsposition erfolgt nur, wenn das Mitglied auf diese spezifische Leistung, z. B. bei einer Expansion, zurückgreifen möchte.

11. Ladengestaltungsberatung

Von der Ladengestaltungsberatung gehen eine geringe Bindung und eine schwache Verbesserung der Wettbewerbsposition aus. Bindung entsteht nur, wenn die Mitglieder eine Beratung wünschen und diesbezüglich Daten an die Zentrale geben. Die Wahrscheinlichkeit, dass eine solche Beratung gefordert wird, steigt, wenn es zu negativen Umsatzentwicklungen bei dem Mitglied kommt. Auch ist die Beratung stark vom Sortiment abhängig, welches die Zentrale gut kennt. Die Leistung kann auch am Markt frei eingekauft werden, jedoch geht hier das verbundgruppenspezifische Wissen (Kenntnis der Kundenbasis, des Sortiments etc.) verloren.

12. Marktforschung

Die Marktforschung ist eine allgemeine Tätigkeit und nicht von der Verbundgruppe abhängig. Eine solche Dienstleistung kann auch von einem externen Berater durchgeführt werden, allerdings zu hohen Kosten und meist mit einer schlechteren Qualität, da die Verbundgruppenzentrale über genauere Daten des Marktes verfügt, wenn ein komplexes Warenwirtschaftssystem besteht. Bei einem Wechsel der Verbundgruppe muss sich das Mitglied zunächst der neuen Gruppe anpassen, kann aber auch dort Beratungsleistungen beanspruchen. Nach positiver Integration in

das neue System sind keine Nachteile mehr vorhanden, so dass nur ein kurzfristiger temporärer Nachteil (Kunden- und Imageverlust) entsteht.

13. Nachfolgeberatung

Das Thema der Nachfolgeberatung ist für Verbundgruppen zwar ein wichtiges Thema, für jede Verbundgruppe an sich ist es jedoch für das grundsätzliche Bestehen nicht relevant. Es sei denn, es kommt zu dem Fall, dass eine Nachfolge benötigt wird und hier Bedarf im Sinne einer Rechts- oder allgemeinen Nachfolgeberatung besteht. Da diese Fragen für die Verbundgruppen nur selten auftreten, geht von der Leistung lediglich eine geringe Bindung aus. Eine Verbesserung der Position im Markt wird zwar erreicht, da das Unternehmen ansonsten vielleicht nicht weiter bestehen würde, jedoch kann die Nachfolgeberatung ggf. extern bezogen werden oder anderweitige Finanzierungsmöglichkeiten eine Übergangsphase zwischen den Eigentümern ausgleichen.

14. Systemmarke

Von der Systemmarke geht eine starke Bindung aus und die Wettbewerbsposition im Markt wird erheblich verbessert. Die Systemmarke stellt alle Mitglieder unter eine einheitliche Marke und schreibt ein klares Markenkonzept vor. Die Mitglieder sind zur Umsetzung verpflichtet, um den einheitlichen Marktauftritt zu gewähren. Die Mitglieder partizipieren freiwillig, da durch das Konzept die Gruppe gestärkt wird und jedes Mitglied davon profitiert. Ein Verbundgruppenwechsel ist mit hohen Kosten und einem ausgeprägtem Zeitaufwand für die Umstellung auf das Konzept der neuen Gruppe verbunden. Ein hoher Imageverlust und Kundenabwanderungen sind die Folge, bis sich das neue Konzept auf dem Markt etabliert hat.

15. Weiterbildungsangebote

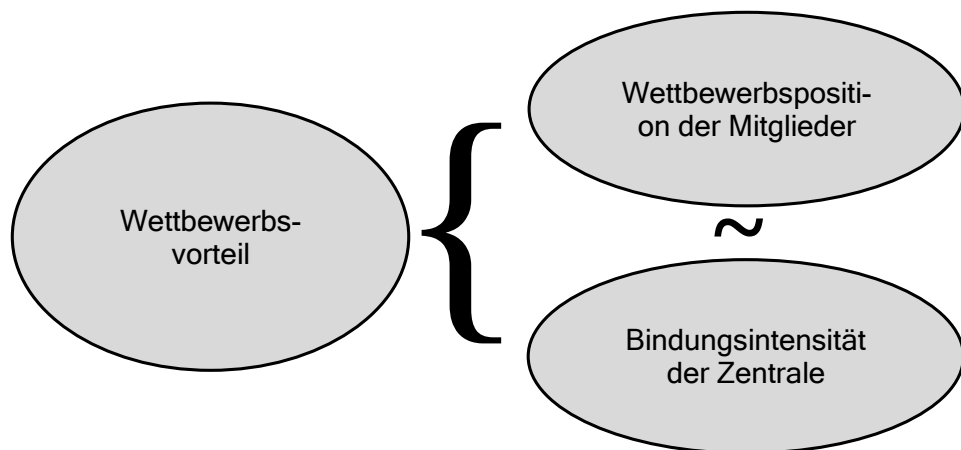
Das Weiterbildungsangebot bedeutet für die Mitglieder eine sehr geringe Abhängigkeit, da sie dies auch extern beziehen können. Lediglich verbundgruppenspezifische Inhalte können extern nicht oder nur eingeschränkt vermittelt werden. Die Bedeutung für die Verbesserung der Wettbewerbsposition ist sehr gering.

16. Zentralregulierung

Die Zentralregulierung basiert auf dem gemeinsamen Einkauf gebündelt mit einer zentralen Bezahlung durch die Verbundgruppenzentrale. Durch den Warenbezug über die Zentrale sind dieser alle Warenbezüge der

Mitglieder bekannt. Die Mitglieder sind wiederum von den günstigen Warenbezugsquoten und der damit einhergehenden Sortimentspolitik abhängig, was mit einer Verbesserung der Wettbewerbsposition und einer deutlichen Bindungsintensität einhergeht. Auch hier ist der Wechsel in eine andere Verbundgruppe möglich, aber mit deutlichen temporären Verlusten¹³⁹ verbunden.

Abb. 3-2: Zusammensetzung des Wettbewerbsvorteils



Aus Abb. 3-1 wird ersichtlich, dass die Bindungsintensität (Wettbewerbssituation der Zentrale bei der Gunst um die Mitglieder) und die Wettbewerbsposition (Position der Mitglieder am Markt) stark korrelieren. Bindungsintensität und Wettbewerbsposition werden damit in dieser Arbeit als übereinstimmend behandelt und bestimmen die Position der Verbundgruppen am Markt in Abhängigkeit vom Leistungsangebot und spiegeln sich im Wettbewerbsvorteil der Verbundgruppe wider (vgl. Abb. 3-2). Daher werden in der Kategorisierung als Determinanten der am Markt befindlichen Verbundgruppentypen das Leistungsangebot und der Wettbewerbsvorteil, der von dem Leistungsangebot ausgeht, gewählt.

Abb. 3-3 verdeutlicht die vorgenommene Kategorisierung von Verbundgruppen. Es erfolgt die Einteilung von Verbundgruppen gemäß ihres Leistungsspektrums und des damit verbundenen Wettbewerbsvorteils. Im Anschluss werden die vier Verbundgruppentypen erläutert.

¹³⁹ Vgl. für weitere Erläuterungen zu temporären Verlusten die Beschreibungen zur Delkrederhaftung.

Abb. 3-3: Kategorisierung

Leistungsspektrum	Groß	Dienstleister der Mitglieder	Konzept- und Systemverbund
	Gering	Einkaufsverbund	Spezifizierer
		Gering	Groß
		Wettbewerbsvorteil	

Quelle: in Anlehnung an TIETZ (1992), S. 342f., ZENTES / SWOBODA / FOSCHT (2012), S. 256.

Dienstleister der Mitglieder

Kurzbeschreibung: Die Zentrale bietet den Mitgliedern viele Leistungen an, die eine geringe Verbindlichkeit vorweisen. Die Mitglieder „picken sich die Rosinen“ aus dem Angebot und es ist für die Zentrale kaum möglich kostendeckend zu arbeiten.

Bei diesem Verbundgruppentyp zeigt sich eine ähnliche Problematik, wie bei der Entstehung der ersten Dienstleistungsverbünde ab 1920. Die angebotenen Dienstleistungen werden nicht effektiv genutzt. Durch die Mitglieder wird eine hohe Anzahl an Dienstleistungen gefordert, aber nur selektiv in Anspruch genommen. Dieser Effekt beruht auf einer heterogenen Mitgliederstruktur.¹⁴⁰ Ursache kann die historische Entwicklung der Verbundgruppen sein. Hat sich ein Verbund vom Einkaufs- zum Dienstleistungsverbund entwickelt, so ist bereits aufgrund des ursprünglichen Einkaufsverbunds eine heterogene Mitgliederstruktur gegeben.¹⁴¹ Ist im Rahmen der Entwicklung das Dienstleistungsangebot auf die unterschiedlichen Ansprüche der Mitglieder stets eingegangen worden, so wuchs das Angebot unstrukturiert. Ein zweiter Grund kann die unkontrollierte Aufnahme von Mitgliedern sein. Hat der Verbund seinen Fokus im Wachstum lediglich auf die Quantität und nicht auf die Qualität gelegt, so kommt es zu einer Aufnahme von Mitgliedern mit heterogenen Anforde-

¹⁴⁰ Vgl. OLESCH (1998), S. 17.

¹⁴¹ Vgl. in Abschnitt 2.1.2 die Erläuterung zum Einkaufs- und Dienstleistungsverbund.

rungen. Um den neuen Mitgliedern gerecht zu werden, wird in der Leistungspolitik auch auf sie eingegangen und ihren Forderungen durch neue Dienstleistungsangebote entsprochen. In der Vergangenheit wurde dieser Zustand mit dem „kooperativem Bauchladen“ umschrieben und von der „Dienstleistungsfalle“ gesprochen.¹⁴²

Einkaufsverbund

Kurzbeschreibung: Die Aufgabe der Zentrale fokussiert sich auf den Einkauf. Die Mitglieder sind kaum gebunden.

In diesem Verbundtyp liegt der Fokus auf der grundlegenden und historisch bedingten Funktion des gemeinsamen Einkaufs. Die Entwicklung von weitreichenden Leistungen wurde bisher nicht angestrebt und ist auch kein primäres Ziel der Verbundgruppen und deren Mitglieder. Hier sind maßgeblich Mitglieder vertreten, die möglichst autark unter Aufrechterhaltung ihrer Autonomie agieren möchten, aber dennoch die Vorteile des gemeinsamen Warenbezugs nutzen, um ihre Wettbewerbsposition zu verbessern. So kommen sie in den Vorteil der Faktorpreis- sowie Transaktionskostenreduktion und erhalten Zugang zu ausgewählten bzw. internationalen Händlern.

Konzept- und Systemverbund

Kurzbeschreibung: Die Zentrale bietet viele hoch verbindliche Leistungen an. Durch das Angebot unterschiedlicher Konzepte geht sie auf die Spezifika der heterogenen Mitglieder ein.

Diese Verbundgruppen bieten diverse Konzepte an. Mit dem Angebot orientiert sich die Zentrale an den Anforderungen der Mitglieder. Den Mitgliedern obliegt es, das für sie am besten geeignete Konzept zu wählen und am Markt umzusetzen. Durch das Angebot mehrerer nebeneinander stehender Konzepte sind diese meist nicht ausreichend an den Gegebenheiten des Marktes ausgerichtet. Bei der Umsetzung können die Mitglieder diesen Mangel teilweise beheben. Grundsätzlich sind die von der Zentrale angebotenen Konzepte verbindlich und müssen entsprechend umgesetzt werden. So sichern sich die Verbundgruppen die ausreichende Inanspruchnahme ihrer Leistungen.

Spezifizierer

Kurzbeschreibung: Die Zentrale bietet ein spezifiziertes Leistungsangebot an. Das Leistungsangebot ist kaum flexibel und die Unternehmen am

¹⁴² Vgl. OLESCH (1998), S. 17.

Markt gehen aufgrund des straffen Konzepts selten auf die Spezifika des Marktes ein.

Dieser Verbundgruppentyp hat sein Leistungsangebot fokussiert zusammengestellt und verfolgt damit klare Ziele. Hierdurch werden die Leistungen verbindlich durch die Mitglieder in Anspruch genommen. Grundsätzlich werden den Mitgliedern klare Konzepte vorgegeben, wobei diese aufgrund einer homogenen Mitgliederstruktur eine klarere Linie verfolgen. Es kann sogar sein, dass nur ein Konzept verfolgt wird, das nur dort Raum für Variation anbietet, wo es der Markt erfordert. Somit kann häufig ein einheitliches Bild der Verbundgruppenmitglieder am Markt erzielt werden.

4 Fazit

Die gegenwärtigen strukturellen Veränderungen am Markt zwingen Verbundgruppen zur Entwicklung neuer Konzepte, um am Markt bestehen zu können. Bevor für die am Markt befindlichen Verbundgruppen Handlungsempfehlungen und Konzepte für die Zukunft entwickelt werden können, ist es erforderlich, die Verbundgruppen zu kategorisieren. Eine Einteilung gemäß der historischen Entwicklung ist nicht mehr zeitgemäß. So wurde in diesem Arbeitspapier die Kategorisierung nach zwei Faktoren hergeleitet.

Verbundgruppen und ihre Mitglieder streben durch die Kooperation und das damit verbundene Leistungsangebot der Zentrale die Erzielung eines Wettbewerbsvorteils an. In diesem Arbeitspapier wurde aufgezeigt, dass eine gute Marktposition von einer Leistung ausgeht, die eine starke Bindung aufweist, daher wurden die Wettbewerbsposition und die Bindungsintensität zur Bestimmung des Wettbewerbsvorteils herangezogen. Die Kategorisierung bringt unter Verwendung der Kriterien „Leistungsangebot“ und „Wettbewerbsvorteil“ vier am Markt befindliche Verbundgruppentypen hervor. Dies sind die „Dienstleister der Mitglieder“, der „Einkaufsverbund“, der „Konzept- und Systemverbund“ sowie der „Spezifizierer“. Die Kategorisierung ermöglicht es, spezifische Handlungsempfehlungen für die am Markt befindlichen Verbundgruppentypen zu entwickeln.

Literaturverzeichnis

ADAC (2010): Mobilität in Deutschland - Ausgewählte Ergebnisse, München.

BARRENSTEIN, P. / KLIGER, M. (2003): Verbundgruppen im Wandel, in: Akzente, Bd. 27, S. 10-15.

BLÖCKER, A. (2005): Institutionalisierte Kooperationen im Wandel: Verbundgruppen im deutschen Non-Food-Einzelhandel, Diskussionspapier SP III 2005-203, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.

BMVBS (2011a): BMVBS-Online-Publikation - Nahversorgung und Nahmobilität: Verkehrsverhalten und Zufriedenheit, Nr. 08/2011, URL: http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BMVBS/Online/2011/DL_ON082011.pdf?__blob=publicationFile&v=2, [13.03.2014].

BMVBS (2011b): Werkstatt: Praxis Heft 76, in: BMVBS (Hrsg.): Schriftenreihe Werkstatt: Praxis veröffentlicht das Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Stadtentwicklung ausgewählte, praxisorientierte Ergebnisse aus der Ressortforschung, Heft 76, Berlin.

BMWi (2006): Katalog E - Definition zu Handel und Distribution, 5. Auflage, Köln.

BMWi (2013): Schlaglichter der Wirtschaftspolitik - Monatsbericht April 2013 des Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin.

EBERTZ, P. (2006): Risikowirkungen von Unternehmenskooperationen - Theoretische Grundlagen und empirische Erkenntnisse am Beispiel der Kooperationsform Verbundgruppe, in: Theurl, T. (Hrsg.): Münstersche Schriften zur Kooperation, Bd. 68, Aachen.

EBERTZ, P. / HEIMANN, T. (2004): Verbundgruppenmitgliedschaft und Risiko - Die Auswirkungen der Verbundgruppenmitgliedschaft auf die Risikolage der Mitgliedsunternehmen - Praxisorientiertes Forschungsprojekt, Berlin.

EGGERT, U. (2001): Systemvertrieb - Strategien für Vertrieb und Handel im neuen Jahrtausend, Düsseldorf, Berlin.

EGGERT, U. (2013): Kosten senken! Methoden - Verfahren - Instrumente - Wirkungsfolle Maßnahmen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, Regensburg.

HIMA / IBB (2003): Die Zukunft der Kooperationen, Frankfurt am Main.

JAHN, A. (2012): Informationsmanagement in Handelskooperationen - Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Verbundgruppen, in: Theurl, T. (Hrsg.): Münstersche Schriften zur Kooperation, Bd. 103, Aachen.

KUHN, G. (1977): Entwicklung und Probleme der Kooperation im Handel - eine Analyse der Umstrukturierung der Einkaufsvereinigungen und freiwilligen Ketten zu marktaktiven und zentral geführten kooperativen Gruppen, in: Sundhoff, E. (Hrsg.): Schriften zur Handelsforschung, Nr. 56, Göttingen.

KULKE, E. (2013): Wirtschaftsgeographie, in: Heineberg, H. (Hrsg.): Grundriss allgemeine Geographie, 5. Auflage, Paderborn.

KULKE, E. / WARLAND, M. / FLÖGEL, F. / GÄRTNER, S. (2013a): Die wirtschaftliche Stärke des kooperierenden Einzelhandels, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, URL: <http://www.bmwi.de/DE/Mediathek/publikationen,did=551250.html>, [19.09.2013].

KULKE, E. / WARLAND, M. / FLÖGEL, F. / GÄRTNER, S. (2013b): Die wirtschaftliche Stärke des kooperierenden Einzelhandels - Kurzfassung, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, URL: <http://www.iat.eu/aktuell/veroeff/2013/floegel01.pdf>, [14.08.2014].

MARKMANN, F. (2002): Franchising in Verbundgruppen: Eine ökonomische Analyse der institutionellen Barrieren seiner Implementierung, in: Ahlert, D. / Creusen, U. / Ehrmann, T. / Olesch, G. (Hrsg.): Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement, Wiesbaden.

MARKMANN, F. / OLESCH, G. (2001): Franchisesysteme und Verbundgruppen - ein Vergleich von Struktur und Strategie, in: Ahlert, D. (Hrsg.): Handbuch Franchising und Cooperation - Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Neuwied, S. 107-147.

MÜLLER-HAGEDORN, L. (1998): Der Handel, Stuttgart.

MÜLLER-HAGEDORN, L. / PREIßNER, M. (1998): Kooperationen als Erfolgsfaktor für den mittelständischen Handel, in: Olesch, G. (Hrsg.): Kooperation im Wandel - Zur Bedeutung und Entwicklung der Verbundgruppen, Reihe: Ökonomie in Wissenschaft und Praxis, Bd. 2, Frankfurt am Main, S. 83-109.

MÜLLER-HAGEDORN, L. / VELTMANN, L. (2012): Kooperationen im Handel (Verbundgruppen), in: Zentes, J. (Hrsg.): Handbuch Handel - Strategien - Perspektiven - Internationaler Wettbewerb, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 103-126.

NOHR, H. / ROOS, A. W. / VÖHRINGER, A. (2008): Relationship Management von Verbundgruppen, in: Becker, J. / Knackstedt, R. / Pfeiffer, D. (Hrsg.): Wertschöpfungsnetzwerke - Konzepte für das Netzwerkmanagement und Potenziale aktueller Informationstechnologien, Heidelberg, S. 153-169.

OECD (2014): Society at a Glance 2014 - OECD SOCIAL INDICATORS, Paris.

OLESCH, G. (1980): Typologie und Dokumentation, in: Bundesvereinigung Deutscher Einkaufsverbände e.V. (Hrsg.): Die Einkaufsverbände des Einzelhandels, Bd. 1, Frankfurt am Main.

OLESCH, G. (1998): Zur Dynamik der Verbundgruppen des Handels, in: Olesch, G. (Hrsg.): Kooperation im Wandel - Zur Bedeutung und Entwicklung der Verbundgruppen, Reihe: Ökonomie in Wissenschaft und Praxis, Bd. 2, Frankfurt am Main, S. 3-24.

OLESCH, G. (2003a): Ausgewählte Schlüsselstrategien, in: Olesch, G. / Ewig, H. (Hrsg.): Das Management von Verbundgruppen - Mit exzellenten Strategien zum Erfolg - Wege zur Systemführerschaft, 2. Auflage, Neuwied, Köln, München, S. 47-135.

OLESCH, G. (2003b): Hintergrundfaktoren für den Erfolg, in: Olesch, G., Ewig, H. (Hrsg.): Das Management von Verbundgruppen - Mit exzellenten Strategien zum Erfolg - Wege zur Systemführerschaft, 2. Auflage, Neuwied, Köln, München, S. 9-46.

- PWC (2006): Unternehmenskooperation - Auslauf- oder Zukunftsmodell? Strategische Erfolgsfaktoren kooperativer Unternehmensnetzwerke - dargestellt am Beispiel von Verbundgruppen und Franchisesystemen, Berlin.
- SCHEER, L. (2008): Antezedenzen und Konsequenzen der Koordination von Unternehmensnetzwerken - eine Untersuchung am Beispiel von Franchise-Systemen und Verbundgruppen, in: Swoboda, B. / Foscht, T. (Hrsg.): Handel und internationales Marketing, Wiesbaden.
- SCHENK, H.-O. (1998): Zum Stellenwert der Verbundgruppen in den Wirtschaftswissenschaften, in: Olesch, G. (Hrsg.): Kooperation im Wandel - Zur Bedeutung und Entwicklung der Verbundgruppen, Reihe: Ökonomie in Wissenschaft und Praxis, Bd. 2, Frankfurt am Main, S. 153-181.
- SCHNEDLITZ, P. / RYCHLY, N. / LIENBACHER, E. (2012): Dynamik im Handel: Vom Fachgeschäft zum Fachmarkt, in: Zentes, J. (Hrsg.): Handbuch Handel - Strategien - Perspektiven - Internationaler Wettbewerb, 2. Auflage, S. 258-276.
- SERVET, W. (1998): Entwicklung und Wertbedeutung der Handwerksgenossenschaften, in: Olesch, G. (Hrsg.): Kooperation im Wandel - Zur Bedeutung und Entwicklung der Verbundgruppen, Reihe: Ökonomie in Wissenschaft und Praxis, Bd. 2, Frankfurt am Main, S. 25-53.
- SIEBERT, J. / VELTMANN, L. (2006): Horizontale Kooperationen als Wettbewerbsstrategie - Erscheinungsformen und Entwicklungstendenzen, in: Zentes, J. (Hrsg.): Handbuch Handel - Strategien - Perspektiven - Internationaler Wettbewerb, Wiesbaden, 1. Auflage, S. 260-273.
- SWOBODA, B. / ZENTES, J. (1998): Die Verbundgruppen auf dem Weg zum Informationsverbund, in: Olesch, G. (Hrsg.): Kooperation im Wandel - Zur Bedeutung und Entwicklung der Verbundgruppen, Reihe: Ökonomie in Wissenschaft und Praxis, Bd. 2, Frankfurt am Main, S. 221-243.
- TÄGER, U. (1998): Die unternehmerische Selbstständigkeit im Spannungsfeld, in: Olesch, G. (Hrsg.): Kooperation im Wandel - Zur Bedeutung und

Entwicklung der Verbundgruppen, Reihe: Ökonomie in Wissenschaft und Praxis, Bd. 2, Frankfurt am Main, S. 111-131.

THE NIELSEN COMPANY GMBH (2013): Studienergebnisse: Deutschland 2013 - Handel, Verbaucher, Werbung, URL: http://nielsen.com/content/corporate/de/de/insights/reports-downloads/_jcr_content/par/download_0/file.res/Nielsen_Universen_D_Internet.pdf, [12.03.2014].

THEURL, T. (2009): Genossenschaftliche Governance und MemberValue: Inhalt und Kommunikation, in: Doluschitz, R. / Grosskopf, W. (Hrsg.): Genossenschaften zwischen Innovation und Tradition, Reihe: Veröffentlichungen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim, Bd. 28, Stuttgart-Hohenheim, S. 95-115.

THEURL, T. (2010): Genossenschaftliche Kooperationen, in: Ahlert, D. / Ahlert, M. (Hrsg.): Handbuch Franchising und Cooperation - Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, 2. Auflage, Frankfurt am Main, S. 71-105.

TIETZ, B. (1992): Einzelhandelsperspektiven für die Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahr 2010, in: Tietz, B. (Hrsg.): Dynamik im Handel, Bd. 1, Frankfurt am Main.

TIETZ, B. (1993): Zukunftsstrategien für Handelsunternehmen, in: Tietz, B. (Hrsg.): Dynamik im Handel, Bd. 3, Frankfurt am Main.

VELTMANN, L. (2013): AKTIV I 2012/2013 - Synergien nutzen - Energien entfalten, Berlin.

VON SCHWERIN, J. (2004): Quo vadis Kooperation - Abschwung Deutschland, Chancen Ausland?, in: Ahlert, D. / Olbrich, R. / Schröder, H. (Hrsg.): Internationalisierung von Vertrieb und Handel - Jahrbuch Betriebs- und Handelsmanagement 2004, Frankfurt am Main, S. 267-279.

WEIN, J. (1968): Die Verbandsbildung im Einzelhandel - Mittelstandsbewegung, Organisation der Großbetriebe, Fachverbände, Genossenschaften und Spitzenverband, in: Duncker & Humblot (Hrsg.): Untersuchungen über Gruppen und Verbände, Bd. 8, Berlin.

- WELLENBECK, M. (2001): Franchisesysteme in Verbundgruppen des Einzelhandels - Widerspruch oder Überlebensstrategie?, in: Ahlert, D. (Hrsg.): Handbuch Franchising und Cooperation - Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Neuwied, S. 139-147.
- ZENTES, J. (2005): Der Handel als Arbeitgeber - Chancen für mittelständische Unternehmen, in: Zentes, J. (Hrsg.): Der mittelständische Handel als attraktiver Arbeitgeber, Frankfurt am Main, S. 13-35.
- ZENTES, J. (2012): Handbuch Handel - Strategien - Perspektiven - Internationaler Wettbewerb, 2. Auflage, Wiesbaden.
- ZENTES, J. / MORSCHETT, D. (2003): Perspektiven und Strategien der Verbundgruppen in Handel und Handwerk, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 53, Heft 2, S. 143-153.
- ZENTES, J. / SWOBODA, B. / FOSCHT, T. (2012): Handelsmanagement, München.
- ZIEGLER, D. / REITBAUER, S. / RIZZO, L. (2007): TrendReport Convenience - Machen Sie es sich bequem, München.

**Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

Nr. 107

Martin Effelsberg

Wissenstransfer in Innovationskooperationen -
Ergebnisse einer Literaturstudie zur „Absorptive
Capacity“

März 2011

Nr. 108

Sebastian Tenbrock

Systematisierung und Regulierungsnotwendig-
keit von Glasfaserausbaukooperationen

März 2011

Nr. 109

Michael Tschöpel

Die Ausgestaltung der MemberValue-Strategie -
eine hypothesenbasierte Auswertung einer ex-
plorativen Vorstudie

Mai 2011

Nr. 110

Dominik Schätzle

Ratingagenturen in der neoklassischen Finan-
zierungstheorie - Eine Auswertung empirischer
Studien zum Informationsgehalt von Ratings

Mai 2011

Nr. 111

Katrin Schaumann / Kersten Lange

Systematische Bestandsaufnahme von Clustern
in der deutschen Automobilbranche

Mai 2011

Nr. 112

Sabine Rach / Michael Tschöpel

Handelsplattformen im Internet - Eine Literatur-
studie zur empirischen Evidenz

Juni 2011

Nr. 113

Dominik Schätzle

Ökonomische Funktionen von Ratingagenturen
Ratingagenturen in der neoinstitutionalistischen
Finanzierungstheorie

Juni 2011

Nr. 114

Jan Pollmann

Das Eigenkapital der Genossenschaftsbank - die
bilanz- und aufsichtsrechtliche Kapitalklassifi-
kation als Rahmenbedingung für ein effizientes Ei-
genkapitalmanagement

Juli 2011

Nr. 115

Caroline Schmitter

Die Bedeutung des Internets zur Mitgliederkom-
munikation bei Wohnungsgenossenschaften -
Eine erste Auswertung empirischer Ergebnisse

August 2011

Nr. 116

Theresia Theurl / Dominik Schätzle

Ratingagenturen in der Kritik - Eine Analyse der
aktuellen Maßnahmenvorschläge

August 2011

Nr. 117

Stefan Evers / Stefanie Lipsky

Die Marktstruktur für Suchmaschinen und ihr
Einfluss auf die Informationsversorgung - eine
Literaturstudie zur empirischen Evidenz

August 2011

Nr. 118

Johannes Spandau

Interne Prozessoptimierung und Auslagerung in
der genossenschaftlichen FinanzGruppe - Erste
Ergebnisse einer empirischen Erhebung

September 2011

Nr. 119

Stefanie Lipsky

Cloud Computing - Eine Abgrenzung zum IT-
Outsourcing und Systematisierung möglicher
Sourcingoptionen

Dezember 2011

Nr. 120

Martin Effelsberg

Innovations- und Kooperationsaktivitäten in der
deutschen Biotechnologie - Ergebnisse einer
empirischen Studie

Januar 2012

Nr. 121

Stefanie Lipsky

Genossenschaftliche Cloud-Intermediäre für
kleine und mittelständische Unternehmen - Eine
transaktionskostentheoretische Analyse

Januar 2012

Nr. 122

Philipp Woltering-Lamers

Die sequenzielle Organisationswahl - Kooperati-
onen als Vorstufe von Akquisitionen

Januar 2012

Nr. 123

Kersten Lange

Leitfaden für den Aufbau und das Management
stabiler Unternehmenskooperationen - Hand-
lungsempfehlungen am Beispiel der deutschen
Automobilindustrie

Februar 2012

Nr. 124

Dominik Schätzle

Die Auswirkungen der neuen Eigenkapitalanfor-
derungen nach Basel III
- Eine Analyse empirischer Studien

April 2012

Nr. 125

Werner Böhnke

Im Spannungsfeld zwischen Tradition und Mo-
derne - Kontinuität und Innovationsvermögen als
Erfolgsstrategie für die Zukunft

April 2012

- Nr. 126
Jan Pollmann / Dominik Schätzle
Die Auswirkungen der strengeren Eigenkapitalanforderungen gemäß Basel III auf die Genossenschaftsbanken- Erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung
April 2012
- Nr. 127
Michael Tschöpel
Die Wirkungskanäle der genossenschaftlichen Eigentümermerkmale - Implikationen für das mitgliederorientierte Management in Genossenschaftsbanken
August 2012
- Nr. 128
Caroline Schmitter
Die Bedeutung des Internets zur Mitgliederkommunikation bei Wohnungsgenossenschaften - Auswertung einer Mitgliederbefragung
September 2012
- Nr. 129
Theresia Theurl / Jochen Wicher / Christina Cappenberg
Eigenschaften und Einstellungen von Bewohnern von Wohnungsgenossenschaften
März 2013
- Nr. 130
Martin Effelsberg
Management von Innovationskooperationen - Empirische Ergebnisse am Beispiel der deutschen Biotechnologie-Branche
April 2013
- Nr. 131
Isabel Gull
Die Governance von Innovationsclustern - Eine Analyse der Meta- und der Mesoebene
April 2013
- Nr. 132
Dominik Schätzle
Eine empirische Analyse der Ertragsauswirkungen der neuen Eigenkapitalvorschriften gem. Basel III auf die Genossenschaftsbanken
April 2013
- Nr. 133
Julian Taape
Determinanten für die Entscheidung zwischen partiellen und totalen Unternehmenskooperationen - Eine Literaturstudie
April 2013
- Nr. 134
Michael Tschöpel
Erfolgsfaktoren der MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Erhebung
April 2013
- Nr. 135
Stephan Zumdick
Prognosen und zukünftige Trends im Markt für Wohnimmobilien - Eine Literaturstudie
April 2013
- Nr. 136
Sebastian Tenbrock
Die Ausgestaltung des Glasfaserausbaus in Deutschland
Ergebnisse einer empirischen Untersuchung
Juli 2013
- Nr. 137
Isabel Gull
Das Management von Innovationsclustern - Die operative Clusterführung
Juli 2013
- Nr. 138
Kai Hohnhold
Steigerung der Energieeffizienz durch Energiemanagement - Ausgestaltungs- und Anwendungsmöglichkeiten in der Praxis
Oktober 2013
- Nr. 139
Susanne Günther
Eine ökonomische Analyse der Systemrelevanz von Banken
November 2013
- Nr. 140
Christina Cappenberg
Staatliche Förderung regionaler Unternehmensnetzwerke: Legitimation nationaler Clusterpolitik
Dezember 2013
- Nr. 141
Julian Taape
Das Kooperationsverhalten von Familienunternehmen - Ergebnisse einer empirischen Studie
Mai 2014
- Nr. 142
Susanne Günter
Die Vermeidung von Bank Runs und der Erhalt von Marktdisziplin - das Dilemma der Bankenregulierung?
Mai 2014
- Nr. 143
Dominik Schätzle
Eine empirische Analyse der Einflussfaktoren auf die LCR von Genossenschaftsbanken
August 2014
- Nr. 144
Katrin Schlesiger
Verbundgruppen - Ihre historische Entwicklung und aktuelle Kategorisierung
August 2014