ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Schlesiger, Katrin

Working Paper

Die Governance von Verbundgruppen: Problem- und Handlungsfelder

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 165

Provided in Cooperation with:
Westfälsche Wilhelms-Universität Münster (WWU), Institut für Genossenschaftswesen

Suggested Citation: Schlesiger, Katrin (2016) : Die Governance von Verbundgruppen: Problem- und Handlungsfelder, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 165, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/130149

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.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

ARBEITSPAPIERE
des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Die Governance von Verbundgruppen – Problem- und Handlungsfelder

von Katrin Schlesiger

Nr. 165 ▪ April 2016

Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Institut für Genossenschaftswesen
Am Stadtgraben 9 ▪ D-48143 Münster
Tel. ++49 (0) 2 51/83-2 28 01 ▪ Fax ++49 (0) 2 51/83-2 28 04
info@ifg-muenster.de ▪ www.ifg-muenster.de

Vorwort

Verbundgruppen sind in organisations- und institutionenökonomischer Hinsicht sehr interessante Gebilde. Aktuell wirken die Rahmenbedingungen herausfordernd und es gilt, sich mit strategischen Weichenstellungen auseinanderzusetzen. Was sind Verbundgruppen und was zeichnet sie aus? Wovon ist die Governance der Verbundgruppen abzugrenzen und über welche Kanäle wirken die strukturellen Entwicklungen unserer Zeit auf sie, welche Antworten haben sie bisher gefunden?

Dies sind Fragen, mit denen sich IfG-Mitarbeiterin Katrin Schlesiger in diesem Arbeitspapier auseinandersetzt. Sie zeigt die Komplexität der Governance von Verbundgruppen auf, die spezielle Anforderungen an das Management stellt. Dies gilt im Hinblick auf die Organisation der Wertschöpfung und gemeinsamer Leistungen ebenso wie für die Optimierung der Arbeitsteilung der Akteure und die Konkretisierung der Entwicklungsstrategie. Im Fokus ihrer Überlegungen stehen die Ableitung von Problem- und Handlungsfeldern.

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

Prof. Dr. Theresia Theurl

Zusammenfassung

Aufgrund der gegenwärtigen strukturellen Veränderungen am Markt, sind Verbundgruppen dazu angehalten, neue strategische Konzepte zu entwickeln, um am Markt erfolgreich agieren zu können. Bevor für die am Markt befindlichen Verbundgruppen zukunftsfähige Handlungsempfehlungen und Konzepte entwickelt werden können, ist es erforderlich, die Probleme der Verbundgruppen und ihre Governance genauer zu analysieren.

Daher werden im vorliegenden Arbeitspapier zunächst die allgemeinen Strukturmerkmale von Verbundgruppen vorgestellt. Anschließend werden die Grundelemente der Governance erläutert. Darauf aufbauend werden die interdependenten Problemfelder der Governance analysiert und einzelne Handlungsfelder, die zu der Problemlösung beitragen, diskutiert.

Abstract

Due to the current structural changes in the market, buying groups are encouraged to develop new strategic concepts in order to operate successfully in the market. Before sustainable recommendations and future concepts can be developed for buying groups, it is necessary to analyse the problems of buying groups and their governance in greater detail.

Therefore, the general structural characteristics of buying groups are presented in this working paper first. Subsequently, the basic elements of governance are explained. Based on that, the interdependent problem areas of governance will be analysed, followed by a discussion of single fields of action, which will contribute to the problem solving.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort I
Zusammenfassung II
Abstract II
Abbildungsverzeichnis IV
Abkürzungsverzeichnis IV
1 Einleitung 1
2 Allgemeine Strukturmerkmale 1
2.1 Definition Unternehmensnetzwerk 1
2.2 Organisation von Netzwerken 3
2.3 Prinzip der „Freiwilligkeit“ in Verbundgruppen 4
3 Die Governancestrukturen in Verbundgruppen 5
4 Hauptprobleme der Governance in Verbundgruppen 8
4.1 Problemfelder 8
4.2 Die Verbundgruppen im Spannungsfeld zwischen Zentralität und Dezentralität 9
4.3 Bindungsintensität 13
4.4 Leistungen 14
4.5 Durchsetzungshemmnis 15
4.6 Mitgliederstruktur 16
5 Handlungsfelder 16
5.1 Beziehungsmanagement 16
5.2 Mitgliedersegmentierung 21
5.3 Mitgliedergewinnung 21
5.4 Zielharmonisierung und Motivation 22
6 Fazit 23
Literaturverzeichnis 24

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2-1: Erfolgsfaktoren von Verbundgruppen 4

Abb. 4-1: Beziehungsverhältnis der elementaren Probleme in der Governance 9

Abb. 4-2: Transaktionskostenkontinuum 11

Abb. 4-3: Faktoren zur Bestimmung der Bindungsintensität 14

Abb. 5-1: Vertrauensbeziehungen 18

Abb. 5-2: Vertrauensbeziehungen innerhalb der Verbundgruppe 19

Abkürzungsverzeichnis

IKT	Informations- und Kommunikationstechnik
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
PwC	PricewaterhouseCoopers
ZGV	Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen

1 Einleitung

In den letzten zwei Jahrzehnten hat sich die Managementlehre ausgiebig mit Netzwerken, als eine Form der Koordinierung ökonomischer Aktivitäten eigenständiger Unternehmen, beschäftigt. Das Netzwerk bzw. die Kooperation steht hierbei zwischen der hierarchischen Organisation im Unternehmen und der Abwicklung wirtschaftlicher Aktivitäten über den Markt. Dennoch sind zur Koordinierung dieser interorganisationalen Beziehungen hierarchische Elemente erforderlich. Die Forschung hat sich ausgiebig mit dem „Warum" dieser Organisationsform beschäftigt.[1]

Das „Warum" beschäftigt sich mit der Frage, warum diese Organisationsform der Koordinierung über den Markt bzw. im Unternehmen durch vollständige Integration vorgezogen wird.[2] Aber es muss auch geklärt werden, „Wie" die Koordinierung zu organisieren ist. Hierfür ist es erforderlich, die Hauptproblemfelder der Governance zu identifizieren.

Die Governance von Verbundgruppen stellt sich hierbei als besonders komplex heraus. Verbundgruppen weisen einen hohen Intensitätsgrad bei den Austauschbeziehungen auf. So sind die Mitglieder zu koordinieren, die Lieferanten in das Netzwerk zu integrieren und ein komplexes Leistungsangebot anzubieten.

Daher erfolgt in diesem Arbeitspapier die Einordnung der Verbundgruppen als Netzwerk und die Darstellung ihrer Governancestrukturen (Kapitel 2 und 3). Zudem werden in Kapitel 4 systemimmanente Problembereiche betrachtet, die auf die Governance einwirken. Im Anschluss werden in Kapitel 5 einzelne Handlungsfelder identifiziert, die sich aus den Hauptproblemen der Governance ableiten lassen, bevor das Arbeitspapier mit einem Fazit in Kapitel 6 schließt.

2 Allgemeine Strukturmerkmale

2.1 Definition Unternehmensnetzwerk

Unternehmensnetzwerke haben eine große Bedeutung in der Unternehmenssprache. Sobald eine Vielzahl von Akteuren in Kontakt steht, wird häufig bereits von einem Netzwerk gesprochen.[3] Stehen mehrere Unternehmen wirtschaftlich im Kontakt, wird dies schnell als Unternehmensnetzwerk bezeichnet, doch zeichnet sich das Unternehmensnetzwerk durch weitere Merkmale aus.

[1] Vgl. SYDOW (2010b), S. 1 und 3f.
[2] Vgl. SYDOW (2010b), S. 3f.
[3] Vgl. AULINGER (2005), S. 205f.

Eine in der Literatur häufig verwendete Definition von Unternehmensnetzwerken ist die von SYDOW:[4] „*Ein Unternehmensnetzwerk stellt eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet*."[5]

Der Definition können die folgenden Merkmale entnommen werden:

1. Realisierung von Wettbewerbsvorteilen
2. Ökonomische Aktivitäten
3. Komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen
4. Rechtlich selbständige Unternehmungen
5. Wirtschaftlich zumeist abhängige Unternehmungen

Ziel der Verbundgruppen ist es, dass die Mitglieder ihre Position am Markt durch eine stabile wirtschaftlich kooperative Zusammenarbeit verbessern. Hierbei bleiben die Mitglieder rechtlich unabhängig, wobei sie in ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit vom Netzwerk abhängig sein können. Diese Merkmale des Netzwerks treffen auf Verbundgruppen zu.[6] Daher können Verbundgruppen auch als Unternehmensnetzwerke bezeichnet werden. Jedoch kommt hinzu, dass die Verbundgruppen als weiteres eindeutiges Merkmal über eine Systemzentrale verfügen.[7] Außerdem dienen sie der Förderung der einzelnen Mitglieder,[8] so dass die Schaffung eines MemberValues[9] als zentrales Merkmal zu berücksichtigen ist.[10]

---

[4] Vgl. ALPS (2011), S. 18.
[5] SYDOW (2005), S. 79.
[6] Vgl. auch SCHLESIGER (2014), S. 2ff.
[7] Vgl. SCHLESIGER (2014), S. 2ff. sowie AULINGER (2008), S. 31; ZENTES / SWOBODA (2002), S. 130f.
[8] Vgl. AULINGER (2008), S. 32.
[9] Der MemberValue (Mitgliederwert) besteht aus einer unmittelbaren, einer mittelbaren und einer nachhaltigen Komponente. Hierbei besteht der MemberValue aus dem Gesamtwert der unternehmerischen Tätigkeiten für die Mitglieder; der unmittelbare MemberValue stellt den Wert der realen Förderung der Mitglieder dar, der mittelbare den Wert aus der Förderung durch Dividende und der langfristige MemberValue den Wert aus dem langfristigen Förderpotenzial der aus der Kooperation ergeht. Überträgt man das Konzept auf Verbundgruppen, so ergibt sich der unmittelbare MemberValue aus den Vorteilen des Leistungsbeziehungsverhältnisses zwischen Zentrale und Mitglied, der

Eine spezifische Form des Unternehmensnetzwerks berücksichtigt auch den Aspekt der Zentrale. Bei dieser Form des Unternehmensnetzwerks wird von einer Ansammlung von Unternehmen um ein zentrales Unternehmen gesprochen, wobei sich ein hierarchischer Charakter der Gesamtorganisation herausbildet.[11] In diesem Fall wird von strategischen Netzwerken gesprochen, in denen ein „fokales" Unternehmen die strategische Leitung übernimmt. Dieser spezifischen Form können die Verbundgruppen zugeordnet werden. Hierbei steht die Systemzentrale im Zentrum und die Mitglieder gruppieren sich in Form einer Mitgliederkooperation um sie herum.[12] Wie ausgeprägt die hierarchischen Strukturen sind, hängt stark vom Verbundgruppentyp und den angebotenen Leistungen ab.[13] Da bei Verbundgruppen in der Regel Unternehmen aus einer Branche vertreten sind, stehen diese im Wettbewerb zueinander. In diesem Zusammenhang wird von dynamischen Netzwerken gesprochen.[14]

2.2 Organisation von Netzwerken

Die Organisation von Netzwerken ist, wie SYDOW (2010) formulierte: „*ein weitgehend unbekanntes Wesen*"[15]. Dennoch ist das nachhaltige Netzwerkmanagement von hoher Bedeutung für den Erfolg von Verbundgruppen. In Abb. 2-1 wird das Ergebnis einer Studie von PricewaterhouseCoopers (PwC) aus 2006 dargestellt, wobei für Verbundgruppen als wichtigster Erfolgsfaktor das Netzwerkmanagement identifiziert wurde.[16]

Das Netzwerkmanagement kombiniert die Vorteile (der Steuerung) des Marktes mit denen der Hierarchie.[17] Für Verbundgruppen ist ein partnerschaftlich-interaktiver Führungsstil geeignet.[18] Die Partizipation der Mitglieder sollte allerdings nur so stark berücksichtigt werden, wie es die Organisationsform erfordert. Eine zu stark ausgeprägte Partizipation, in

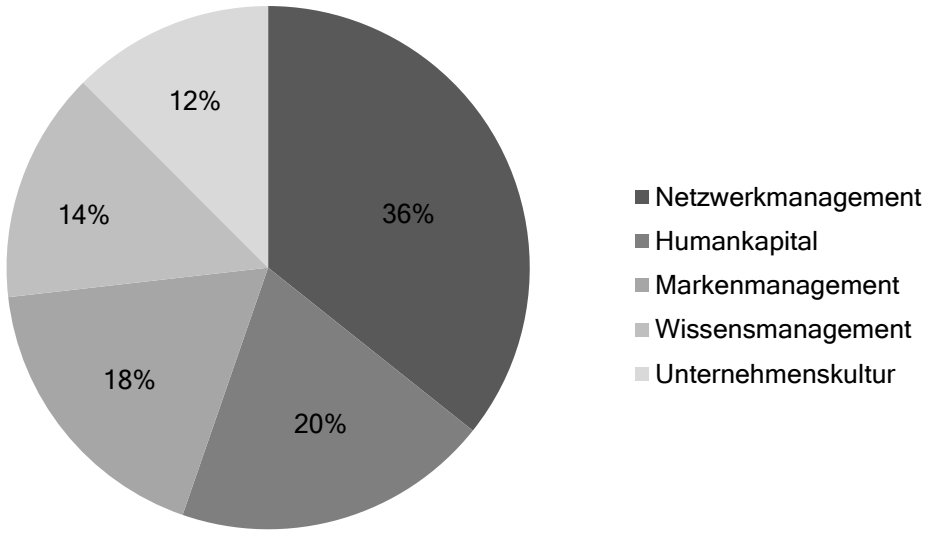
---

mittelbare basiert auf der Eigentürmer- 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 (2003), S. 297; THEURL (2009a), S. 111f; THEURL (2010), S. 80f.

[10] Vgl. SCHLESIGER (2014), S. 2ff.
[11] Vgl. THEURL / SCHWEINSBERGER (2004), S. 29f.
[12] Vgl. BLÖCKER (2005), S. 17; ZENTES / SWOBODA (2001a), S. 369.
[13] Vgl. SCHLESIGER (2014), S. 20ff.
[14] Vgl. THEURL / SCHWEINSBERGER (2004), S. 30.
[15] SYDOW (2010a), S. 423.
[16] Vgl. PWC (2006), S. 48f.
[17] Vgl. ARNOLD (1998), S. 59.
[18] Vgl. PWC (2006), S. 73.

Form der Beteiligung der Mitglieder an der Willensbildung, schränkt die Reaktionsgeschwindigkeit der einzelnen Verbundgruppen zu sehr ein.[19]

Abb. 2-1: Erfolgsfaktoren von Verbundgruppen



Quelle: Daten aus PwC (2006), S. 49.

2.3 Prinzip der „Freiwilligkeit" in Verbundgruppen

Der Beitritt in eine Verbundgruppe ist freiwillig und der Austritt, wenn nicht anders geregelt, jederzeit möglich.[20] Verbundgruppen müssen daher anhaltend einen hohen Attraktivitätsgrad aufweisen und bei der Realisierung der Vorteile der Zentralität die freiwillige Mitgliedschaft berücksichtigen. Es ergibt sich ein Trade-off zwischen der Erreichung von Synergien durch die zentrale Steuerung und der Autonomie der Mitglieder. Die Realisierung von Synergien und die freiwillige Mitgliedschaft stellen zwei wesentliche Aspekte dar, die Verbundgruppen ausmachen. Daher sind diese im Rahmen des Netzwerkmanagements nicht nur zu berücksichtigen, sondern die gesamte Ausrichtung des Managements muss diesen beiden Prinzipien folgen.[21]

Aufgrund der freiwilligen Mitgliedschaft ist es für die Verbundgruppenmitglieder erforderlich, dass sie den Erfolg und den Vorteil festmachen können, der sich für sie aus dem Netzwerk ergibt. Dies ist ein Motivator dafür, dass sie sich im Netzwerk einbringen und zentrale Entscheidun-

[19] Vgl. Olesch (2003a), S. 82ff; PwC (2006), S. 73; Wellenbeck (2001), S. 142.
[20] Vgl. Strothoff (2003), S. 74.
[21] Vgl. PwC (2006), S. 69.

gen akzeptieren. Neben dem Unternehmenserfolg gilt es, die Mitglieder in angemessener Form an der Kooperationsrente zu beteiligen. Hierfür ist es erforderlich, dass im Rahmen einer offenen Kommunikation, die Mitglieder über den Erfolg und dessen gerechte Verteilung informiert werden.[22]

3 Die Governancestrukturen in Verbundgruppen

Unter Governance ist die institutionelle Ausgestaltung der Beziehungsverhältnisse zwischen Stakeholdern zu verstehen. Die Beziehungsverhältnisse werden durch die Governance gestaltet und kontrolliert.[23] So werden die Strukturen im Bereich der Leitung, der Entscheidungsfindung, der Kontrolle, der Konfliktlösung und der Verantwortung dahingehend geregelt, dass ein glaubwürdiges Geflecht zur Absicherung der Erwartungen und Entscheidungen definiert werden kann. Dies ist erforderlich, da die Akteure unterschiedliche Interessen aufweisen und Informationen asymmetrisch verteilt sind.[24] Ziel der Institutionalisierung ist ein Beziehungsverhältnis, das unter Wahrung einer ausreichenden Flexibilität eine angemessene Stabilität schafft. Die Flexibilität erlaubt die Reaktion auf Umweltveränderungen und die Stabilität führt zu einem kontrollierten und kalkulierbaren Verhalten der Akteure in der Kooperation bzw. im Netzwerk.[25]

Es wird zwischen Makro- und Mikrogovernance unterschieden.

Die Makrogovernance beschäftigt sich mit den Anreizen und der Koordination der Gesellschaft, des Staates bzw. der gesamten Volkswirtschaft. Diese Ebenen werden im Rahmen des vorliegenden Arbeitspapiers nicht betrachtet, damit erfolgt auch keine Diskussion der Makrogovernance.[26]

Die Mikrogovernance gliedert sich in die Corporate und die Cooperative Governance.

Die Corporate Governance betrifft bei Verbundgruppen die Governance der Mitgliedsbetriebe und die Governance der Zentrale. Durch kooperationsrelevante Elemente, die möglichst integrations- und kooperationserleichternd sind, können sich Rückwirkungen auf die Cooperative Governance ergeben. Die Cooperative Governance regelt das Zusammenspiel der Akteure im Netzwerk durch Anreize und Restriktionen und

[22] Vgl. AULINGER (2003), S. 8.
[23] Vgl. GELAUFF / DEN BROEDER (1997), S. 3.
[24] Vgl. THEURL (2002), S. 56; THEURL (2007), S. 112.
[25] Vgl. THEURL / SCHWEINSBERGER (2004), S. 19f.
[26] Vgl. THEURL (2009b), S. 64.

beeinflusst so das Verhalten der Akteure, das Kooperationsergebnis sowie, bezogen auf Verbundgruppen, die einzelwirtschaftlichen Ergebnisse der Mitglieder und der Zentrale.[27]

Die Corporate Governance ist stark durch die Rechtsform geprägt und wird durch weitere Verträge ergänzt. Zumeist sind die Zentrale und auch die einzelnen Mitglieder fähig, ihre internen Strukturen zu managen. Der Fokus liegt in diesem Arbeitspapier daher auf der Cooperative Governance (auch Netzwerk Governance genannt). Verbundgruppen stellen Netzwerke in Form einer Zentrale mit vielen Mitgliedern dar. Diese Netzwerke unterliegen, aufgrund der freiwilligen Mitgliedschaft im Verbund, spezifischen Netzwerkproblemen. Daher stellt die Cooperative Governance ein komplexes Themenfeld dar. Zudem weisen im Netzwerk der Verbundgruppe die Akteure unterschiedliche Interessen auf. So geht es bei der Führung von Netzwerken um deren Planung, Organisation und Kontrolle. Ziel ist die kooperationsfördernde Definition, Zuweisung und Durchsetzung der Verfügungsrechte innerhalb der Kooperation, unter Berücksichtigung rechtlicher Vorgaben. Neben formellen Institutionen in Form von Vorgaben und Verträgen kommen auch weitere formelle und informelle Gestaltungselemente zur Koordination in Frage (z. B. der Aufbau von Vertrauen).[28]

Über die Governance von Verbundgruppen soll abgesichert werden, dass es nicht zur Aufnahme von ungeeigneten Mitgliedern kommt (Adverse Selektion), ein opportunistisches Verhalten der Mitglieder nach Eintritt in die Verbundgruppe aufgrund ihres Informationsvorteils unterbleibt (Moral Hazard) und kein einseitiges Abhängigkeitsverhältnis entsteht (Hold-up).[29] Zudem muss neben der freiwilligen Mitgliedschafft ein ausreichender vertraglicher Anreiz zum verbundkonformen Verhalten geschaffen werden.[30] Eine gute Cooperative Governance im Sinne von Kooperationsspielregeln ermöglicht einen Ausgleich der Interessen der Akteure und fördert eine stabile Kooperation.

Aufgrund der freiwilligen Mitgliedschaft und der Organisationsform der Verbundgruppen existiert rechtlich zunächst kein Akteur, der mitgliederverbindliche Entscheidungen durchsetzen kann. Grundsätzlich müssen kollektive Entscheidungen getroffen werden. Dies wird durch den meist

[27] Vgl. THEURL (2005b), S. 5f.
[28] Vgl. THEURL (2002), S. 57; THEURL (2005a), S. 7f; THEURL / MEYER (2003), S. 27.
[29] Vgl. PICOT et al. (2012), S. 92ff.
[30] Vgl. THEURL / SCHWEINSBERGER (2004), S. 21f.

hohen Grad der Dezentralität erschwert, was den Erfolg – die Kooperationsrente – schmälern kann.[31] Weiterhin kommt es insbesondere bei einer heterogenen Zusammensetzung der Mitglieder häufig zu unklaren Interessensstrukturen,[32] so dass davon auszugehen ist, dass die optimale Führung einer großen Verbundgruppe nur durch einen hohen Zentralisierungsgrad der Entscheidungen ermöglicht werden kann.[33]

Damit ein hoher Zentralisierungsgrad durch die Mitglieder freiwillig akzeptiert wird, muss der Vorteil der Akzeptanz straffer Vorgaben den Nachteil der Aufgabe von Autonomie überwiegen und opportunistisches Verhalten verhindert werden. Demnach muss die Verbundgruppenzentrale ein Konzept für die Verbundgruppenmitglieder entwerfen, das zu einer deutlichen Verbesserung der Position der Mitglieder am Markt führt, so dass die Mitglieder aus einzelwirtschaftlichem Interesse kooperationskonform handeln. Kann durch den Beitritt in eine Verbundgruppe bzw. durch die Straffung der Verbundgruppe eine wirtschaftlich attraktive Situation für die Mitglieder geschaffen werden, die vom einzelnen Mitglied alleine nicht erreicht werden kann, so werden die Mitglieder ihre Autonomie „gerne“ reduzieren und bereit sein sich verbindlich zu binden. Hierdurch kommt es zu einem kooperationsstabilisierenden Effekt. Kurzfristige Vorteile, die zulasten des Netzwerkes gehen, werden nicht ausgenutzt, da dies aufgrund des Verlustes der verbesserten Position am Markt zu höheren Kosten für das Mitglied führt. Dadurch wird das kooperationskonforme Verhalten gefördert.[34]

Somit gilt, dass durch die Verbundgruppenzentrale ein Konzept geschaffen werden muss, das den Kooperationserfolg erhöht und einen positiven Einfluss auf die Interessensangleichung, die Reduzierung von Informationsasymmetrien und die Minderung opportunistischen Verhaltens hat und eine stabile Kooperation fördert. Das Netzwerkmanagement, hier die Verbundgruppenzentrale, sollte die „Strategiehoheit“ besitzen

[31] Vgl. OLESCH (2003b), S. 44; PWC (2006), S. 40 und 61; SCHÄFER (2008), S. 112.

[32] Vgl. THEURL / SCHWEINSBERGER (2004), S. 25.

[33] Im Rahmen einer zentralen Steuerung muss der Vorstand stets im Interesse der Mitglieder agieren bzw. dies entsprechend kommunizieren. Die Kontrolle hierüber muss durch den Aufsichtsrat sichergestellt werden. Mit zunehmender Größe der Verbundgruppe steigt die Professionalität und mit der Rechtsform verändern sich die Aufgaben und Pflichten des Aufsichtsrates. Die Mitglieder müssen der Arbeit des Vorstandes sowie des Aufsichtsrats vertrauen. Dies kann beispielsweise durch ein Berichtswesen unterstützt werden. Vgl. OLESCH (2003a), S. 52f.

[34] Vgl. THEURL (2005a), S. 12; THEURL (2007), S. 117; THEURL / SCHWEINSBERGER (2004), S. 23.

und dafür sorgen, dass Regeln eingehalten und Verstöße sanktioniert werden. Aufgrund der Strategiehoheit hat das Verbundgruppenmanagement die Aufgabe, das Verbundgruppenkonzept stets weiterzuentwickeln und dessen Erfolg im Sinne der Schaffung eines MemberValues zu überprüfen.[35]

Es ist wichtig, dass die Verbundgruppenzentrale in ihrem Handeln die unternehmerische Freiheit der Mitglieder berücksichtigt, da die Mitgliedschaft auf freiwilliger Basis erfolgt.[36] Damit die Zentrale dennoch Einfluss auf ihre Mitglieder ausüben kann, muss sie die Mitglieder von ihrem Handeln und ihren Konzepten überzeugen. Daher sollten alle Führungs-, Informations- und Vergütungssysteme den Anreiz des lokalen Unternehmers fördern. Jedoch muss die Zentrale kostendeckend arbeiten. In der Zentrale können, je nach Größe der Verbundgruppe, mehrere hundert Mitarbeiter beschäftigt sein. Die Kosten werden teilweise über die Mitgliedsbeiträge gedeckt, aber auch durch Gewinne, die sich beispielsweise aus dem Warengeschäft oder sonstigen Leistungen ergeben.[37] Die Mitgliedschaft wird vertraglich geregelt. Für die Absicherung der Beanspruchung spezifischer Leistungen sollten Individualverträge[38] geschlossen werden.[39]

4 Hauptprobleme der Governance in Verbundgruppen

4.1 Problemfelder

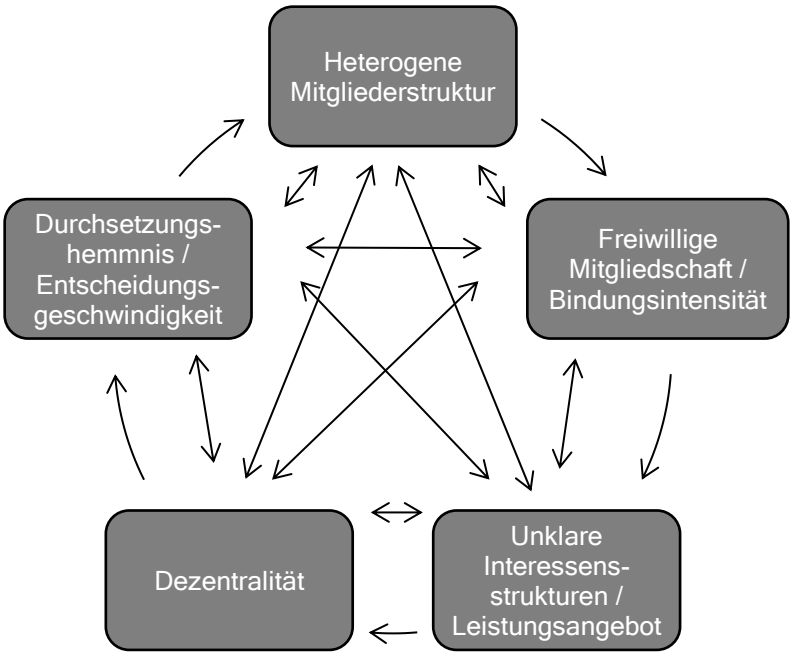
Für Verbundgruppen ergeben sich systemimmanente Problemfelder, die einen Einfluss auf die Ausgestaltung der Cooperative Governance und ihre stabilisierenden Mechanismen haben. Diese werden im Folgenden erläutert und in Kapitel 5 wird aufgezeigt, welche Handlungsfelder sich daraus für die Führung einer Verbundgruppe und die Entwicklung eines Konzepts zur Steigerung des MemberValues ergeben.

Wie in Abb. 4-1 ersichtlich, bestehen vielfältige Beziehungen zwischen den Problemfeldern. Um dies zu verdeutlichen werden einige der Verflechtungen kurz aufgeführt.

---

[35] Vgl. THEURL (2005a), S. 31f.
[36] Vgl. Kapitel 2.3 Prinzip der „Freiwilligkeit“ in Verbundgruppen.
[37] Vgl. BARRENSTEIN / KLIGER (2003), S. 13; BMWI (2013), S. 35; PWC / F&C (2011), S. 67.
[38] Bei der Bestimmung der Vertragsinhalte sind wettbewerbsrechtliche Regelungen zu berücksichtigen. Vgl. VERORDNUNG (EU) Nr. 330/2010 DER KOMMISSION vom 20. April 2010 über die Anwendung von Artikel 101 Absatz 3 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union auf Gruppen von vertikalen Vereinbarungen und abgestimmten Verhaltensweisen.
[39] Vgl. MARKMANN / OLESCH (2001), S. 110.

Abb. 4-1: Beziehungsverhältnis der elementaren Probleme in der Governance



Eine heterogene Mitgliederstruktur führt zu unklaren Interessensstrukturen und dezentralen Entscheidungen. Es entstehen Durchsetzungsprobleme bei Entscheidungen und eine eingeschränkte Bindungsbereitschaft, da die Verbundgruppe nicht optimal auf die Mitgliederinteressen eingehen kann. Auch aus der freiwilligen Mitgliedschaft resultiert ein Bindungsproblem und bei einer freiwilligen Inanspruchnahme der Leistungen führt dies auch dort zu unklaren und nicht voraussehbaren Interessenvor allem wenn economies of scale und economies of scope vorliegen. Eine unzureichende Bindung legt ihrerseits dezentrale Strukturen, heterogene Mitglieder und eingeschränkte Entscheidungswege bzw. eine verminderte Durchsetzungsfähigkeit nahe. Die Durchsetzungsfähigkeit wird zudem durch die unklaren Interessen und die Dezentralität gemindert.

4.2 Die Verbundgruppen im Spannungsfeld zwischen Zentralität und Dezentralität

Viele Verbundgruppenmitglieder halten ihre Autonomie nach außen aufrecht und erscheinen als eigenständige Händler am Markt. Die Dienstleistungen der Verbundgruppenzentrale werden hingegen zur Verbesserung der eigenen Position in Anspruch genommen.[40] Dennoch

[40] Vgl. FISCHER / MORSCHETT (2013), S. 3.

muss ein Gleichgewicht aus Zentralität und Dezentralität über einen ausgewogenen institutionellen Mix geschaffen werden.[41] So muss den Mitgliedern ein angemessener Raum für den Erhalt ihrer Anpassungsfähigkeit an den Markt (Flexibilität) eingeräumt werden und gleichzeitig eine ausreichende Institutionalisierung der Kooperationsinhalte erfolgen (Stabilität). Alternativ kann den Mitgliedern ein Konzept angeboten werden, dass optimal an die Markterfordernisse angepasst ist und kontinuierlich durch die Zentrale optimiert wird, damit keine weitreichenden Anpassungen durch die Mitglieder erforderlich werden.

Ein „zu loser" Verbund wäre bei einer hohen Verhaltensunsicherheit der Mitglieder nicht in der Lage, ein komplexes und ausgereiftes Leistungsangebot bereitzustellen, denn die Unsicherheit würde aufgrund der bestehenden Freiwilligkeit dazu führen, dass die Leistungen nicht in Anspruch genommen werden und es sich nicht rentiert sie anzubieten.[42]

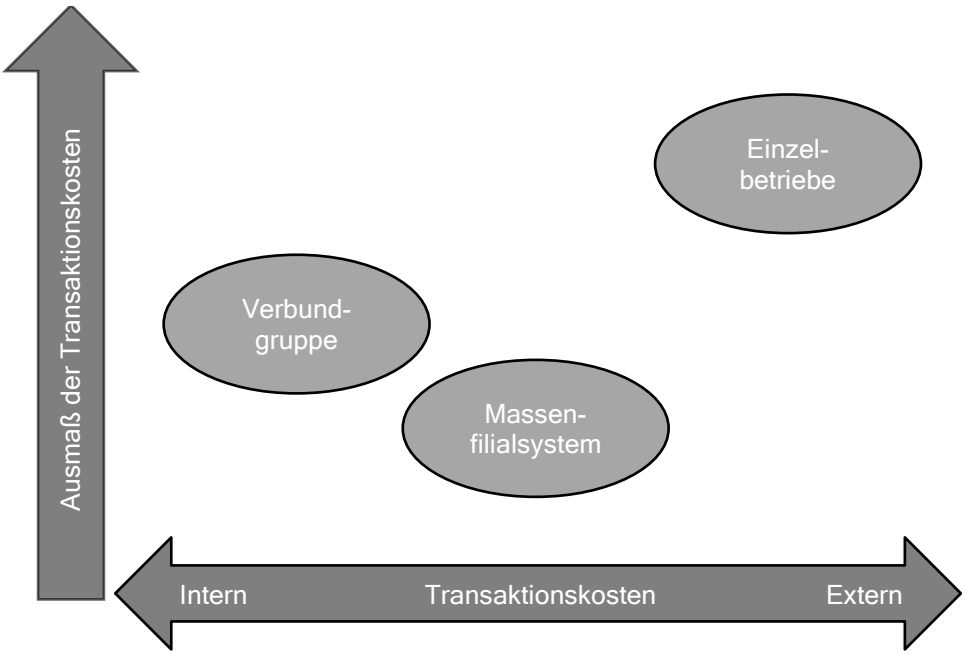
Es wird ersichtlich, dass trotz eines freiwilligen Beitritts in die Verbundgruppen eine institutionelle Absicherung der Leistungsangebote erfolgen muss. Nur wenn es der Markt zwingend erfordert, sollte innerhalb des spezifischen Leistungsangebots den Mitgliedern ein definierter Raum für flexible Anpassungen gewährt werden. Je stärker der einheitliche Auftritt der Verbundgruppenmitglieder in einem Leistungskonzept ausgeprägt ist, umso schwieriger wird es, die Balance zwischen der Eigenständigkeit der Mitglieder und dem Zentralitätsgrad zu wahren.[43] Der Grad der Institutionalisierung steigt mit der Zentralisierung. Bei hohem Wettbewerbsdruck auf der Absatzseite wird für die Mitglieder die Option der Freiwilligkeit in der Beziehung zur Verbundgruppe an Bedeutung verlieren.[44] Im Folgenden werden daher einzelne Vorteile der Zentralität für Verbundgruppen bzw. deren Mitglieder aufgezeigt.

Ein Grund für das Eingehen von Kooperationen und damit ein Vorteil der Zentralität ist das ökonomische Kalkül der Reduzierung der Transaktionskosten.[45] Eine zentrale Steuerung ermöglicht es, die externen Transaktionskosten zu senken. So verringert sich in Verbundgruppen, durch den gebündelten und zentralisierten Einkauf über die Zentrale, die Anzahl der Kontakte und der Zahlungsströme mit den Lieferanten. Dem gegenüber stehen die internen Transaktionskosten, die durch Abstim-

[41] Vgl. THEURL / SCHWEINSBERGER (2004), S. 19f.
[42] Vgl. KUTSCHER-PUIS (2006), S. 201; WELLENBECK (2001), S. 146.
[43] Vgl. KULKE et al. (2013), S. 6; ZENTES / SWOBODA / FOSCHT (2012), S. 250.
[44] Vgl. MARKMANN (2002), S. 139.
[45] Vgl. THEURL / SCHWEINSBERGER (2004), S. 14.

mungsprozesse z. B. in Gremien und Ausschüssen im Verbund entstehen.[46]

Abb. 4-2: Transaktionskostenkontinuum



Ohne eine Kooperation schließen die Einzelbetriebe fortlaufend Verträge mit ihren Handelspartnern und bestimmen so ihren Leistungsaustausch selbständig, ohne eine formelle Bindung einzugehen. Sie koordinieren ihre Aktivitäten über den Markt und weisen hierdurch hohe externe Transaktionskosten auf.[47] Die Massenfilialsysteme[48] koordinieren ihre Aktivitäten in der Hierarchie. Sie treffen Entscheidungen zentral und weisen ihre Filialen entsprechend an. So können sie die internen und externen Transaktionskosten gering halten. Verbundgruppen weisen aufgrund der erforderlichen internen Abstimmung unter Einbezug der Mitglieder (partizipative Entscheidungen) erhöhte interne Transaktionskosten auf.[49] Wie in Abb. 4-2 ersichtlich, fallen diese durch die Zentralisierung jedoch geringer aus, als die Summe der Transaktionskosten der Einzelbetriebe am Markt.

[46] Vgl. MÜLLER-HAGEDORN / VELTMANN (2012), S. 115; ZENTES (2001), S. 12f.
[47] Vgl. ARNOLD (1998), S. 59; MÜLLER-HAGEDORN / VELTMANN (2012), S. 116f.
[48] Filialunternehmen führen mindestens fünf Verkaufsfilialen. Von Großbetriebsform wird ab zehn Filialen gesprochen. Vgl. BMWI (2006), S. 67. Die angesprochenen Massenfilialsysteme verfügen über diverse Filialen an unterschiedlichen Standorten in diversen Regionen.
[49] Vgl. GAHRENS (1990), S. 81; MÜLLER-HAGEDORN / VELTMANN (2012), S. 116f.

Mit einer starken Vereinheitlichung in der Verbundgruppe steigt automatisch der Grad der Zentralität. Entscheidungen werden vermehrt durch die Zentrale getroffen, wobei die Mitgliedschaft stets freiwillig ist. Je höher die Vereinheitlichung des Marktauftritts der Mitglieder (Sortiment, Logos, Ladengestaltung, Marken etc.), desto besser kann der Markt bearbeitet und Skaleneffekte erzielt werden.[50] Um hierbei die Transaktionskosten gering zu halten, ist es erforderlich, dass die Zentrale eine hohe Entscheidungsmacht hat und eine starke Bindung der Mitglieder sowie Vertrauen bestehen.

Ein weiterer Vorteil einer zentralen Steuerung ist die Einführung einer umfassenden Informations- und Kommunikationstechnik (IKT), da bei schlechter Informationslage Entscheidungen nicht im Sinne aller Mitgliederinteressen getroffen werden können. Ist die Verbundgruppenzentrale hingegen aufgrund einer ausgereiften IKT optimal informiert, kann sie dies in die Entscheidungsfindung mit einfließen lassen und die Mitglieder über die Entscheidungen schneller informieren.[51]

Mit einer erhöhten Zentralität steigt die Menge der Waren, die über die Zentrale bezogen wird. Hierdurch können Skaleneffekte realisiert werden. Durch die erhöhte Bezugsmenge werden bessere Einkaufskonditionen bei den Lieferanten erzielt und die Stückkosten sinken. Der Kostenvorteil kann an die Mitglieder weitergegeben werden, so dass deren Wettbewerbsposition verbessert werden kann. Insgesamt kann dieser Effekt für alle Leistungen der Zentrale beobachtet werden, da eine höhere Beanspruchung der Leistungen durch die Mitglieder zu Kostendegressionen führt und erhebliche Synergien in der Organisation realisiert werden können.[52]

Ein weiteres Argument sind Finanzierungsvorteile. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) verfügen häufig über eine unterdurchschnittliche Eigenkapitalquote. Diese dient vielen Banken zur Beurteilung der Kreditwürdigkeit von Unternehmen. Aufgrund dessen fällt es KMUs häufig schwer, gute Konditionen bei der Beschaffung von Kapital zu erzielen. Die Übertragung der Aufgabe an eine zentrale Führung im Sinne der Verbundgruppenzentrale, kann dieses Problem beheben, da die Verbundgruppenzentralen ihren Mitgliedern häufig Finanzierungsmöglichkeiten anbieten oder Kooperationen mit Banken vereinbart ha-

[50] Vgl. BMWI (2013), S. 34; ZENTES / SWOBODA (2001b), S. 75.
[51] Vgl. MEFFERT (1981), S. 113; ZEYBEK / O'BRIEN / GRIFFITH (2003), S. 512.
[52] Vgl. HIMA / IBB (2003), S. 27.

ben.[53] Eine solche Beziehung erhöht auch die Bindungsintensität zwischen Mitglied und Zentrale,[54] die im Folgenden genauer beleuchtet wird.

4.3 Bindungsintensität

Die Verträge zwischen Verbundgruppenmitglied und Verbundgruppenzentrale sowie weitere Institutionalisierungsmechanismen bestimmen die Bindungsintensität und damit, inwieweit die Mitglieder in ihrer unternehmerischen Freiheit und in betriebspolitischen Fragen eingeschränkt werden. Die allgemeine Meinung geht immer stärker in die Richtung der strengen und straffen Bindung der Mitglieder, was besonders von den Verbundgruppenzentralen angestrebt wird. Der „Ruf" nach starker Bindung geht hierbei auf den verschärften Wettbewerb und die Durchsetzungskraft straffer Kooperationen zurück.[55]

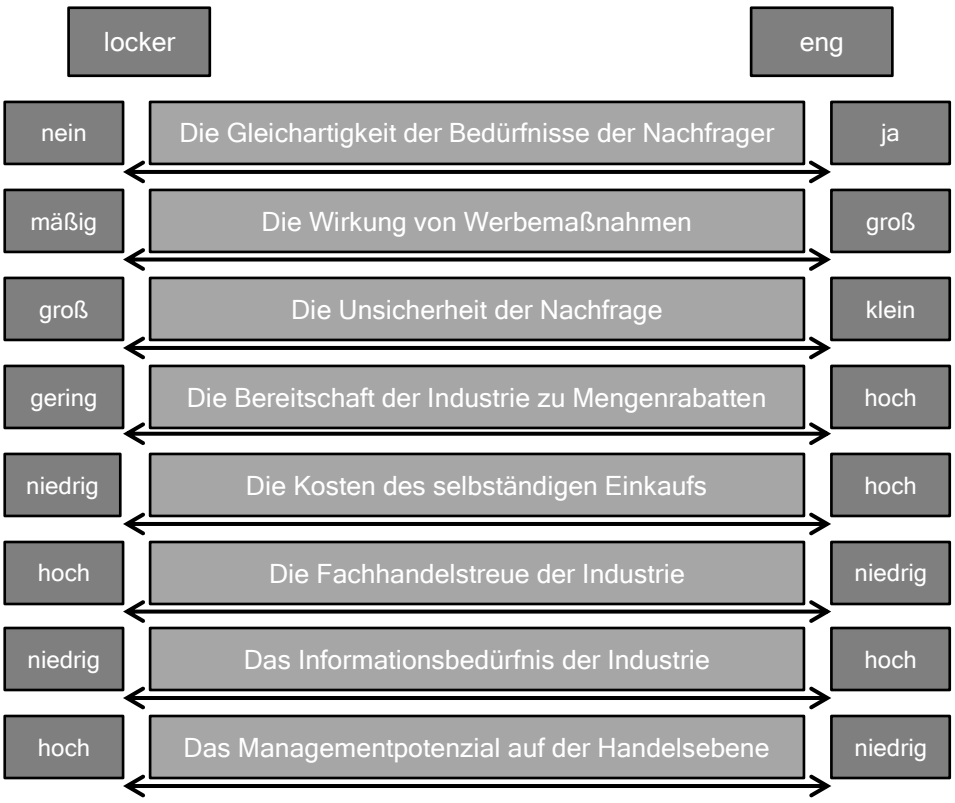
Der Bindungsgrad, den die Mitglieder bereit sind einzugehen, hängt hierbei stark von den Leistungen und übrigen Konditionen ab, die von der Verbundgruppenzentrale angeboten werden.[56] Grundsätzlich sind die Mitglieder zunächst bestrebt ihre Autonomie zu wahren. Dies kann jedoch zu einer Stagnation bei der Weiterentwicklung der Verbundgruppe und zu steigendem Druck auf den Absatzmärkten führen. Aufgrund dieser Entwicklungen kann das Autonomiestreben an Bedeutung verlieren.[57]

Soll über die angestrebte Bindungsintensität und damit auch den Grad der Zentralisierung in einer Verbundgruppe entschieden werden, so bieten sich die Betrachtung gewisser Bestimmungsfaktoren an, die durch MÜLLER-HAGEDORN und VELTMANN entwickelt wurden. Abb. 4-3 zeigt diese Determinanten bzw. Marktbedingungen auf und ermöglicht ihre Bewertung. Kann die Beantwortung der acht Fragen tendenziell im rechten Bereich abgebildet werden, so spricht dies für eine stärkere Bindung und Zentralisierung in der Verbundgruppe. Jedoch sollte jede Verbund-

[53] Vgl. PWC (2006), S. 54.
[54] Vgl. PWC (2006), S. 55.
[55] Vgl. EBERTZ (2006), S. 166; HIMA / IBB (2003), S. 70 und 145; MÜLLER-HAGEDORN / VELTMANN (2012), S. 112; TIETZ (1992), S. 609; WELLENBECK (2001), S. 145; ZENTES / MORSCHETT (2003), S. 152f.
[56] Vgl. MÜLLER-HAGEDORN / VELTMANN (2012), S. 114. Für weiterführende Erläuterungen zum Bindungsgrad der Leistungen siehe Vgl. SCHLESIGER (2014), S. 20ff.
[57] Vgl. MARKMANN (2002), S. 139.

gruppe ihre individuelle Ausgangslage in der Entscheidung berücksichtigen.[58]

Abb. 4-3: Faktoren zur Bestimmung der Bindungsintensität



Quelle: MÜLLER-HAGEDORN / VELTMANN (2012), S. 123.

4.4 Leistungen

Es ist zu beobachten, dass viele Verbundgruppenzentralen über ein komplexes Leistungsangebot verfügen, was aufgrund unterschiedlicher Interessensstrukturen nur von einem Teil der Verbundgruppenmitglieder in Anspruch genommen wird. Dies zeigt sich an den Ergebnissen einer gemeinsamen Studie des Zentralverbands Gewerblicher Verbundgruppen (ZGV) mit dem Vorsprung Institut für Management und Maxpartner. Hier bieten beispielsweise 70% aller Verbundgruppenzentralen Erfa-Gruppen zum Wissensaustausch an, aber nur 32% der Verbundgruppenmitglieder nehmen diese Leistung in Anspruch. Die Anzahl der angebotenen Leistungen hängt stark von der Mitgliederzahl ab. So bieten Verbundgruppenzentralen mit mehr als 500 Mitgliedern im Schnitt über 20 Dienstleistungen an.[59] Insgesamt variiert das Leistungsangebot

[58] Vgl. MÜLLER-HAGEDORN / VELTMANN (2012), S. 122.
[59] Vgl. EBERTZ / HEIMANN (2004), S. 45ff; FISCHER / MORSCHETT (2013), S. 1ff; MARKENKRAFT (2013), S. 3.

zwischen den Verbundgruppen erheblich.[60] Die Nichtinanspruchnahme der Leistungen durch die Mitglieder geht zulasten der gesamten Verbundgruppe und führt zu monetären Belastungen.[61] Die Verbundgruppenzentralen müssen demnach ein Konditionensystem entwickeln, das sie am Erfolg der Mitglieder beteiligt bzw. die Erzielung von Einnahmen ermöglicht, um die Kosten zur Bereitstellung der Leistungen zu decken. Zudem muss es den Zentralen möglich sein, das Leistungsangebot dem Bedarf der Mitglieder anzupassen und die Inanspruchnahme der Leistungen vertraglich abzusichern.[62]

4.5 Durchsetzungshemmnis

Insbesondere in Verbundgruppen, die einen geringen Zentralisierungsgrad aufweisen, kommt es aufgrund der Mitgliedermitbestimmung häufig zu schwierigen Entscheidungsfindungen. Der Prozess der Entscheidungsfindung kann langwierig sein, was eine schnelle Reaktion auf neue Marktgegebenheiten verhindert. Gemäß einer Studie von PwC aus dem Jahr 2006 ist aber gerade die Reaktionsgeschwindigkeit der Verbundgruppen von hoher Bedeutung für den Erfolg.[63]

Schnelle Entscheidungswege sind ein klares Erfolgspotenzial für Verbundgruppen. Nur so kann ihre Handlungsfähigkeit gesichert werden. Sind Entscheidungen einmal getroffen, müssen sie auch umgesetzt werden. Ansonsten verliert die Verbundgruppenzentrale ihre Glaubwürdigkeit. Ziel der Entscheidungen der Verbundgruppenzentrale ist die Stärkung der Mitglieder in ihrem Handeln in Bezug auf ihre Leistungsfähigkeit und Position am Markt.[64]

Ein weiterer Faktor, der die Entscheidungsgeschwindigkeit verzögert, ist die Heterogenität der Verbundgruppenmitglieder.[65] Eine Segmentierung und ein spezifiziertes Leistungsangebot können Abhilfe schaffen. Auch eine einheitliche Vision kann als Leitbild die Verbundgruppenmitglieder langfristig lenken.[66]

Die Segmentierung der Mitglieder und die damit verbundene Leistungsdifferenzierung führen dazu, dass am Entscheidungsprozess nur noch

[60] Vgl. MÜLLER-HAGEDORN / VELTMANN (2012), S. 110.
[61] Vgl. OLESCH (2003a), S. 102; WELLENBECK (2001), S. 146.
[62] Vgl. BARRENSTEIN / KLIGER (2003), S. 15; MÜLLER-HAGEDORN / VELTMANN (2012), S. 112; NOHR / ROOS / VÖHRINGER (2008), S. 157.
[63] Vgl. PWC (2006), S. 40 und 61; WELLENBECK (2001), S. 142 und 145.
[64] Vgl. NOHR et al. (2006), S. 15; PWC (2006), S. 61.
[65] Vgl. THEURL / SCHWEINSBERGER (2004), S. 25.
[66] Vgl. FOLKERTS / RENZ (2003), S. 335; PWC (2006), S. 40.

die betroffenen Mitglieder beteiligt werden müssen. Diese haben ein Interesse an einer schnellen und guten Entscheidung und sind daher intrinsisch motiviert, den Prozess positiv zu beeinflussen. Synergieeffekte können durch die Segmentierung jedoch nur erzielt werden, wenn ein entsprechend straffes System installiert wird.[67]

4.6 Mitgliederstruktur

Die Mitglieder und auch deren Kunden sollten eine möglichst hohe Homogenität aufweisen, da die Vorteile der Verbundgruppe durch differenzierte Anforderungen an die Kooperation stark verwässert werden. Jedoch bestehen häufig strukturelle Unterschiede zwischen den Mitgliedern, so dass Kooperationskonzepte nicht immer bei allen Mitgliedern auf die gleiche Akzeptanz stoßen. Hintergrund für diese heterogenen Strukturen ist vielfach ein unkontrolliertes Wachstum der Verbundgruppe. Solch heterogene Mitgliederstrukturen entstehen, wenn der Fokus der Verbundgruppe lange auf das reine Wachstum gelegt und keine kontrollierte Aufnahmepolitik betrieben wurde. Daher ist es erforderlich, dass Verbundgruppen Maßnahmen ergreifen, um zu homogenen Mitgliederstrukturen zu gelangen und diese zu stabilisieren.[68] Die einzelnen Ansatzpunkte zur Homogenisierung werden in Form von Handlungsfeldern im folgenden Kapitel differenziert betrachtet.

5 Handlungsfelder

5.1 Beziehungsmanagement

Innerhalb des Netzwerks der einzelnen Verbundgruppen treten diverse Beziehungsverhältnisse auf, die durch Vertrauen geprägt sein können. Die Hauptbeziehung besteht zwischen der Zentrale und ihren Mitgliedern. Daneben existieren Beziehungen zwischen Verbundgruppenzentrale und Händlern, zwischen Mitgliedern und Kunden sowie zwischen den Mitgliedern untereinander.[69] Um die Verbundgruppen zu stärken, muss durch die Zentralen ein aktives Beziehungsmanagement, insbesondere zu den Mitgliedern, installiert werden. Der aktive Kontakt ist die Grundlage für eine gute Zusammenarbeit und den Aufbau von Vertrauen.

---

[67] Vgl. OLESCH (1998), S. 20; WELLENBECK (2001), S. 145.

[68] Vgl. GAHRENS (1990), S. 81; MÜLLER-HAGEDORN / VELTMANN (2012), S. 120; OLESCH (1998), S. 17; OLESCH (2003a), S. 56.

[69] Zudem bestehen weitere externe Beziehungsverhältnisse, wie die autarke Handelsbeziehung zwischen den Mitgliedern und ihren Händlern.

Das grundlegende Ziel des Beziehungsmanagements ist die Erhöhung des Anteils aktiver Mitglieder und die Reduktion von „Nörglern“. Es wird angenommen, dass 20-30% der Mitglieder einer Verbundgruppe diese aktiv unterstützen, 40-50% reine Mitläufer sind, 10-20% als Trittbrettfahrer oder Außenseiter agieren und 10-20% häufig affektieren und wichtige Entscheidungen verhindern. Diese Situation gilt es zu verbessern. Mitläufer und Trittbrettfahrer sind zu integrieren und „Nörgler“ ggf. zum Austritt zu bewegen.[70] Durch ein gutes Beziehungsmanagement soll das Vertrauensverhältnis gestärkt werden, um opportunistisches Verhalten zu mindern oder sogar in positives Verhalten zu wandeln.

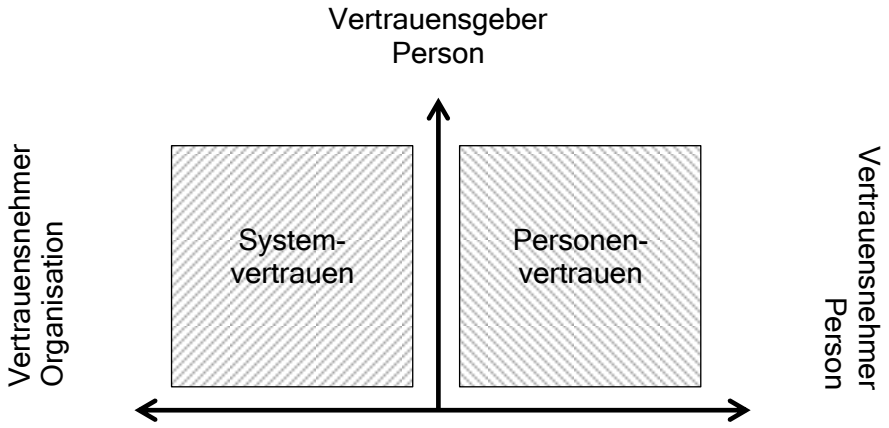
Die Qualität der Beziehungen beruht auf Zufriedenheit, Vertrauen und Commitment.[71] Die Zufriedenheit ist hier als Determinante für die Netzwerkstabilität zu sehen. Sind die Verbundgruppenmitglieder nicht zufrieden, so werden sie langfristig austreten. Die Zufriedenheit misst sich an dem Grad, wie stark die Erwartungen mit den gemachten Erfahrungen übereinstimmen.[72] Besteht langfristig ein positives Verhältnis zwischen Erwartungen und Erfahrungen, so wird sich, basierend auf dieser erzeugten Zufriedenheit, Vertrauen herausbilden.[73] Stimmen auch die Ziele des Mitglieds und die der Verbundgruppe überein, wird das Mitglied keinen Wunsch nach Abwanderung verspüren und damit ein Commitment gegenüber dem Verbund ausbilden.[74] Grundlage für die Bildung von Commitment ist das passende Leistungsangebot der Zentrale und die damit einhergehende Zielkongruenz.[75] Durch die Mitgliedersegmentierung[76] und / oder eine gezielte Aufnahmepolitik[77] kann dies erreicht werden. Vertrauen und Commitment erhöhen die Bereitschaft der Mitglieder, spezifisch in das Beziehungsverhältnis zu investieren und neue Risiken einzugehen.[78] Eine solche Investition kann auch die Offenheit sein, neue Konzepte zu akzeptieren. Dies wird auch durch die Einschätzung unterstützt, dass bei bestehendem Vertrauen die Mitglieder nicht davon ausgehen, dass die Zentrale opportunistisch handelt. Insgesamt

[70] Vgl. RENZ (2003), S. 37f.
[71] Vgl. BAUER / GRETHER / LEACH (1999), S. 288; PWC (2006), S. 73; PWC / F&C (2011), S. 15.
[72] Vgl. AHLERT (2010), S. 285; HOMBURG / STOCK-HOMBURG (2016), S. 21.
[73] Vgl. GANESAN (1994), S. 14; HOMBURG / STOCK-HOMBURG (2016), S. 20.
[74] Vgl. BAUER / GRETHER / LEACH (1999), S. 288; PWC (2006), S. 75.
[75] Vgl. NOHR / ROOS / VÖHRINGER (2008), S. 157; ZENTES / MORSCHETT (2003), S. 150.
[76] Vgl. Kapitel 5.2 Mitgliedersegmentierung.
[77] Vgl. Kapitel 5.3 Mitgliedergewinnung.
[78] Vgl. AHLERT (2010), S. 287; FRAZIER et al. (1994), S. 263; PWC (2006), S. 74f; ROEDER (2000), S. 124.

reduziert Vertrauen den Kontrollbedarf, was die Transaktionskosten senkt und den Partnern Flexibilität bietet. Die Verbundgruppenzentrale ist auf das Vertrauen der Mitglieder aufgrund der fehlenden Durchsetzungsmacht angewiesen, da sie ohne deren Zustimmung handlungsunfähig ist. Bei bestehendem Vertrauen werden Entscheidungen zudem eher akzeptiert.[79]

Wie in Abb. 5-1 ersichtlich kann zwischen System- und Personenvertrauen unterschieden werden.

Abb. 5-1: Vertrauensbeziehungen



Quelle: in Anlehnung an KENNING (2002), S. 42.

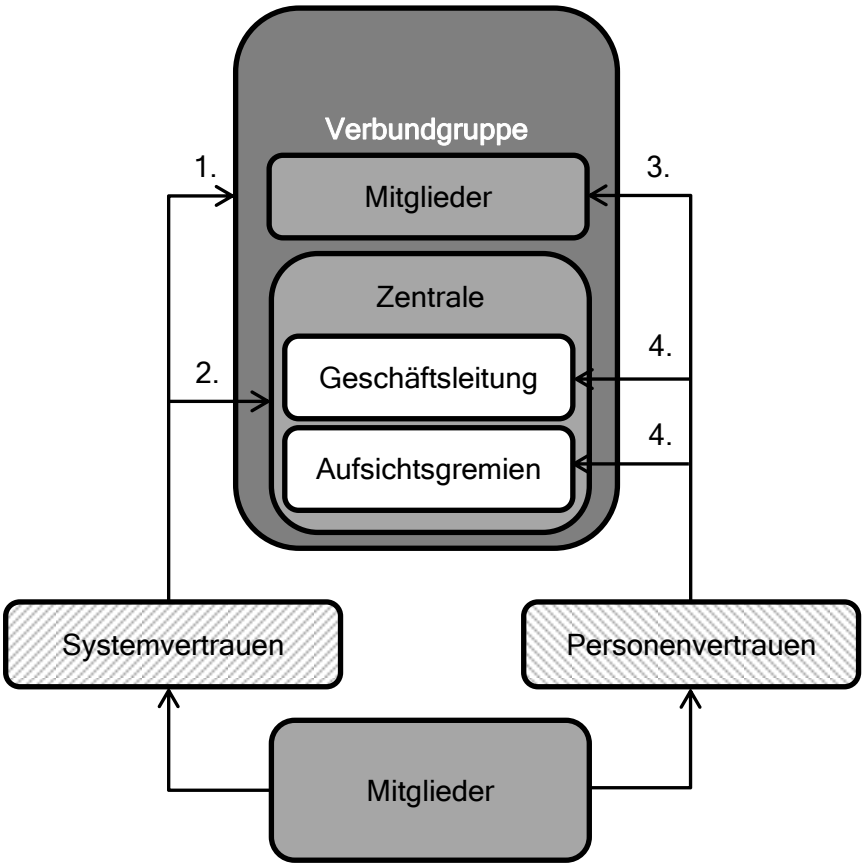
Das Personenvertrauen besteht zwischen dem Vertrauensgeber als Person und dem Vertrauensnehmer als Person. Das Systemvertrauen stellt eine Mischung aus Person als Vertrauensgeber und Organisation als Vertrauensnehmer dar.[80]

Vertrauen, ausgehend von den Mitgliedern, muss bei Verbundgruppen einerseits gegenüber dem System (Systemvertrauen) und andererseits gegenüber den Mitarbeitern der Zentrale und den anderen Mitgliedern (Personenvertrauen) bestehen.[81]

Bei Verbundgruppen existiert ein Vertrauensverhältnis in Form des Systemvertrauens zwischen Person und Organisation.[82] So ist zwischen zwei organisationalen Beziehungsverhältnissen zu unterscheiden.

[79] Vgl. PWC (2006), S. 74f; SCHÄFER (2008), S. 112.
[80] Vgl. KENNING (2002), S. 42f; LUHMANN (2000), S. 27 und 78f.
[81] Vgl. KENNING (2002), S. 42f; PWC (2006), S. 74.
[82] Vgl. KENNING (2002), S. 42.

Abb. 5-2: Vertrauensbeziehungen innerhalb der Verbundgruppe



Quelle: in Anlehnung an PwC (2006), S. 75.

Im ersten Fall stellt die gesamt Verbundgruppe die Organisation bzw. das System, bestehend aus Mitgliedern und Zentrale, dar, wobei die Zentrale aus Geschäftsleitung und Aufsichtsgremien besteht. Diesem Gesamtsystem muss jedes Mitglied Systemvertrauen entgegenbringen. Im zweiten Fall stellt die Zentrale die Organisation dar, auch dieser muss Systemvertrauen durch die Mitglieder entgegengebracht werden.

Neben dem Aspekt, dass die Mitglieder dem Gesamtsystem vertrauen, muss auch Personenvertrauen bestehen. Die Mitglieder müssen den anderen Mitgliedern sowie den Mitarbeitern der Zentrale vertrauen, damit sie davon ausgehen können, dass auch zukünftige Entscheidungen in ihrem Sinn gefällt werden und nicht nur das aktuelle System akzeptiert wird.[83]

So ist es wichtig, dass die Mitglieder an Grundsatzentscheidungen partizipieren und über sonstige Änderungen ausreichend informiert werden.

[83] Vgl. Abb. 5-2: Vertrauensbeziehungen innerhalb der Verbundgruppe.

Um das Zugehörigkeitsgefühl und damit die emotionale Bindung zu steigern, ist die Kommunikation zwischen den Mitgliedern und zwischen den Mitgliedern und der Zentrale auszubauen.[84] Bestandteil einer guten Kommunikation ist die Vernetzung durch eine ausgereifte IKT.[85]

Die Integration einer komplexen Kommunikations- und Informationstechnologie wirkt insbesondere auf das Beziehungsverhältnis von Zentrale und Mitglied stabilisierend.[86] Es besteht allerdings das Problem, dass relevante Daten über die Kunden und über Warenbestellungen bei der Verbundgruppenzentrale, den Händlern, weiteren Partnern und ggf. bei Outsourcing-Partnern anfallen. Dementsprechend ist eine uneingeschränkte Netzwerkorganisation erforderlich, die eine Einbindung von Lieferanten, Dienstleistern, strategischen Allianzpartnern etc. vorsieht. Hierfür ist eine gute IKT notwendig. Die Entwicklung eines Informationssystems benötigt daher hohe Investitionen.[87] Jedoch kann durch die Einführung eines umfassenden Datenmanagementsystems innerhalb der Verbundgruppe sowie auch in Richtung der Hersteller und Lieferanten, ein erhebliches Potenzial gebildet werden. Zudem erhöht die Kommunikation das Systemvertrauen. Folge ist eine deutliche Reduzierung der Informationsasymmetrien. Durch ein integriertes Markenmanagement können die positiven Effekte der Kommunikation auf die Beziehungsqualität weiter gesteigert werden.[88]

Weitere beziehungsstabilisierende Faktoren sind die Unternehmenskultur und das Angebot eines ausgereiften Kooperationskonzepts. Die Basis dazu bildet das Vertrauen unter den Verbundgruppenmitgliedern und deren Vertrauen in die Organisation. Die Unternehmens- bzw. Netzwerkkultur soll ein Wir-Gefühl erzeugen und eindeutige Normen und Werte vertreten. Als sichtbare Faktoren der Netzwerkkultur kommen bspw. ein Logo, eine Marke und Rituale in Frage.[89] Wird dies mit einem ganzheitlichen Systemkonzept verbunden, das die Mitglieder auch nach außen tragen, kommt es zu einem deutlichen Anstieg in der Bindungsintensität.

---

[84] Vgl. TÄGER (1998), S. 121; ZENTES / MORSCHETT (2003), S. 150.
[85] Vgl. SCHÄFER / RENZ (2000b), S. 17.
[86] Vgl. PARKHE (1993), S. 820; THEURL (2005a), S. 13; THEURL / SCHWEINSBERGER (2004), S. 30.
[87] Vgl. NOHR / ROOS / VÖHRINGER (2008), S. 161f; SCHÄFER / RENZ (2000b), S. 16f.
[88] Vgl. PWC (2006), S. 66 und 75; PWC / F&C (2011), S. 19.
[89] Vgl. CASSON / COX (1999), S. 177; KASPER / HOLZMÜLLER / WILKE (2005), S. 978.

5.2 Mitgliedersegmentierung

Es zeichnet sich schon seit langem ab, dass die Zusammensetzung der Verbundgruppenmitglieder zunehmend heterogen ist und dass dies zu Problemen bei Verbundgruppen führt.[90] Wie beschrieben, stellt die Segmentierung der Mitglieder eine mögliche Lösung dar.

Grundsätzlich ermöglicht die Segmentierung die Bildung homogener Leistungsgruppen. Auf Grundlage der Segmente können die angebotenen Leistungen differenziert werden. Anhaltspukte für die Segmentierung sind beispielsweise die Inanspruchnahme bestimmter Leistungen und Produktsortimente sowie die Betriebsgröße. Die Produktsortimente sind von der Kundennachfrage abhängig, welche regional schwanken kann. Daher ist es auch für die Mitglieder erstrebenswert, wenn homogene Leistungsgruppen gebildet werden. Die Mitglieder erhalten in ihrem Segment die entsprechenden Leistungen und Produktsortimente. Verändert sich der Bedarf am Markt, so kann das Mitglied einem anderen Segment zugeordnet und die Nachfrage wieder optimal bedient werden.[91] Da die Zentrale nicht den Kontakt zum Endkunden pflegt, orientiert sie sich bei der Zuordnung der Mitglieder in Segmente an den Daten aus dem Warenbezug. Durch die Vereinheitlichung der Leistungen für die jeweiligen Segmente, kann die Zentrale die anfallenden Kosten reduzieren und ihre Aktivitäten standardisieren. Die Einsparungen erhöhen den Gewinn, was neue Mitglieder anzieht und der Zentrale die Möglichkeit gibt, in den Verbund, seine Leistungen und Mitglieder zu investieren. Für diese Strategie ist es erforderlich, dass innerhalb der Segmente klare und bindende Vorgaben bestehen, da Untersuchungen gezeigt haben, dass ohne eindeutige Spielregeln keine Synergien erzielt werden können.[92]

5.3 Mitgliedergewinnung

Die reine Konzentration auf die Bestandswahrung der aktuellen Mitglieder ist nicht ausreichend, um eine Verbundgruppe abzusichern, da sich immer wieder Mitglieder von der Gruppe abwenden.[93] Die Mitgliedergewinnung ist allerdings kontrovers zu betrachten. Sie ist wichtig, darf als Schwerpunkt aber nicht nur die Anzahl der Mitglieder behandeln, sondern muss auch deren Qualität berücksichtigen. Neue Mitglieder können

[90] Vgl. ZENTES / MORSCHETT (2003), S. 151.
[91] Vgl. MÜLLER-HAGEDORN / PREIßNER (1998), S. 94f; OLESCH (1998), S. 17f.
[92] Vgl. WELLENBECK (2001), S. 145; ZENTES / MORSCHETT (2003), S. 148f.
[93] Vgl. OLESCH (1980), S. 32; ZENTES / MORSCHETT (2003), S. 150.

die Heterogenität erhöhen. Sie weisen eventuell konvergierende Ziele auf und bevorzugen gegebenenfalls andere Waren oder Dienstleistungen.[94] Folglich sind nur solche Mitglieder aufzunehmen, die das zentrale Konzept der Verbundgruppe unterstützen und an diesem bindend partizipieren möchten.

5.4 Zielharmonisierung und Motivation

Die Ziele der Mitglieder sind zu harmonisieren und mit denen der Zentrale in Einklang zu bringen. Aufgrund der Struktur der Verbundgruppen ergibt sich jedoch häufig ein systemimmanentes Spannungsfeld, ausgelöst durch den Konflikt zwischen den Zielen der Verbundgruppengemeinschaft und den Individualzielen der Mitglieder.[95] Es stehen sich unter anderem große und kleine, junge und alte, systemorientierte und individualorientierte, aktive und passive, egoistische und altruistische sowie expansionsorientierte und erhaltungsorientierte Mitglieder gegenüber.[96]

Es muss eine Harmonisierung zwischen Verbundgruppen- und Mitgliederzielen geschaffen werden, um die Synergiepotenziale der Kooperation nutzen zu können.[97] Eine Erfassung der Stimmungslage kann beispielsweise über Erfa-Gruppen, die Generalversammlung und andere Zusammentreffen der Mitglieder erfolgen. Zudem können Zufriedenheitsanalysen durchgeführt werden.[98]

Die Zielharmonisierung umfasst die eindeutige Vermittlung der Verbundgruppenpolitik und der gesetzten Ziele.[99] Zudem kann die Entwicklung eines Leitbilds mit klaren Visionen und Zielen zu einer Angleichung der Erwartungen und zu einer Identifikation der Mitglieder mit der Verbundgruppe führen, was sich motivationsfördernd auswirkt. Der Systemerfolg baut auf der Motivation der Mitglieder auf. Jedes Mitgliedsunternehmen ist jedoch unterschiedlich motiviert, wobei die Qualität der Motivationspolitik maßgeblich durch die Qualität der Informations- und Kommunikationsgestaltung bestimmt wird.[100] Hierzu sollte die Nutzenargumentation über die nach innen orientierte Kommunikation regelmäßig und nachvollziehbar an die Mitglieder übermittelt werden. Zudem sollte über ge-

[94] Vgl. MÜLLER-HAGEDORN / VELTMANN (2012), S. 112.
[95] Vgl. BLÖCKER (2005), S. 17; SCHÄFER / RENZ (2000b), S. 16.
[96] Vgl. OLESCH (2003a), S. 108.
[97] Vgl. OLESCH (2003b), S. 24.
[98] Vgl. OLESCH (2003a), S. 110.
[99] Vgl. LIEBHART (2002), S. 48.
[100] Vgl. OLESCH (2003a), S. 112; OLESCH (2003b), S. 40.

samtgruppenrelevante Vorhaben frühzeitig informiert werden, damit sich Vertrauen in das Vorhaben und die Leitung der Zentrale herausbilden kann. Blockierungs- und Verweigerungshaltung als systematische Implementierungsprobleme können so gelöst werden.[101]

Über Individualverträge können spezifische Investitionen der Verbundgruppenmitglieder z. B. in ein einheitliches Corporate Design, ein Warenwirtschaftssystem etc. abgesichert werden. Somit können die Verbundgruppenmitglieder ihr Verhalten auf die Ziele der Verbundgruppe ausrichten. Jedoch sollten die Ziele der Verbundgruppe stets mit den Individualinteressen vereinbar sein. Zur Überwachung der Einhaltung der Individualverträge muss eine Monitoring-Instanz eingesetzt werden, so dass opportunistischen Verhalten reduziert werden kann.[102]

6 Fazit

In diesem Arbeitspapier konnten einzelne Handlungsfelder identifiziert werden, die sich aus den Hauptproblemen der Governance ableiten lassen. Diese können als Grundlage dienen, um neue Konzepte für Verbundgruppen zu entwickeln, die genau diese Handlungsfelder und deren zugrundeliegenden Probleme berücksichtigen.

Aufgrund der starken Verknüpfung der Problemfelder und der bestehenden Interdependenzen,[103] ist es aus Sicht der Cooperative Governance nicht möglich, ein Problem einzeln zu betrachten, da ggf. die isolierte Betrachtung und Optimierung eines Problems einen negativen Einfluss auf andere Problemfelder haben kann. Daher sollte durch das Management von Verbundgruppen keine singuläre Lösung für jedes individuelle Problem vorgenommen werden, sondern ein Ansatz gewählt werden, über den die Gesamtsituation der Verbundgruppen und viele der beschriebenen Probleme verbessert werden können.

[101] Vgl. MATTMÜLLER (1997), S. 396.

[102] Vgl. MARKMANN (2002), S. 118. Bei der Bestimmung der Vertragsinhalte sind wettbewerbsrechtliche Regelungen zu berücksichtigen (vgl. VERORDNUNG (EU) Nr. 330/2010 DER KOMMISSION vom 20. April 2010 über die Anwendung von Artikel 101 Absatz 3 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union auf Gruppen von vertikalen Vereinbarungen und abgestimmten Verhaltensweisen).

[103] Vgl. Abb. 4-1: Beziehungsverhältnis der elementaren Probleme in der Governance.

Literaturverzeichnis

AHLERT, D. (2010): Wertorientiertes Management von F&C-Netzwerken – Ein neues Paradigma für das Netzwerkmanagement in Unternehmenskooperationen?, in: Ahlert, D. / Ahlert, M. (Hrsg.): Handbuch Franchising und Cooperation – Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, 2. Auflage, Frankfurt am Main, S. 231–298.

ALPS, H. (2011): Dynamische Unternehmensnetzwerke – Ansätze zur Organisation und Steuerung wandlungsfähiger Strukturen von Netzwerken der Unternehmen, Reihe: Strategisches Management, Bd. 111, Hamburg.

ARNOLD, U. (1998): Strategische Allianzen in der Industrie, 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. 55–79.

AULINGER, A. (2003): Netzwerkevaluation – Herausforderungen und Praktiken für Verbundnetzwerke, Stuttgart.

AULINGER, A. (2005): Entrepreneurship und soziales Kapital – Netzwerke als Erfolgsfaktor wissensintensiver Dienstleistungsunternehmen, in: Pfriem, R. (Hrsg.): Theorie der Unternehmung, Bd. 26, Marburg.

AULINGER, A. (2008): Unternehmensnetzwerke und Verbundnetzwerke, in: Aulinger, A. (Hrsg.): Netzwerk-Evaluation – Herausforderungen und Praktiken für Verbundnetzwerke, Stuttgart, S. 15–34.

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

BAUER, H. / GRETHER, M. / LEACH, M. (1999): Relationship Management im Internet, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 45. Jg., Heft 3, S. 284–302.

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

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.

CASSON, M. / COX, H. (1999): An Economic Model on Inter-Firm Networks, in: Ebers, M. (ed.): The formation of inter organizational networks, Oxford, pp. 174–196.

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.

FISCHER, H. / MORSCHETT, D. (2013): Leistungsvergleich – Was Verbundgruppen heute für ihre Mitglieder leisten (müssen?), Maxreport Spezial 11/2013, URL: http://www.maxpartner.de/fileadmin/maxreport/maxreport_1113_studie.pdf, [21.01.2014].

FOLKERTS, H. / RENZ, T. (2003): Das Leitbild als Führungsinstrument für Verbundgruppen, in: Wieselhuber & Partner (Hrsg.): Erfolg im Handel – Praxis des Kooperationsmanagements, Frankfurt am Main, S. 333–348.

FRAZIER, G. / JAWORSKI, B. / KOHLI, A. / WEITZ, B. (1994): Buyer-Supplier Relational Characteristics and Joint Decision Making, in: Marketing Letters, Vol. 5, No. 3, pp. 259–270.

GAHRENS, N. (1990): Die Ökonomisierung der Warendistribution durch zwischenbetriebliche Kooperationen, in: Klein-Blenkers, Fritz (Hrsg.): Schriften zur Handelsforschung, Bd. 80, Göttingen.

GANESAN, S. (1994): Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, in: Journal of Marketing, Vol. 58, No. 2, pp. 1–19.

GELAUFF, G. M. / DEN BROEDER, C. (1997): Governance of stakeholder relationships – The German and Dutch experience, Series: SUERF studies, No. 1, Amsterdam.

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

HOMBURG, C. / STOCK-HOMBURG, R. (2016): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit, in: Homburg, C. (Hrsg.): Kundenzufriedenheit – Konzepte - Methoden - Erfahrungen, 9. Auflage, Wiesbaden, S. 17–52.

KASPER, H. / HOLZMÜLLER, H. H. / WILKE, C. (2005): Unternehmenskulturelle Voraussetzungen der Kooperation, in: Zentes, J. / Swoboda, B. / Morschett, D. (Hrsg.): Kooperationen, Allianzen und Netzwerke – Grundlagen, Ansätze, Perspektiven, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 963–985.

KENNING, P. (2002): Customer-Trust-Management – Ein Beitrag zum Vertrauensmanagement im Lebensmitteleinzelhandel, Wiesbaden.

KULKE, E. / WARLAND, M. / FLÖGEL, F. / GÄRTNER, S. (2013): 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].

KUTSCHER-PUIS, F. (2006): Die Verbundgruppen des Handels und ihre Anschlussverträge – Eine Untersuchung des deutschen und französischen Vertragsrechts, in: Fiedler, W. / Jung, H. / Martinek, M. / Ress, G. / Stein, T. (Hrsg.): Saarbrücker Studien zum Internationalen Recht, Bd. 31, Baden-Baden.

LIEBHART, U. E. (2002): Strategische Kooperationsnetzwerke – Entwicklung, Gestaltung und Steuerung, Wiesbaden.

LUHMANN, N. (2000): Vertrauen – Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 4. Auflage, Stuttgart.

MARKENKRAFT (2013): Fünf Regeln für erfolgreiche Markenentwicklung, Maxreport 1/2013, URL: http://www.maxpartner.de/fileadmin/maxreport/maxreport_0113.pdf, [21.01.2014].

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.

MATTMÜLLER, R. (1997): Zur Wettbewerbsschwäche von Verbundgruppen im Handel – Eine institutionenökonomische Analyse der Beziehungen zwischen Zentrale und Anschlussbetrieben, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 43. Jg., Heft 4, S. 383–400.

MEFFERT, H. (1981): Verhaltenswissenschaftliche Aspekte vertraglicher Vertriebssysteme, in: Ahlert, D. (Hrsg.): Vertragliche Vertriebssysteme zwischen Industrie und Handel – Grundzüge einer betriebswirtschaftlichen, rechtlichen und volkswirtschaftlichen Beurteilung, Schriftenreihe: Markt und Marketing, Wiesbaden,, S. 99–123.

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. / Swoboda, B. / Morschett, D. / Schramm-Klein, H. (Hrsg.): Handbuch Handel – Strategien - Perspektiven - Internationaler Wettbewerb, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 103–126.

NOHR, H. / ROOS, A. W. / ADE, M. / VÖHRINGER, A. (2006): Relationship Management bei Verbundgruppen und Franchise Systemen: Näher am Kunden mit systematischem Partnermanagement, Stuttgart.

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.

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.

PARKHE, A. (1993): Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation, in: Academy of Management Journal, Vol. 36, No. 4, pp. 794–829.

PICOT, A. / DIEHL, H. / FRANCK, E. / FIEDLER, M. / ROYER, S. (2012): Organisation – Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht, 6. Auflage, Stuttgart.

PWC (2006): Unternehmenskooperation – Auslauf- oder Zukunftsmodell? Strategische Erfolgsfaktoren kooperativer Unternehmensnetzwerke – dargestellt am Beispiel von Verbundgruppen und Franchisesystemen, Berlin.

PWC / F&C (2011): Verantwortungsvolle Führung in kooperativen Unternehmensnetzwerken, URL: http://www.franchising-und-cooperation.de/sites/default/files/redaktion/pdf/verantwortungsvolle_fuehrung.pdf, [24.09.2015].

RENZ, T. (2003): Herausforderungen und Stellhebel des Verbundgruppen-Managements, in: Dr. Wieselhuber & Partner (Hrsg.): Erfolg im Handel – Praxis des Kooperationsmanagements, Frankfurt am Main, S. 17–43.

ROEDER, K. (2000): Management virtueller Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung des Vertrauensmanagements, Bamberg.

SCHÄFER, A. (2008): Evaluation von Netzwerk-Verfassungen, in: Aulinger, A. (Hrsg.): Netzwerk-Evaluation – Herausforderungen und Praktiken für Verbundnetzwerke, Stuttgart, S. 111–141.

SCHÄFER, P. / RENZ, T. (2000B): Benchmarking-Studie zur strategischen Führung von Verbundgruppen (Teil 2), in: Der Verbund: Strategie und Praxis der Kooperation, 5. Jg., Bd. 4, S. 13–17.

SCHLESIGER, K. (2014): Verbundgruppen – Ihre historische Entwicklung und aktuelle Kategorisierung, Arbeitspapier Nr. 144 des Instituts für Genossenschaftswesens, Westfälische Wilhelms-Universität Münster.

STROTHOFF, H. (2003): Das integrierte Führungs- und Marketingkonzept der MHK Verbundgruppe, in: Dr. Wieselhuber & Partner (Hrsg.): Erfolg im Handel – Praxis des Kooperationsmanagements, Frankfurt am Main, S. 71–87.

SYDOW, J. (2005): Strategische Netzwerke – Evolution und Organisation, Reihe: Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 100, Wiesbaden.

SYDOW, J. (2010A): Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung, in: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen – Beiträge aus der "Managementforschung", 5. Auflage, Wiesbaden, S. 373–470.

SYDOW, J. (2010B): Über Netzwerke, Allianzsysteme, Verbünde, Kooperationen und Konstellationen, in: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen – Beiträge aus der "Managementforschung", 5. Auflage, Wiesbaden, S. 1–6.

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.

THEURL, T. (2002): „Shareholder Value“ und „genossenschaftlicher Förderauftrag“ – Zwei unvereinbare strategische Ausrichtungen, in: Theurl, T. / Greve, R. (Hrsg.): Vom Modell zur Umsetzung – Strategische Herausforderungen für Genossenschaften, Münstersche Schriften zur Kooperation, Bd. 54, Aachen, S. 51-91.

THEURL, T. (2003): Orientierung am Member-Value – Konsequenzen für Verrechnungspreise, in: Theurl, T. / Crüger, A. (Hrsg.): Verrechnungspreise in Unternehmenskooperationen – Theorie, Strategie, Anwendung, Berlin, S. 269-302.

THEURL, T. (2005A): Kooperative Governancestrukturen, Arbeitspapier Nr. 48 des Instituts für Genossenschaftswesen, Westfälische Wilhelms-Universität Münster.

THEURL, T. (2005B): Kooperative Governancestrukturen, Arbeitspapier Nr. 48 des Instituts für Genossenschaftswesens, Westfälische Wilhelms-Universität Münster.

THEURL, T. (2007): Neue Wertschöpfung von Unternehmen in globalisierten Märkten, in: Vollmer, U. (Hrsg.): Schriften des Vereins für Socialpolitik – Globalisierung und Wandel von Institutionen, Bd. 317, Berlin, S. 103-128.

THEURL, T. (2009A): 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. (2009B): Gorvernancestrukturen von Unternehmensnetzwerken - Inhalte und Interdependenzen, in: Schröder, H. / Olbrich, R. / Kenning, P. / Evanschitzky, H. (Hrsg.): Distribution und Handel in Theorie und Praxis, Wiesbaden, S. 61-87.

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.

THEURL, T. / MEYER, E. C. (2003): Verrechnungspreise in Unternehmenskooperationen – eine Einleitung, in: Theurl, T. / Crüger, A. (Hrsg.): Verrechnungspreise in Unternehmenskooperationen – Theorie, Strategie, Anwendung, Berlin, S. 13–55.

THEURL, T. / SCHWEINSBERGER, A. (2004): Neue kooperative Ökonomie – Moderne genossenschaftliche Governancestrukturen, in: Theurl, T. (Hrsg.): Ökonomik der Kooperation, Bd. 2, Tübingen.

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

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. (2001): Stand und Entwicklungstendenzen der Zentralregulierung, in: Zentes, J. / Swoboda, B. (Hrsg.): Perspektiven der Zentralregulierung, Reihe: Zukunft im Handel, Bd. 16, Frankfurt am Main, S. 3–23.

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. (2001A): Virtuelle Netzwerke – Ansatzpunkt für neue Formen der Zentralregulierung, in: Zentes, J. / Swoboda, B. (Hrsg.): Perspektiven der Zentralregulierung, Reihe: Zukunft im Handel, Bd. 16, Frankfurt am Main, S. 365–397.

ZENTES, J. / SWOBODA, B. (2001B): Zentralregulierung in Spannungsfeld von Insourcing und Outsourcing, in: Zentes, J. / Swoboda, B. (Hrsg.): Perspektiven der Zentralregulierung, Reihe: Zukunft im Handel, Bd. 16, Frankfurt am Main, S. 73–107.

ZENTES, J. / SWOBODA, B. (2002): Virtuelle Netzwerke – Entwicklungsrichtung für Verbundgruppen des Handels?, in: Möhlenbruch, D. / Hartmann, M. (Hrsg.): Der Handel im Informationszeitalter – Konzepte, Instrumente, Umsetzung, Wiesbaden, S. 129–149.

ZENTES, J. / SWOBODA, B. / FOSCHT, T. (2012): Handelsmanagement, München.

ZEYBEK, A. Y. / O'BRIEN, M. / GRIFFITH, D. A. (2003): Perceived cultural congruence's influence on employed communication strategies and resultant performance: a transitional economy international joint venture illustration, in: International business review, Vol. 12, No. 4, pp. 499-521.

Nr. 128
Carolin Schmitter
Die Bedeutung des Internets zur Mitgliederkommunikationen bei Wohnungsgenossenschaften – Auswertung einer Mitgliederbefragung
September 2012

Nr. 129
Theresia Theurl / Jochen Wicher / Christina Cappenberg
Eigenschaften und Einstellungen von Bewohnern von Wohnungsgenossenschaften
März 2012

Nr. 130
Martin Effelsberg
Management von Innovationskooperationen – Empirische Ergebnisse am Beispiel der deutschen Biotechnologie-Branche
April 2013

Nr. 131
Isabell 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
Isabell 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 Cluster
Dezember 2013

Nr. 141
Julian Taape
Das Kooperationsverhalten von Familienunternehmen – Ergebnisse einer empirischen Studie
Mai 2014

Nr. 142
Susanne Günther
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

Nr. 145
Florian Klein
Nachhaltigkeit als Bestandteil der Unternehmensstrategie von Genossenschaftsbanken – Eine Verknüpfung mit dem Konzept des MemberValues
September 2014

Nr. 146
Silvia Poppen
Auswirkungen dezentraler Erzeugungsanlagen auf das Stromversorgungssystem - Ausgestaltungsmöglichkeiten der Bereitstellung neuer Erzeugungsanlagen
November 2014

Nr. 147
Isabell Gull
Das Management von Innovationsclustern - Ergebnisse einer empirischen Analyse
Januar 2015

Nr. 148
Florian Klein
Identifikation potenzieller Nachhaltigkeitsindikatoren von Genossenschaftsbanken – Eine Literaturstudie
Januar 2015

Nr. 149
Susanne Noelle
Eine Identifikation möglicher Bereiche der Kooperation zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken
Januar 2015

Nr. 150
Manuel Peter
Konvergenz europäischer Aktienmärkte – Eine Analyse der Entwicklungen und Herausforderungen für Investoren
Februar 2015

Nr. 151
Julian Taape
Das Management der Kooperationen von Familienunternehmen – Empirische Ergebnisse zum Einfluss der Familie auf den Kooperationsprozess
April 2015

Nr. 152
Andreas Schenkel
Bankenregulierung und Bürokratiekosten – Ein Problemaufriss
Mai 2015

Nr. 153
Vanessa Arts
Zusammenschlüsse von Volks- und Raiffeisenbanken – Eine theoretische Aufarbeitung und strukturierte Analyse des Fusionsprozesses unter Berücksichtigung genossenschaftlicher Spezifika
August 2015

Nr. 154
Stephan Zumdick
Zukünftige Trends und ihre Auswirkungen auf Wohnungsgenossenschaften –Ausgewählte Ergebnisse einer modelltheoretischen Analyse auf Basis von Jahresabschlussdaten
September 2015

Nr. 155
Florian Klein
Die Nachhaltigkeit von Genossenschaftsbanken – Ergebnisse einer empirischen Erhebung
Oktober 2015

Nr. 156
Mike Schlaefke
Die Ausgestaltung der Problemkreditbearbeitung von Genossenschaftsbanken - Erste Ergebnisse einer empirischen Erhebung
Oktober 2015

Nr. 157
Silvia Poppen
Energiegenossenschaften und deren Mitglieder – Erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung
November 2015

Nr. 158
Kai Hohnhold
Energieeffizienz im mittelständischen Einzelhandel – Kennzahlen und Einsparpotenziale in ausgewählten Einzelhandelsbranchen
November 2015

Nr. 159
Sandra Swoboda
Strukturelle Merkmale aufgedeckter Kartellfälle in der EU – Eine deskriptive Analyse
Januar 2016

Nr.160
Christian Märkel
Der Konvergenzprozess auf den Kommunikationsmärkten – Eine Klassifikation wesentlicher Triebkräfte unter besonderer Berücksichtigung bestehender Interdependenzen
März 2016

Nr. 161
Christian Golnik
Kreditgenossenschaften und genossenschaftliche Zentralbanken in weltweiten Märkten – Quantitative Aspekte der Internationalisierung und Globalisierungsbetroffenheit
März 2016

Nr. 162
Carsten Elges
Die Preissetzung in Unternehmenskooperationen – Erste spieltheoretische Überlegungen
März 2016

Nr. 163
Vanessa Arts
Aktuelle Herausforderungen für Genossenschaftsbanken – Eine Analyse der Umwelt
März 2016

Nr. 164
Susanne Günther
Marktdisziplin in geschlossenen Girosystemen? – Eine Analyse für den genossenschaftlichen Bankensektor in Deutschland
März 2016

Nr. 165
Katrin Schlesiger
Die Governance von Verbundgruppen – Problem- und Handlungsfelder
April 2016

Die Arbeitspapiere sind – sofern nicht vergriffen – erhältlich beim
Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Am Stadtgraben 9, 48143 Münster,
Tel. (02 51) 83-2 28 01, Fax (02 51) 83-2 28 04, E-Mail: info@ifg-muenster.de
oder als Download im Internet unter www.ifg-muenster.de (Rubrik Forschung)