Münstersche Schriften zur Kooperation

Band 121

Katrin Schlesiger

Die Zukunft der Verbundgruppen

Eine Analyse der Netzwerkstabilität sowie die Vorstellung
der Systemmarke als Zukunftskonzept
– eine theoretische und empirische Darstellung –

Shaker Verlag
Aachen 2016

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Zugl.: Münster (Westfalen), Univ., Diss., 2016

Copyright Shaker Verlag 2016
Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.
D6

ISBN 978-3-8440-4790-5
ISSN 1617-6561

Shaker Verlag GmbH • Postfach 101818 • 52018 Aachen
Telefon: 02407 / 95 96 - 0 • Telefax: 02407 / 95 96 - 9
Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

Vorwort der Herausgeberin

Verbundgruppen sind Kooperationen von Unternehmen, die sich durch eine spezielle Governance auszeichnen, die für die konkrete Ausgestaltung jedoch zahlreiche Freiheitsgrade zulässt. So sind in der Wirtschaft – stark vertreten, aber nicht nur im Handel – sehr unterschiedliche Gruppen zu identifizieren, die sich nicht nur durch ihre Größe und Komplexität sowie durch ihre Performance unterscheiden. Zu den wesentlichen Governancemerkmalen zählt ihr Zentralisierungsgrad, also die Bedeutung des zentralen Unternehmens (der Systemzentrale), die commitments, die die Mitglieder der Kooperation einzugehen haben und das Ausmaß und die Verbindlichkeit der durch die Zentrale angebotenen Dienstleistungen. Gemeinsam ist allen Verbundgruppen, dass selbständige Unternehmen auf der Grundlage der Regeln der Gruppe zusammenarbeiten. Gemeinsam ist den Verbundgruppen aktuell ebenso, dass sie größere Herausforderungen zu bewältigen haben, die vor allem von den großen, teils neu in den Markt eingetretenen, Handelsketten ausgehen. Der damit verbundene Wettbewerbsdruck wird durch die Digitalisierung des Handels noch einmal deutlich verstärkt, zumal die Digitalisierung in den komplexen Verbundgruppen selbständiger Unternehmen bisher zumeist nur unzureichend gelungen ist oder noch überhaupt nicht in Angriff genommen wurde.

Dies ist der Hintergrund der hier vorgelegten Dissertation von Katrin Schlesiger, in der ausgelotet werden soll, welche Governanceelemente von Verbundgruppen zu verändern sind, damit deren Wettbewerbsfähigkeit vor den aktuellen Rahmenbedingungen erhalten oder wieder gewonnen werden kann. Auf der Grundlage der aktuellen Situation der Verbundgruppen am Markt differenziert sie unterschiedliche Verbundgruppentypen und identifiziert deren Stabilisierungsbedarf bevor sie die Eignung von verfügbaren Stabilisierungsmechanismen zum Abbau von systemimmanenten Problemfeldern der Verbundgruppen governance prüft. Sie kommt zur Überzeugung, dass Systemmarken in der Lage sind, Verbundgruppen vor den aktuellen Rahmenbedingungen zu stabilisieren und skizziert die Vorgehensweise bei der Integration eines Systemmarkenkonzepts.

Den Schwerpunkt der Arbeit bilden die Analyse des Innenlebens von Verbundgruppen und der Notwendigkeit, dieses zu hinterfragen und in einzelnen Elementen anzupassen, um die Zukunftsfähigkeit in einem geänderten

Wettbewerbsumfeld sicherzustellen. Die Arbeit richtet sich gleichermaßen an Verbundgruppenmitglieder und -zentralen sowie an die Kooperationsforscher. Der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster e.V. wird für ihre Unterstützung gedankt.

Münster, im August 2016 Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl

Vorwort der Verfasserin

Diese Seite möchte ich all den außergewöhnlichen Menschen widmen, die mich auf dem Weg meiner Promotion an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster begleitet haben.

Zu Beginn möchte ich Frau Prof. Dr. Theresia Theurl danken. Ohne sie würde dieses Werk nicht existieren. Sie hat meine Promotion unter dem Titel „Die Zukunft der Verbundgruppen“ unterstützt. Viele der Wegbegleiter werden jetzt vermutlich kurz verwundert sein, da das Thema natürlich nicht von Beginn an vollständig feststand, wenn nicht sogar der Titel zuallerletzt geschrieben wurde. Aber auch in anderen Kulturen schreibt man von rechts nach links und so ist es auch bei den Dissertationen, es läuft nicht alles nach klaren Regeln, darum spricht man wohl von Wissenschaft. Ich möchte mich daher bei allen bedanken, die mich dabei unterstützt haben, dass ich am Ende meiner forschungsreichen Zeit diesen Titel auf dieses Werk schreiben durfte.

In meiner Zeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Genossenschaftswesen wurde ich bestärkt und motiviert, geleitet und geführt, vielfach fachlich und bei der Überarbeitung meines Manuskripts unterstützt. Besonders bedeutend war für mich jedoch, dass mir viele Menschen mit einem offenen Ohr beiseite gestanden und zugehört haben.

Jedem der an dieser Stelle aus dem Kreise meiner Familie, Freunde und Kollegen erwähnt sein sollte, möchte ich von ganzem Herzen danken. Ohne sie wäre meine Arbeit wohl titellos. Daher gebührt ihnen meine Anerkennung.

Zudem danke ich meiner Familie, nicht nur für die Unterstützung während meiner Promotion in Münster, sondern ganz besonders für den fortwährenden Rückhalt im Leben.

Münster, im August 2016 Katrin Schlesiger

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis XIII

Tabellenverzeichnis XVII

Abkürzungsverzeichnis XX

1 Einleitung 1

1.1 Problemstellung und Ziel der Arbeit 1

1.2 Aufbau der Arbeit 8

1.3 Methodik 13

2 Verbundgruppen 17

2.1 Begriffsbestimmung und Entwicklung 17

2.1.1 Definition 17

2.1.2 Entwicklung von Verbundgruppen 20

2.1.2.1 Historisches Raster 20

2.1.2.2 Einkaufsverbund 23

2.1.2.3 Dienstleistungsverbund 25

2.1.2.4 Marketingverbund 26

2.1.2.5 Konzeptverbund 28

2.1.2.6 Informationsverbund 29

2.2 Organisations- und Rechtsform 30

2.3 Marktsituation 31

2.3.1 Situation der Verbundgruppen 31

2.3.2 Nachfrage- und Angebotswandel 33

2.4 Leistungsangebot 37

2.5 Regiebetriebe 43

3 Governance von Verbundgruppen 45

3.1 Grundlagen 45

3.1.1 Definition Unternehmensnetzwerk 45

3.1.2 Organisation 47

3.1.3 Prinzip der „Freiwilligkeit“ 48

3.1.4 Prinzipal-Agenten-Beziehungen in Verbundgruppen 48

3.1.5 Governance 50

3.2 Stabilisierungsbedarf der Cooperative Governance in Verbundgruppen 52

3.2.1 Problemfelder 52

3.2.2 Spannungsfeld der Zentralität und Dezentralität 54

3.2.3 Richtiger Bindungsgrad 57

3.2.4 Unstrukturiertes Leistungsangebot 58

3.2.5 Systembedingtes Durchsetzungshemmnis 59

3.2.6 Unklare Mitgliederstrukturen 60

3.3 Systematisierung der Verbundgruppen 60

3.3.1 Strukturierung der Kooperationsziele und -bereiche 60

3.3.2 Identifizierung der Verbundgruppentypen 64

3.4 Bestimmung des Stabilisierungsbedarfs in den identifizierten Verbundgruppentypen 70

3.4.1 Grundlagen 70

3.4.2 Stabilisierungsbedarf im Einkaufsverbund 73

3.4.3 Stabilisierungsbedarf im Allrounder 74

3.4.4 Stabilisierungsbedarf im Systemmarkenverbund 77

3.4.5 Zwischenfazit 78

3.5 Systemmarke als potenzielles Zukunftskonzept 84

3.5.1 Definition 84

3.5.2 Einführung der Systemmarke unter Berücksichtigung der identifizierten Verbundgruppentypen 88

4 Theoretische Überprüfung der Stabilisierungsmechanismen 91

4.1 Definition der Verfügungsrechte.....91

4.2 Institutionelle Stabilisierung 94

4.3 Zusammenfassende Betrachtung.....95

4.4 Mechanismen der operativen Kooperationsführung 98

4.4.1 Kooperationserfolg – formell.....98

4.4.2 Kommunikation – formell 99

4.4.3 Konfliktreduktion / Zufriedenheit – formell.....100

4.4.4 Kommunikation – informell 101

4.4.5 Vertrauen – informell.....101

4.4.6 Konfliktreduktion / Zufriedenheit – informell.....105

4.5 Allgemeine Stabilisierungsmechanismen 106

4.5.1 Kapitalbeteiligung / Kapitalmarktbewertung – formell....106

4.5.2 MemberValue – formell.....106

4.5.3 Wettbewerb – informell 107

4.5.4 Zielharmonisierung / Motivation – informell.....112

4.5.5 Mitgliederbetreuer – formell.....113

4.5.6 Segmentierung / Homogenisierung – formell.....114

4.5.7 Mitgliedergewinnung – formell 115

4.5.8 Reputation – informell 116

4.6 Wirkungsgrad der Stabilisierungsmechanismen in den identifizierten Kooperationstypen 116

5 Empirische Überprüfung der Stabilisierungsmechanismen 120

5.1 Empirische Analyse – Datenbasis und Operationalisierung.....120

5.2 Deskriptive Auswertung – Vorgehen.....128

5.3 Verfügungsrechte 129

5.4 Mechanismen der operativen Kooperationsführung 130

5.4.1 Kooperationserfolg – formell.....130

5.4.2 Kommunikation – formell 136

5.4.3 Konfliktreduktion / Zufriedenheit – formell.....139

5.4.4 Kommunikation – informell 141
5.4.5 Vertrauen – informell 145
5.4.6 Konfliktreduktion / Zufriedenheit – informell 148
5.5 Allgemeine Stabilisierungsmechanismen 151
5.5.1 Kapitalbeteiligung / Kapitalmarktbewertung – formell 151
5.5.2 MemberValue – formell 152
5.5.3 Wettbewerb – informell 153
5.5.4 Zielharmonisierung / Motivation – informell 154
5.6 Implikationen für die Praxis 155

6 Einführung von Systemmarken 166
6.1 Autorisierung zur Einführung einer Systemmarke 166
6.2 Gegebenheiten des Marktes 173
6.3 Behebung von Verbundgruppenmängeln 179
6.4 Ist die Einführung realistisch? 181
6.4.1 Grundvoraussetzungen 181
6.4.2 Interessengruppen der Systemmarke 183
6.5 Markenmanagement 186
6.6 Markenführungsprozess 187

7 Umsetzungskonzept 191
7.1 Analysephase – Evaluierung der Ausgangssituation 191
7.1.1 Problemdefinition – Zielsetzung der Analyse 191
7.1.2 Zielgruppenanalyse 192
7.1.3 Externe Analyse 199
7.1.4 Ableitung von Chancen / Risiken 202
7.1.5 Interne Analyse 203
7.1.6 Strategische Situationsanalyse 208
7.2 Ableitung von Zielen 209
7.2.1 Grundlagen 209
7.2.2 Zielbildung 211

7.3 Systemmarkenentwicklung 212
7.3.1 Grundkonzept 212
7.3.2 Regelwerkentwicklung 213
7.3.3 Einführungsmethode 214
7.3.4 Marketingstrategiebestimmung 216
7.3.5 Markenkonzeptentwicklung 219
7.3.5.1 Betriebsformen im Einzelhandel 219
7.3.5.2 Entwicklung eines oder differenzierter Konzepte 220
7.3.5.3 Bestimmung der Zielsegmente 221
7.3.5.4 Bestimmung der Marktbearbeitungsstrategie 222
7.3.5.5 Entwicklung eines Markennamens und -logos 224
7.3.5.6 Markenarchitektur 225
7.3.5.7 Identität 226
7.3.5.8 Positionierung 227
7.3.5.9 Marketinginstrumente / -Mix 230
7.3.5.10 Leistungsangebot – Zusatznutzen schaffen 235
7.3.5.11 Integration der neuen Marke in das Ladengeschäft 236
7.3.5.12 Ladengeschäftsgestaltung 237
7.3.5.13 Kundenzufriedenheit, Service- und Qualitätssicherung 239
7.4 Realisierung 239
7.4.1 Interne Umsetzung 240
7.4.2 Externe Umsetzung 242
7.5 Controlling 243

8 Handlungsempfehlungen 249
8.1 „Netzwerk-Stabilisator“ – Systemmarke 249
8.1.1 Netzwerksstabilität 249
8.1.2 Durchsetzungshemmnis 249
8.1.3 Zentralitätsgrad 250
8.1.4 Mitgliederstruktur 250

8.1.5 Sonstige Vorteile 252
8.2 Checkliste „erfolgreiche Verbundgruppen“ 254
8.3 Empfehlungen für die Einführung eines Systemmarkenkonzepts 256
8.3.1 Kommunikation 256
8.3.2 Projektplan 257
8.3.3 Entwicklung eines Systemmarkenkonzepts 258
8.3.4 Kooperationserfolg 259
8.3.5 Zusammenfassende Betrachtung der Gründe der Einführung 260

9 Fazit 262
9.1 Zusammenfassung 262
9.2 Ausblick 266

Anhang 268

Literaturverzeichnis 286