

**Agency-Beziehungen in Verbundgruppen**

von Alexander Jahn  
Nr. 105 ■ März 2011

## Vorwort

Verbundgruppen sind eine Form der Zusammenarbeit mittelständischer Unternehmen mit der Zielsetzung einer Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit. Diese kann durch Größen-, Kompetenz- und Risikovorteile sowie durch Verbundvorteile erreicht werden. Die Besonderheit dieser Kooperationen besteht in einer weitgehend standardisierten Institutionalisierung. Das Kooperationsmanagement wird durch die Verbundgruppenzentrale ausgeübt. Verbundgruppen können also als Organisationen mit einer speziellen Governance beschrieben werden. In institutionenökonomischen Kategorien sind Verbundgruppen zweiseitige Delegationsbeziehungen. Die Mitglieder delegieren an ihre Zentrale definierte Funktionen. Diese beinhalten auch die Aufgabe, Entscheidungen bezüglich zukunftsorientierter Weichenstellungen zu treffen, entsprechende Strategien, Strukturen und Prozesse aufzubauen und dafür zu sorgen, dass die Mitglieder die konkreten Maßnahmen auch umsetzen. Wie die Binnenbeziehungen konkret ausgestaltet sind, hängt von der Governance der einzelnen Gruppen ab, die sich voneinander unterscheiden. Es überlagern sich also immer mehrere Delegationsbeziehungen mit einem einheitlichen Grundproblem, nämlich der asymmetrischen Verteilung von Informationen. Diese kann dazu führen, dass die einzelnen Akteure Vorteile in Anspruch nehmen, die die jeweils andere Gruppe belastet. Dies kann zwischen Zentrale und Mitgliedern, zwischen unterschiedlichen Mitgliedergruppen oder zwischen aktuellen und potenziellen Mitgliedern der Fall sein.

So entsteht ein komplexes Geflecht von Interessen und Informationen, das das Management von Verbundgruppen zu einem herausfordernden Unterfangen macht. Wie gut es gelingt, damit fertig zu werden, entscheidet über den wirtschaftlichen Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit der Gruppe und der einzelnen Mitgliederunternehmen. Alexander Jahn hat in diesem IfG-Arbeitspapier die Binnenstrukturen von Verbundgruppen mit ihren Informationsproblemen und deren Lösungsmöglichkeiten herausgearbeitet. Die Überlegungen sind Teil eines größeren Forschungsprojekts aus dem „IfG-Forschungscluster II: Unternehmenskooperationen und ihr Management“. Kommentare und Anregungen sind herzlich willkommen.



Prof. Dr. Theresia Theurl

## **Inhaltsverzeichnis**

Vorwort .....	I
Inhaltsverzeichnis .....	II
Abbildungsverzeichnis.....	II
Tabellenverzeichnis.....	II
1 Einleitung.....	1
2 Die Prinzipal-Agenten-Theorie .....	3
2.1 Einführende Grundlagen .....	3
2.2 Prinzipale und Agenten in Verbundgruppen.....	5
2.3 Bedeutung doppelseitiger Delegationsbeziehungen .....	12
3 Organisationsprobleme und Lösungsansätze aus Zentralsicht.....	13
3.1 Adverse Selection .....	13
3.2 Moral hazard .....	17
3.3 Hold up.....	22
4 Zusammenfassung.....	24
Literaturverzeichnis .....	26

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Agency-Kosten in der Prinzipal-Agenten-Theorie. ....	4
Abb. 2: Informationsasymmetrie aus Mitgliederperspektive. ....	6
Abb. 3: Agency-Beziehungen aus Mitglieder- und Zentralperspektive. .	10
Abb. 4: Informationsasymmetrie aus Mitgliederperspektive. ....	10

## **Tabellenverzeichnis**

Tab. 1: Adverse Selektion aus Zentralperspektive	16
Tab. 2: Moral hazard aus Zentralperspektive	21
Tab. 3: Hold up aus Zentralperspektive	23

## 1 Einleitung

Der deutsche Handel ist von mittelständischen Unternehmen geprägt. Um konkurrierenden Systemen wettbewerbsfähig gegenüberzutreten, kooperieren viele Mittelständler in Verbundgruppen. In Deutschland existieren hiervon mehr als 600.<sup>1</sup> Die Marktanteile dieser Form des kooperierenden Handels betragen je nach Branche zwischen 30 und 60 Prozent.<sup>2</sup> Verbundgruppen verfolgen den Zweck der Verbesserung der Leistungsfähigkeit der teilnehmenden Betriebe.<sup>3</sup> Nach dem AUSSCHUSS FÜR DEFINITIONEN ZU HANDEL UND DISTRIBUTION ist die Verbundgruppe ein „Sammelbegriff für Zusammenschlüsse rechtlich selbständiger 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“.<sup>4</sup> Aus dieser Definition gehen bereits zwei Gruppen von Akteuren hervor, deren wechselseitige Beziehungen in diesem Arbeitspapier näher betrachtet werden sollen. Einerseits die Trägerbetriebe in Form der Verbundgruppenzentralen<sup>5</sup> und andererseits die rechtlich selbständigen Unternehmen in Form der Verbundgruppenmitglieder<sup>6</sup>.

Systembedingt existieren Konfliktpotenziale zwischen Verbundgruppenzentrale und Mitgliedern.<sup>7</sup> Die genannten Akteure nehmen unterschiedliche Rollen ein. Auftraggeber- und Auftragnehmerbeziehungen stehen in doppelseitigen, sich überlagernden Verhältnissen und bedingen beispielsweise unterschiedliche Weisungsbefugnisse. In diesem Arbeitspapier soll der Frage nachgegangen werden, wie die unterschiedlichen Rollen der Akteure der Verbundgruppen zustande kommen, in welche Agency Probleme diese münden und wie diese gelöst werden können. In der Analyse wird schwerpunktmäßig die Sicht der Zentralen eingenommen. Diese Sichtweise findet bei früheren Prinzipal-Agenten-Analysen von Verbundgruppen nur wenig Beachtung.<sup>8</sup> Auf Grund der voranschreitenden Entwicklung der Verbundgruppen erlangt diese Betrachtungsperspektive jedoch eine zunehmende Relevanz, da der Zentrale von den Mitgliedern tendenziell immer mehr Weisungsbefugnisse übertragen werden. Trotzdem bleibt bei zentralseitigen Lösungsansätzen die Perspektive der Mitglieder von großer Bedeutung, da auf Grund der sich überlagernden Delegationsbeziehungen zwischen Verbundgruppenzentrale und Mitglied beide Seiten der Kooperation Berücksichtigung finden müs-

---

<sup>1</sup> Vgl. IBB/HIMA (2003), S. 71.

<sup>2</sup> Vgl. BARRENSTEIN/KILGER (2003), S. 11. Ausgenommen Textil und Elektronikbranche mit 10 bzw. 20 Prozent Marktanteil. Zur Bedeutung vgl. auch OLESCH/EWIG (2003), S. 19.

<sup>3</sup> Vgl. VELTMANN (2003), S. 632.

<sup>4</sup> Vgl. AUSSCHUSS FÜR DEFINITIONEN ZU HANDEL UND DISTRIBUTION (2006), S. 72 f.

<sup>5</sup> Die Begriffe Verbundgruppenzentrale und Zentrale werden synonym verwendet.

<sup>6</sup> Verbundgruppenmitglieder und Mitglieder werden in dieser Arbeit als synonyme Begriffe verwendet. Andere Autoren nutzen in diesem Zusammenhang auch den Begriff Anschlusshaus.

<sup>7</sup> Vgl. OLESCH/EWIG (2003), S. 49 ff.

<sup>8</sup> Vgl. für diese Feststellung AHLERT/AHLERT (2007), S. 463 oder beispielhaft MATTMÜLLER (1997), S. 391 f., der in seiner Prinzipal-Agenten Untersuchung ausschließlich die Zentrale als Agent der Mitgliedsunternehmen betrachtet.

sen. Möchte die Zentrale Entscheidungen treffen, hat sie die Sicht der Mitglieder zu reflektieren.

Neben diesen beiden Gruppen von Akteuren, die sich in bestehenden Verbundgruppen finden lassen, ist noch eine dritte Gruppe zu betrachten. Es handelt sich um die Gruppe der potentiellen Verbundgruppenmitglieder. Daher sollen in diesem Arbeitspapier nicht nur ex post sondern auch ex ante Vertragsprobleme berücksichtigt werden.

Vor diesem Hintergrund ist es das Ziel dieses Arbeitspapiers, die Beziehungen der wesentlichen Verbundgruppenakteure unter Verwendung der Prinzipal-Agenten-Theorie zu untersuchen. Die Forschungsfragen, die hierbei zu lösen sind, lauten wie folgt:

- Wer ist in bestehenden Verbundgruppen Prinzipal und wer ist Agent?
- Wie verändert die fortlaufende Entwicklung von Verbundgruppen die Rollen der Akteure in bestehenden Verbundgruppen? Welche Rolle nehmen potentielle Mitglieder von Verbundgruppen ein?
- Welche Informationsasymmetrien liegen vor?
- Welche Organisationsprobleme resultieren aus den identifizierten Prinzipal-Agenten-Beziehungen?
- Wie lassen sich identifizierte Organisationsprobleme aus Sicht der Verbundgruppenzentralen auf Basis der Prinzipal-Agenten-Theorie lösen?

Zur Beantwortung der Forschungsfragen werden in diesem Arbeitspapier zunächst einführende Grundlagen zur Prinzipal-Agenten-Theorie gelegt, um die spätere Analyse der Organisationsprobleme in Verbundgruppen vorzubereiten. Im Kapitel 2.2 werden die Akteure von Verbundgruppen vorgestellt und deren Rollen vor dem Hintergrund der Evolution der Verbundgruppen analysiert. Vor der Analyse der Organisationsprobleme wird im Kapitel 2.3 kurz die hohe Bedeutung doppelseitiger Delegationen in bestehenden Verbundgruppen herausgearbeitet. Das dritte Kapitel betrachtet Organisationsprobleme und Lösungsansätze insbesondere aus Sicht der Verbundgruppenzentralen. Wesentliche Organisationsprobleme sind der Moral hazard, der Hold up sowie die adverse Selektion. Diesen Problemen werden jeweils Lösungsansätze aus der Theorie zugeordnet und der Bezug zur Praxis in Verbundgruppen hergestellt. Im abschließenden Kapitel werden Ergebnisse zusammengefasst und ein Ausblick für einen weiteren Forschungsbedarf gegeben.

## 2 Die Prinzipal-Agenten-Theorie

### 2.1 Einführende Grundlagen

Die Prinzipal-Agenten-Theorie<sup>9</sup> untersucht besondere Arten von Leistungsbeziehungen, die in Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen bestehen. Beziehungen zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer, in denen der Auftragnehmer für die Übernahme einer Aufgabe vergütet wird, können mittels dieser Theorie untersucht werden.<sup>10</sup>

Dabei sind die Begriffe des Auftraggebers und Auftragnehmers weit zu fassen. Hierbei handelt es sich um die Akteure, dessen Leistungsbeziehungen mittels der Prinzipal-Agenten-Theorie untersucht werden können. PRATT/ZECKHAUSER definieren wie folgt: „Whenever one individual depends on the action of another, an agency relationship arises. The individual taking the action is called the agent. The affected party is the principal“.<sup>11</sup> Prinzipal-Agenten-Beziehungen existieren in allen Organisationen und in allen Situationen in denen kooperierende Akteure gemeinsame Leistungen erbringen.<sup>12</sup> Gemäß den Annahmen der Prinzipal-Agenten-Theorie ist der Auftragnehmer (Agent) gegenüber dem Auftraggeber (Prinzipal) derjenige, der besser informiert ist.<sup>13</sup> Aus dieser Informationsasymmetrie können Koordinations- und Motivationsprobleme entstehen.

Koordinations- und Motivationsprobleme würden in einer Welt, in der Informationen kostenlos wären, nicht existieren. Alle Akteure würden vollständig informiert. Asymmetrische Verteilungen von Informationen wären somit nicht vorhanden. Unter solchen Bedingungen würden stets effiziente Organisationsstrukturen herrschen. Arbeitsteilung und Kooperation würden stets optimal ausgestaltet sein, da Tausch und Abstimmung reibungslos ablaufen würden. Die unter diesen Bedingungen ausgestalteten wohlfstandsmaximierenden Strukturen werden als First-best-Lösung bezeichnet.<sup>14</sup>

Der Prinzipal-Agenten-Theorie liegen jedoch mehrere Annahmen zu Grunde,<sup>15</sup> die ein Erreichen der First-best-Lösung verhindern. Eine Welt vollkommener Information existiert nicht. Es liegen Informationsasymmetrien in der Art vor, dass der Agent über Informationsvorteile verfügt. Er kann die eigenen Fähigkeiten, Erkenntnisse, Absichten und Motive in der Regel besser beurteilen als der Prinzipal.<sup>16</sup> Durch vorliegende asymmetrische Informationen entstehen Handlungsspielräume für die Agenten, die - genau

---

<sup>9</sup> Für einen allgemeinen Überblick vgl. bspw. JOST (2001), S. 12 ff., PICOT et al. (2005), S. 72 ff., GÖBEL (2002), S. 98 ff. Vgl. grundlegend für die Prinzipal-Agenten-Theorie ROSS (1973), JENSEN/MECKLING (1972), PRATT/ZECKHAUSER (1991) sowie ARROW (1991).

<sup>10</sup> Vgl. PICOT et al. (2005), S. 72 ff., MAHR (2005), S.67 und KLOYER (2004), S. 335.

<sup>11</sup> Vgl. PRATT/ZECKHAUSER (1991), S. 2.

<sup>12</sup> Vgl. JENSEN/MECKLING (1972), S. 309. JENSEN/MECKLING legen hier einen allgemeinen Kooperationsbegriff zu Grunde, der jegliche ökonomische Akteure und ihre gegenseitigen Leistungsbeziehungen umfasst. Vgl. hierzu auch PICOT et al. (2005), S. 72. Demgegenüber lassen sich einige Kooperationen als Unternehmenskooperationen konkretisieren. Zur Definition von Unternehmenskooperationen vgl. THEURL (2010), S. 314.

<sup>13</sup> Vgl. GÖBEL (2002), S. 98 ff. und PICOT et al. (2005), S. 72 ff.

<sup>14</sup> Vgl. PICOT et al. (2005), S. 72.

<sup>15</sup> Vgl. PICOT et al. (2005), S. 74.

<sup>16</sup> Vgl. GRUND (1998), S. 95 und GÖBEL (2002), S. 100.

wie die Prinzipale - individuelle Zielfunktionen besitzen und rational nach eigener Nutzenmaximierung streben. Die Verfolgung der eigenen Interessen kann gemäß den Annahmen auch zu opportunistischem Verhalten führen.<sup>17</sup> Opportunismus bedeutet, dass einzelne Akteure ihre Ziele derart verfolgen, dass dies gegebenenfalls auf Kosten und zum Schaden von anderen Akteuren geschieht und dafür auch Regelverletzungen in Kauf genommen werden.<sup>18</sup> Darüber hinaus sind unterschiedliche Risikoneigungen der Akteure zu beobachten. Diese Unterschiede haben hinsichtlich einer effizienten Risikolokation Einfluss auf die Ausgestaltung der Institutionen.<sup>19</sup>

Vor dem Hintergrund der erläuterten Annahmen ist festzustellen, dass Informationen keinesfalls kostenfrei sind. Auch die in der realen Welt existierenden Kosten der Informationsbeschaffung und -verarbeitung sorgen dafür, dass ökonomische Akteure unvollständig informiert sind. Tausch- und Abstimmungsvorgänge sind per se nicht optimal ausgestaltet. Unvollkommene Informationen sind die Ursache dafür, dass die First-best-Lösung nicht erreicht werden kann. Statt der First-best-Lösung wird ohne eine Korrektur der Informationsmängel nur eine Third-best-Lösung erreicht. Mittels einer geeigneten institutionellen Ausgestaltung kann jedoch eine Second-best-Lösung erreicht werden, die besser als die Third-best-Lösung ist. Das Ausmaß der Second-best-Lösung hängt von den Anstrengungen der Akteure ab. Die Differenz zwischen First- und Second-best-Lösung setzt sich zusammen aus den Kosten des Agenten und des Prinzipals zur Minderung der Informationsasymmetrie sowie dem verbleibenden Wohlfahrtsverlust (vgl. Abb. 1).<sup>20</sup>

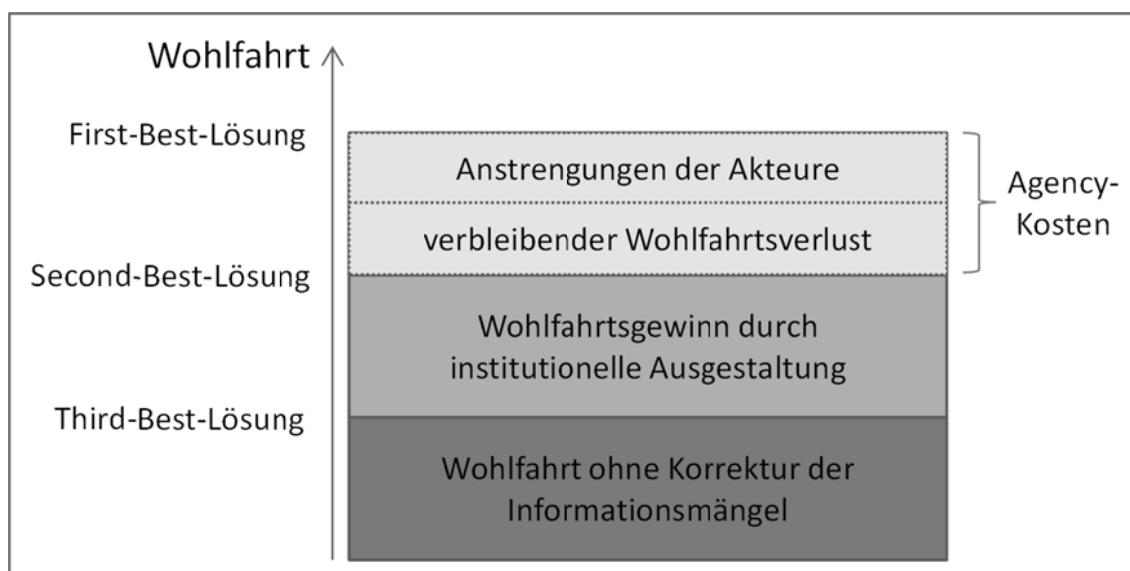


Abb. 1: Agency-Kosten in der Prinzipal-Agenten-Theorie.

<sup>17</sup> Vgl. MEFFERT/BRUHN (2006), S. 98.

<sup>18</sup> Vgl. PICOT et al. (2005), S. 32. Alternativ vgl. WILLIAMSON (1990), S. 34, der opportunistisches Verhalten als das auf Eigeninteresse gerichtete Verhalten des Agenten unter Zuhilfenahme von List definiert.

<sup>19</sup> Vgl. PICOT et al. (2005), S. 74.

<sup>20</sup> Vgl. ROEDER (2000), S. 119.

Ziel der Prinzipal-Agenten-Theorie ist die Minimierung der Agency-Kosten durch die Suche von vertraglichen bzw. institutionellen Ausgestaltungen, welche zum Erreichen der Second-best-Lösung führen. Die Second-best-Lösung weicht dabei möglichst wenig von der First-best-Lösung ab.<sup>21</sup>

## 2.2 Prinzipale und Agenten in Verbundgruppen

In Verbundgruppen herrscht eine doppelseitige Delegationsbeziehung zwischen Zentrale und Mitglied. In solchen Strukturen kann ein Akteur einerseits die Rolle des Prinzipals und andererseits die Rolle des Agenten besitzen.<sup>22</sup> Zur Untersuchung von Verbundgruppen gemäß der Prinzipal-Agenten-Theorie, ist die Delegationsbeziehung der Akteure zunächst näher zu untersuchen. Wer ist im kooperativen Unternehmensnetzwerk Agent, wer ist Prinzipal?<sup>23</sup>

### Mitgliederperspektive

Nach dem in Verbundgruppen herrschenden Selbstverständnis der Mitglieder, welches auf die verbundgruppenspezifische Governance und die Kooperationsentstehung zurückzuführen ist, wird die Verbundgruppenzentrale als Netzfürher nicht als die allein bestimmende Instanz wahrgenommen. Es bestehen meist Mitbestimmungs- und Mitentscheidungsrechte auf Seiten der Mitglieder, die je nach Ausgestaltung der Governance der Verbundgruppe unterschiedlich ausgeprägt sind. Daher ist aus Sicht der Mitglieder die Zentrale primär der Agent und die Gesamtheit der Mitgliedsbetriebe der Prinzipal der Verbundgruppe. Somit obliegt die primäre Gestaltungshoheit den Mitgliedsbetrieben.<sup>24</sup> Die Mitglieder verfügen über die Möglichkeit diese Gestaltungshoheit an die Zentralen zu delegieren. MARKMANN unterscheidet hier die Phasen der Willensbildung und der Willensdurchsetzung. Die Phase der Willensbildung beinhaltet die institutionelle Ausgestaltung der Kooperation. Die Mitglieder, die in dieser Situation ein Entscheidungskollektiv bilden, können hierbei über Kompetenzen verfügen, die ausreichen können, um die zentrale Instanz zu wählen und zu kontrollieren.<sup>25</sup> Das Mitglied sieht sich hier in der Rolle des Prinzipals, weshalb diese Sichtweise als Mitgliederperspektive bezeichnet werden soll.<sup>26</sup>

Geht man davon aus, dass die Mitglieder (in ihrer Rolle als Prinzipal) die Verbundgruppenzentrale (als ihren Agenten) beauftragen in ihrem Sinne zu handeln, liegt der Informationsvorsprung auf Seiten der Zentrale und der Manager der Verbundgruppenzentrale (vgl. Abb. 2).

---

<sup>21</sup> Vgl. STÜLLENBERG (2005), S. 58 f. und PICOT et al. (2005), S. 74.

<sup>22</sup> Vgl. MEYER (2004), S. 62.

<sup>23</sup> Vgl. BRICKLEY/DARK/WEISBACH (1991), KUNKEL (1994), S. 135 ff. und PICOT/WOLFF (1995), S. 231 ff.

<sup>24</sup> Vgl. AHLERT (2001), S. 29.

<sup>25</sup> Vgl. MARKMANN (2002), S. 53 f.

<sup>26</sup> Vgl. hierzu Kapitel 2.2 des vorliegenden Papiers.



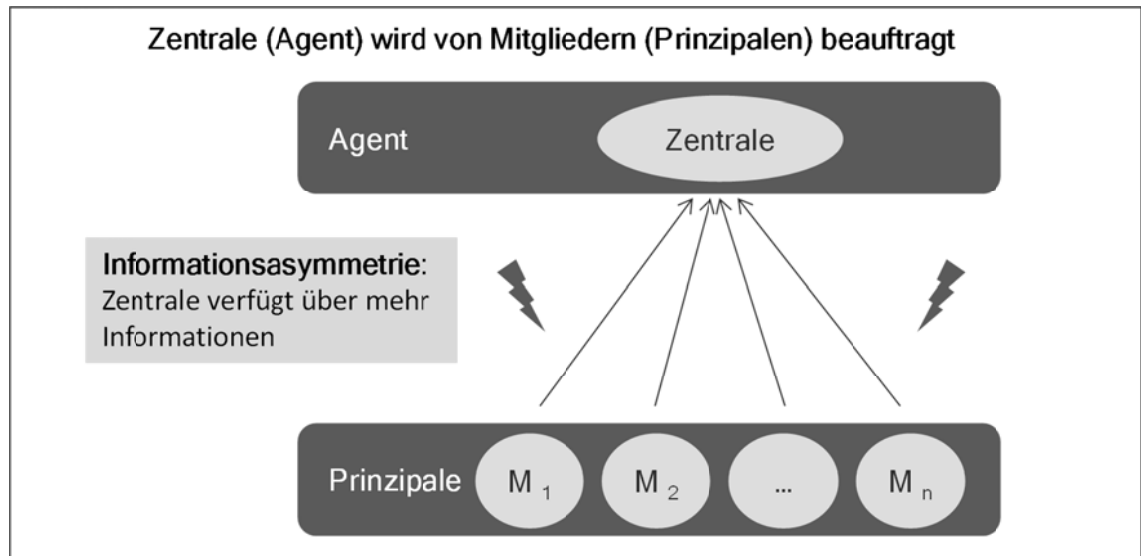


Abb. 2: Informationsasymmetrie aus Mitgliederperspektive.

Die Informationsvorsprünge der Verbundgruppenzentrale äußern sich beispielsweise in besserem Kenntnis über Beschaffungswege, Bezugsquellen und Ansprechpartnern auf Beschaffungsseite. Eben wegen der Generierung dieser Vorteile wurde die Zentrale ursprünglich als Einkaufsverbund gegründet.<sup>27</sup>

Die vom Einkaufsverbund ausgehende Entwicklung von Verbundgruppen resultierte in weiteren Stufen, die zu der heute bestehenden Verbundgruppenlandschaft geführt haben. Der gemeinsamen Beschaffung folgte die Entwicklung zum Dienstleistungsverbund. Leistungen, wie die Betriebs-, Rechts- und Steuerberatung, Standortanalysen, Betriebsvergleiche und Zentralregulierung kamen zum gemeinsamen Einkauf hinzu.<sup>28</sup>

Im Zuge von beschaffungsseitigen Informationsvorsprüngen generierten Verbundgruppenzentralen vermehrte Informationen auf der Absatzseite. Die Zentralen haben auf Grund ihrer Stellung eine gute Position, um Informationen darüber zu erlangen, wie sich die Absatzmärkte entwickeln und welche Betriebsformen im Handel anderen überlegen sind. Diese Entwicklung führte einige Verbundgruppen dahin, zusätzliche absatzmarktorientierte Leistungen wie die Entwicklung von Markt- und Sortimentskonzepten anzubieten. Verbundgruppen, die diese Eigenschaften aufweisen, können als Marketingverbünde bezeichnet werden.<sup>29</sup>

Eine zunehmende Heterogenität unter den Mitgliedern führt zu unterschiedlichen Anforderungen an die Zentralen.<sup>30</sup> Um dieser Mitgliederheterogenität gerecht zu werden, fassen die Zentralen Mitglieder in homogenen Subsystemen zu Bedarfsgruppen zusammen. Diese Gruppenbildung zeichnet System- oder Konzeptverbünde aus.<sup>31</sup>

<sup>27</sup> Vgl. MATTMÜLLER (1997), S. 391 f.

<sup>28</sup> Vgl. ZENTES (2001), S. 5.

<sup>29</sup> Vgl. EBERTZ (2006), S. 155.

<sup>30</sup> Vgl. BATZER et al. (1989), S. 24 f.; OLESCH (1998), S. 18, EBERTZ (2006), S. 155, MATTMÜLLER (1997), S. 391 f.

<sup>31</sup> Vgl. EBERTZ (2006), S. 155.

Die letzte Entwicklungsstufe ist die der Informationsverbünde. Diese zeichnen sich durch die zunehmende Vernetzung von Mitgliedsunternehmen, Zentralen und Lieferanten aus und werden im Zuge von neuen Informations- und Kommunikationstechnologien immer bedeutsamer.<sup>32</sup> Bis heute erweitert sich das Dienstleistungsportfolio und entwickelt sich fortwährend.<sup>33</sup> Es ist zu berücksichtigen, dass nicht jede Verbundgruppe jede der typischen Entwicklungsphasen der Verbundgruppen durchläuft. Daher existieren Verbundgruppen, die sich dauerhaft auf bestimmte Leistungsbereiche beschränken bzw. bestimmte Leistungsbereiche nicht erschließen.

Im Zuge der Leistungserstellung für die Mitglieder sind die Zentralen gut über vor- und nachgelagerte Wertschöpfungsstufen informiert. Diese Informationen nutzen die Zentralen (Agenten), um Wertschöpfungsstufen vertikal zu integrieren. Dieser Trend ließ sich in den letzten Jahren vermehrt beobachten.<sup>34</sup> Die Integration nachgelagerter Stufen kann durch Gründung verbundgruppeneigener Regiebetriebe stattfinden. Regiebetriebe fordern in besonderem Maße Managementressourcen von Zentralmanagern. Dies sind Ressourcen, die das Zentralmanagement nicht mehr für die Verfolgung der Interessen der einzelnen Mitgliedsbetriebe einsetzen kann. Daher kann dies dem Delegationsauftrag durch die Mitglieder widersprechen. Bezüglich des unbekanntem Anstrengungsniveaus des Zentralmanagements besteht theoretisch die Gefahr, dass die Zentralmanager ihr Anstrengungsniveau minimieren und nur unzureichend für die Interessen der Mitglieder eintreten.<sup>35</sup> Die Verbundgruppenmitglieder (Prinzipale) haben keine ausreichenden Möglichkeiten, das Anstrengungsniveau der Agenten zu beobachten. In Verbundgruppen besteht damit eine Intransparenz bezüglich des Einsatzes des Zentralmanagements im Sinne der Mitglieder.<sup>36</sup>

Ein weiterer Grund warum die Gründung von Regiebetrieben von den Verbundgruppenmitgliedern nicht dem Delegationsauftrag entsprechen kann ist, dass die Regiebetriebe potentiell in Konkurrenz zu Mitgliedsunternehmen treten.<sup>37</sup> Aus diesem Grund wird die Zentralisierung der Kooperation von den Mitgliedern als opportunistisches Zentralverhalten wahrgenommen. Diese Zentralisierung und damit Straffung der Kooperation kann beispielsweise über die Gründung eigener Franchising-Systeme der Zentrale ablaufen.<sup>38</sup> Verbundgruppenzentralen nähern sich darüber hinaus vorgelagerten Wertschöpfungsstufen an. Es kommt zu einer engeren Vernetzung zwischen Herstellern und Lieferanten.<sup>39</sup> Diese Vernetzung kann für die Verbundgruppe von Vorteil sein, jedoch steigt der Kompetenzbereich der Zentrale und der Zentralmanager hierdurch weiter an. Macht- und Prestigemotive der Zentralmanager sind aus Sicht der Mit-

---

<sup>32</sup> Vgl. EBERTZ (2006), S. 155 f.

<sup>33</sup> Vgl. EBERTZ (2006), S. 154.

<sup>34</sup> Vgl. LACHNER/TRÄGER (1997), S. 34.

<sup>35</sup> Vgl. PICOT et al. (2005), S. 79. Zur Interessenangleichung sollten gewinnabhängige Managerbezüge für eine Ergebnisbeteiligung sorgen (vgl. EISENHARDT (1988), S. 488 ff.).

<sup>36</sup> Vgl. PICOT et al. (2005), S. 79 und EISENHARDT (1988), S. 488 ff.

<sup>37</sup> Vgl. MATTMÜLLER (1997), S. 392.

<sup>38</sup> Vgl. EBERTZ (2006), S. 157.

<sup>39</sup> Vgl. EBERTZ (2006), S. 157.

glieder ein nicht zu vernachlässigendes Problem.<sup>40</sup> Das zentrale Management könnte bedrohlich auf die Mitglieder wirken, da sich die Abhängigkeit der Mitglieder von der Zentrale erhöht. Hierdurch könnte es zur Polarisierung der Interessendivergenzen kommen und Mitglieder könnten aus diesem Konflikt heraus eine weitere Verselbständigung der Zentrale vermuten.

Exemplarisch sei die Selektionspolitik der Verbundgruppenzentralen angeführt. Diese kann sich so weit verselbständigen, dass Ausschlüsse von umsatzschwachen oder an unattraktiven bzw. distributions-logistisch problematischen Standorten gelegenen Mitgliedern durchgeführt werden. Obwohl ein Mitgliederausschluss für die gesamte (restliche) Kooperation sinnvoll sein kann, wird eine wesentliche Änderung in den Beziehungen zwischen Verbundgruppenmitglied (Prinzipal) und Verbundgruppenzentrale (Agent) deutlich.<sup>41</sup> Der Widerspruch zum ursprünglichen Delegationsauftrag besteht hier für das exkludierte Mitglied. Selbst wenn dieser Ausschluss im Bereich der übertragenen Aufgaben und Rechte der Zentrale liegt, besteht theoretisch die Gefahr, dass die Zentrale fälschliche Mitgliederausschlüsse tätigt und damit verborgene Absichten verfolgen könnte.

Diese vorliegenden Informationsasymmetrien können gemäß der Prinzipal-Agenten-Theorie zu opportunistischem Verhalten der Agenten führen. Dieses opportunistische Verhalten wird vom Prinzipal erwartet.<sup>42</sup> Die Verbundgruppenmitglieder gehen demnach davon aus, dass die Gefahr besteht, von der Zentrale ausgenutzt zu werden. Diese Befürchtung führt auf Seiten der Mitglieder zu Unsicherheit über die Einstellungen und das Verhalten der Manager der Verbundgruppenzentrale.

Das vom Prinzipal-Agenten-Ansatz theoretisch herleitbare opportunistische Verhalten des Agenten ist bei Verbundgruppen empirisch nicht abzulehnen. Es ist tatsächlich festzustellen, dass über die Entwicklung der Verbundgruppen vom Einkaufsverbund hin zum Informationsverbund in einigen Fällen eine Verselbständigung der Zentralen stattfindet.<sup>43</sup> Während zunächst die Erbringung von Dienstleistungen für die Mitglieder im Vordergrund stand, kommt es zu einer Verselbständigung der Zentralen dadurch, dass sich das Aufgabenspektrum, die inhaltliche Kompetenz sowie reales Management-Know-How mit fortwährender Evolution der Verbundgruppe ändert und daraus auch der Kompetenzanspruch im Verhältnis zu den meist kleinbetrieblichen Mitgliedsbetrieben.<sup>44</sup>

### **Zentralperspektive**

Agency-Beziehungen aus Mitgliederperspektive werden insbesondere über die Willensbildung in der Phase der institutionellen Ausgestaltung erklärt. Demgegenüber ist aus Sicht und dem Selbstverständnis der Zentrale die Willensdurchsetzung von ent-

---

<sup>40</sup> Vgl. MATTMÜLLER (1997), S. 394.

<sup>41</sup> Vgl. MATTMÜLLER (1997), S. 392.

<sup>42</sup> Vgl. GÖBEL (2002), S. 100 und MATTMÜLLER (1997), S. 391.

<sup>43</sup> Vgl. TIETZ (1992), S. 342 f.

<sup>44</sup> Vgl. EBERTZ (2006), S. 156 f. und MATTMÜLLER (1997), S. 392.

scheidender Relevanz.<sup>45</sup> In Verbundgruppen muss die Zentrale von den Mitgliedern gewisse Weisungsbefugnisse zugestanden bekommen, um Befugnisse zur Steuerung des Netzwerks zu erlangen. Die Zentrale wird von den Mitgliedern gewählt und mit Rechten der Regeldurchsetzung ausgestattet. Es findet damit ein Rollenzuwachs für die Zentrale statt. Neben dem ursprüngliche Verhältnis zwischen Zentrale (Agent) und Mitgliedern (Prinzipale) wird die Zentrale durch zusätzliche Befugnisse selbst zum Prinzipal mit ihren Mitgliedern als Agenten. Dieser Prozess des Rollenzuwachses kann als Zentralisierung verstanden werden. Unter Zentralisierung wird eine Verschiebung von Entscheidungsbefugnissen der Mitglieder auf die organisatorische Einheit der Verbundgruppe verstanden.<sup>46</sup> Nach dieser Argumentation sieht sich die Zentrale als Prinzipal der Kooperation, daher wird diese im Folgenden Zentralperspektive genannt. Um gegenüber Filialsystemen des Handels wettbewerbsenzfähig zu bleiben, ist eine Straffung der Verbundgruppen ein Weg, um in den hybriden Verbundstrukturen typische Vorteile von hierarchischen Strukturen nutzen zu können. Durch weiter gehende Weisungs- und Kontrollrechte, die der Zentrale zugestanden werden, kann eine effiziente Arbeitsteilung ermöglicht werden. Durch die im Zuge der Straffung der Verbundgruppen zunehmende Effizienz in internen Prozessen und die beibehaltene Effektivität durch das selbstständig bleibende Unternehmertum vor Ort, könnte die Konkurrenzfähigkeit bewahrt bleiben.<sup>47</sup> Es besteht damit eine Entwicklung hin zu franchiseähnlichen Strukturen in Verbundgruppen.<sup>48</sup>

In Abb. 3 wird der Zusammenhang von Mitglieder- und Zentralperspektive nochmals grafisch veranschaulicht. Die Mitglieder beauftragen einen zentralen Trägerbetrieb mit bestimmten Aufgaben und übertragen hierzu notwendige Kompetenzen. Die Zentrale verfügt gemäß der Prinzipal-Agenten-Theorie in dieser Beziehung über einen Informationsvorsprung. Im Zuge der Entwicklung des Leistungsangebotes der Zentralen und durch zunehmende Kompetenzübertragung an die Zentrale kommt es zu einem Rollenzuwachs für den zentralen Träger, so dass dieser in der Lage ist, selbst als Prinzipal die Mitglieder als Agenten im Rahmen der neuen Entscheidungsbefugnisse zu beauftragen. Anzumerken ist, dass es sich beim Rollenzuwachs von Prinzipal und Agent nicht um einen zeitlich abgeschlossenen Prozess handelt. Ist die Zentrale mit Kompetenzen ausgestattet, wird diese neben der Rolle des Agenten vom Zeitpunkt der Kompetenzausstattung auch Prinzipal sein. Verbundgruppenmitglied und -zentrale können in verschiedenen Funktionen parallel Prinzipal und Agent bleiben.

Der Informationsvorsprung hinsichtlich der im Rahmen des Rollenzuwachses hinzugekommenen Delegationsbeziehung liegt auf Seiten der Mitglieder. Das Informationsdefizit und die der ursprüngliche Delegationsbeziehung zwischen Mitglied und Zentrale bleibt parallel erhalten, so dass es zu sich überlagernden Delegationsbeziehungen kommt. Diese gehen mit sich überlagernden Informationsasymmetrien einher.

---

<sup>45</sup> Vgl. MARKMANN (2002), S. 53.

<sup>46</sup> Vgl. DAUTZENBERG (1996), S. 19.

<sup>47</sup> Vgl. ZENTES/MORSCHETT (2003), S. 152.

<sup>48</sup> Vgl. MARKMANN (2002), S. 58 und ZENTES/MORSCHETT (2003), S. 152.

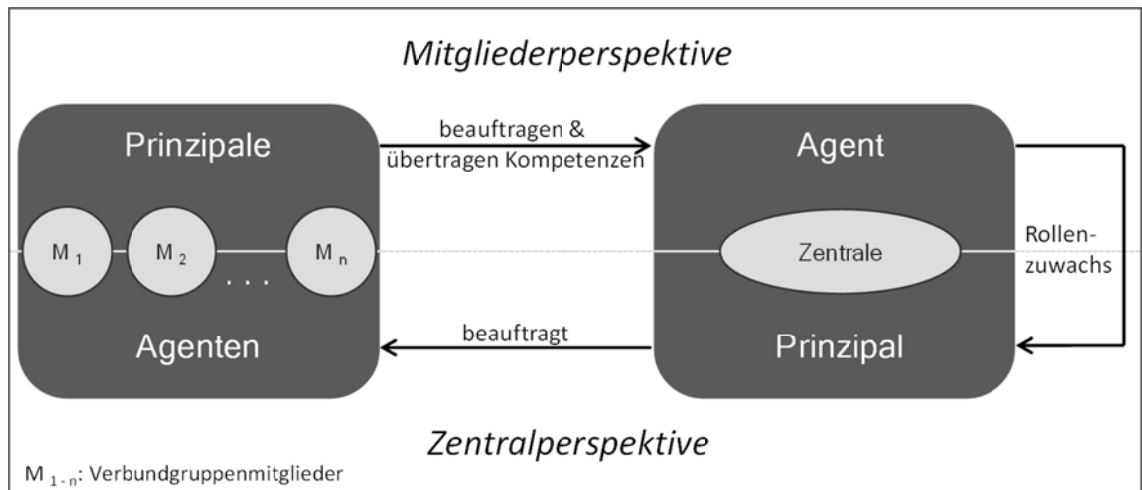


Abb. 3: Agency-Beziehungen aus Mitglieder- und Zentralperspektive.

Die Ausführungen zeigen, dass die Besonderheit in Netzwerken wie den Verbundgruppen im Vorliegen bilateraler Governance-Strukturen besteht, die typisch für Verbundgruppen sind. Einerseits fungieren die Verbundgruppenzentralen als Agenten der Mitgliedsunternehmen. Andererseits ist die Zentrale selbst Prinzipal. Wie die vorhergehenden Ausführungen zeigen liegen somit doppelseitige Agency-Beziehungen vor, die sich gegenseitig überlagern. Die resultierenden doppelseitigen Informationsasymmetrien führen zum Vorliegen von Handlungsspielräumen, die möglicherweise opportunistisch ausgenutzt werden können. Zentrale und Mitglied versuchen jeweils die resultierenden Organisationsprobleme zu verhindern.<sup>49</sup>

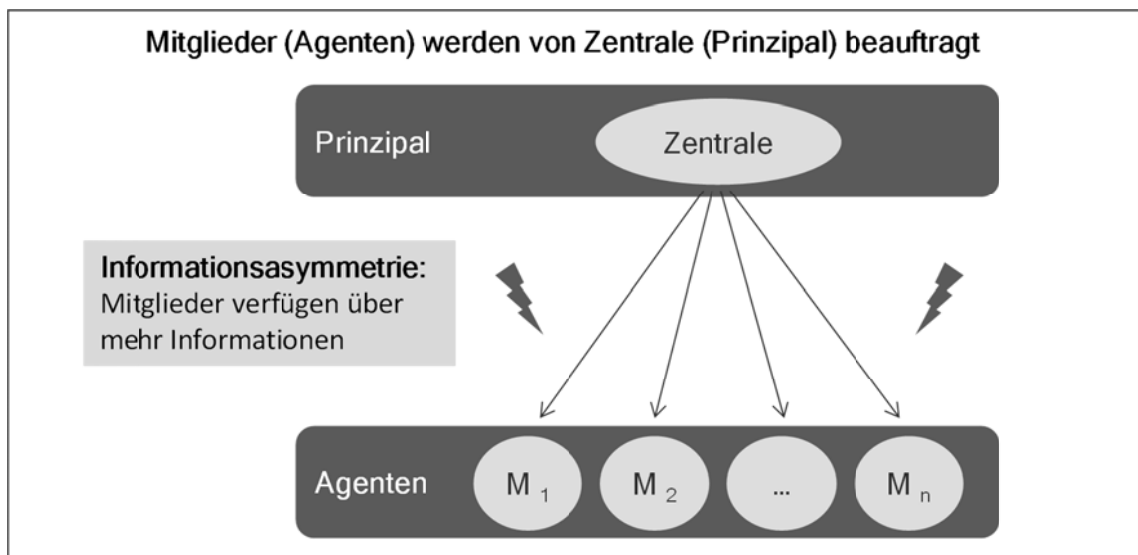


Abb. 4: Informationsasymmetrie aus Mitgliederperspektive.

<sup>49</sup> Vgl. GUPTA/ROMANO (1998), S. 427 ff. und zu den Organisationsproblemen Kapitel 3 dieses Arbeitspapiers.

Geht man also aus Zentralperspektive davon aus, dass die Zentrale (in ihrer Rolle als Prinzipal) die Verbundgruppenmitglieder (als ihren Agenten) beauftragen in ihrem Sinne zu handeln, liegt der Informationsvorsprung auf Seiten der Mitglieder der Verbundgruppe (vgl. Abb. 4).

Informationsvorsprünge können auf Seiten des Mitglieds in vielerlei Hinsicht bestehen, wie Experteninterviews mit Zentralmanagern von Verbundgruppen ergeben haben.<sup>50</sup> Das Mitglied verfügt über bessere Informationen hinsichtlich seiner wirtschaftlichen Lage und des mitgliederrelevanten Marktes. Diese umfassen beispielsweise Informationen zur Bonität, Liquidität, Rentabilität, Außen- bzw. Innenumsätzen, Zentralregulierungs-/fakturierungsumsätze, Zahlungsverhalten, (Zahlungs-) Ausfallwahrscheinlichkeit, Finanzplanung, Kostenstrukturdaten und sonstigen Bilanzdaten. Darüber hinaus kann das Mitglied die eigene Loyalität bzw. Bindung gegenüber der Verbundgruppe besser einschätzen als die Zentrale. Auskunft über die Loyalität und Mitgliederbindung können der Bezugsbindungsgrad bzw. die Warenbezugsquote über die Verbundgruppenkooperation, die Nutzung von Dach-/Exklusiv- oder Eigenmarken der Verbundgruppe, Art und Ausmaß der Nutzung von zentralen Dienstleistungen und die Zufriedenheit mit den von der Zentrale zur Verfügung gestellten Leistungen, sowie der Zufriedenheit mit den Lieferanten geben. Ferner hat das Mitgliedsunternehmen eine bessere Informationen über eigene Dynamik und Effizienz, wie das eigene Wachstum, eigene Innovationen und Reaktionen auf Marktveränderungen, den technologischen Standard sowie die Arbeitsproduktivität. Darüber hinaus kann das Mitglied bessere Informationen bezüglich seiner lokalen Marktpräsenz und seinem Standort erheben. Diese umfassen die Bekanntheit des Unternehmens vor Ort, der lokale Marktanteil bzw. die Marktdurchdringung, die Servicestärke, Standortkennziffern (z.B. Kaufkraft), Informationen zum Ladenlokal (z.B. Größe, Lage, Mietverträge) und zur Wettbewerbssituation. Außerdem liegt ein Informationsvorteil hinsichtlich der Daten zum Mitgliedsunternehmen vor, der über die Stammdaten (z.B. Adressdaten der Handelsgeschäfte, Inhaber, etc.) hinausgeht. Zu diesen gehören Informationen zum Alter des Unternehmens, zum Alter des Inhabers bzw. Mitgliedsunternehmers und seinen persönlichen Eigentumsverhältnissen, zur Ausbildung des Inhabers und der damit verbundenen Managementqualität, zur Anzahl der Mitarbeiter, zu den Familienverhältnissen des Inhabers, zur Nachfolgeregelung, zum Ausbildungsstand der Fach- und Führungskräfte sowie zur Existenz von Qualifizierungsangeboten. Besser informiert ist das Mitglied vermutlich auch über Wareninformationen, zu denen Informationen zum Sortiment, Wareneinkaufsdaten bzw. Bestellverhalten, Wareneinsatz, artikelgenaue Abverkaufsdaten und Warenpräsentati-

---

<sup>50</sup> Die Expertengespräche wurden als Interviews im Rahmen der Studie „Monitoring im Handel - Status quo und Handlungsbedarf“ geführt (vgl. JAHN (2010), S. 4). Für die Studie, die in Zusammenarbeit vom ZGV - Der Mittelstandsverbund, dem Institut für Genossenschaftswesen, der BBE Handelsberatung und dem RKW Kompetenzzentrum entstanden ist, fanden 13 offene-Leitfadengestützte Interviews statt, die jeweils bis zu einer Stunde gedauert haben. Bei den Gesprächspartnern handelte es sich um sechs ausgewählte Experten und sieben Manager von Verbundgruppenzentralen. Die ausgewählten Experten setzten sich aus einem Vertreter des ZGV, einer zentralregulierenden Bank und vier weiteren Dienstleistern von Verbundgruppen zusammen.

on zählen. Ferner ist das Mitglied besser über das eigene Marketing-, Betriebstypen- und Planungskonzept, die eigene Preispolitik, die Teilnahme an einem Betriebsvergleich sowie der Existenz einer Internetvermarktung informiert.<sup>51</sup>

Obwohl das Mitgliedsunternehmen über bessere Information hinsichtlich der eigenen Lage verfügt bedeutet dies nicht, dass jedes Mitglied jede der Informationen systematisch erhebt und jederzeit abrufen kann. Dies könnte auch damit zusammenhängen, dass die Information für das Mitglied weniger wichtig ist als für die Verbundgruppenzentrale oder dass das Mitglied die Relevanz der Information für das eigene Geschäft falsch einschätzt. Dennoch verfügt das Mitglied als Agent hier über eine bessere Ausgangslage, um die Informationen erheben zu können. Im Zuge der Ausweitung des kooperativen Leistungsangebotes der Zentralen ist es von entscheidender Bedeutung, dass der Zentrale gewisse Informationen zur Verfügung gestellt werden, auf die in der Vergangenheit nur die Mitglieder Zugriff hatten.<sup>52</sup> Die Bereitschaft Informationen mit der Zentrale zu teilen hängt stark von der jeweiligen Information ab. Es ist zu hinterfragen, wann die Generierung bzw. Weiterleitung von Informationen im Gruppeninteresse und damit indirekt wiederum im Interesse der einzelnen Mitglieder ist. Demgegenüber ist zu klären, welche Informationen individuelle Zentralinteressen abdecken. Die Bedeutung von Informationen im Hinblick auf Gruppeninteressen sind aus Sicht der Zentrale den Mitgliedern zu vermitteln, um die Bereitschaft zum Informationsaustausch zu erhöhen.

#### **Perspektive der potentiellen Mitglieder**

Neben diesen Akteuren, die sich direkt aus der Definition der Verbundgruppe ableiten lassen, sollen in dieser Arbeit zusätzlich potentielle Mitglieder berücksichtigt werden, die entweder keiner Verbundgruppe oder anderen, konkurrierenden Verbundgruppen angehören. Da es Verbundgruppenmitgliedern prinzipiell möglich ist, die Verbundgruppenzentrale als Trägerbetrieb zu wechseln, sind auch diese Unternehmen als potentielle Mitglieder in der Untersuchung zu betrachten. Vor diesem Hintergrund ergeben sich spezielle Prinzipal-Agenten Organisationsprobleme im Umgang mit potentiellen Mitgliedern. Hier handelt es sich um das Informationsproblem der adversen Selektion.<sup>53</sup>

### **2.3 Bedeutung doppelseitiger Delegationsbeziehungen**

Es ist festzuhalten, dass in Verbundgruppen sich überlagernde Delegationsbeziehungen begründet werden, die im Interesse aller beteiligten Akteure sind. Die Mitglieder delegieren Aufgaben an die Zentrale zur Generierung von Verbundvorteilen. Im Rahmen der Entwicklung der Verbundgruppen, von Einkaufsverbänden hin zu Informationsverbänden mit einer immer größeren Leistungstiefe, können Verbundvorteile zum Teil nur durch Übertragung von Kompetenzen an die Zentralen erreicht werden. Ein gewisser Grad an Zentralisierung scheint notwendig, um in Verbundgruppen mit hoher

---

<sup>51</sup> Vgl. für Informationsvorteile der Mitglieder Expertengespräche mit Zentralmanagern und weiteren ausgewählten Experten.

<sup>52</sup> Vgl. Expertengespräche.

<sup>53</sup> Vgl. hierzu Kapitel 3.1 der vorliegenden Arbeit.

Leistungstiefe Verbundvorteile realisieren zu können. Eine Zentralisierung gewisser Entscheidungsbereiche kann also im Interesse aller Mitglieder sein, da das einzelne Mitglied durch die Stärkung des gesamten Verbundes profitieren kann.

Der Zentrale werden hierfür dementsprechend Weisungskompetenzen eingeräumt, so dass die zentrale Instanz wiederum in die Lage versetzt wird, innerhalb des ihr zugestandenen Kompetenzbereiches Aufträge an die Mitglieder zu delegieren. Nur durch eine gelungene Ausgestaltung der Governance, welche die Delegationsbeziehungen regelt, ist es den Verbundgruppen möglich, komplexe Verbundvorteile, die in Gruppen mit hoher Leistungstiefe ein zentrales Kooperationsmotiv sind, zu generieren. Vor diesem Hintergrund ist die Ausgestaltung der Governance im Interesse der Verbundgruppe von besonderer Bedeutung.

Ist die Governance in Verbundgruppen nicht ausgereift und enthält Lücken, sind Zentrale oder einzelne Mitglieder möglicherweise dazu verleitet sich Vorteile zu Lasten des Verbundes zu verschaffen. Zur Vermeidung solcher Organisationsprobleme soll die institutionelle Ausgestaltung der Verbundgruppen im Weiteren vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agenten-Theorie untersucht werden. Die Prinzipal-Agenten-Theorie bietet Lösungsansätze, die von Verbundgruppen eingesetzt werden können, um die institutionelle Ausgestaltung zu verbessern. Eine solche Verbesserung dient den Interessen der Verbundgruppenmitglieder und der Zentrale.

Wegen der zunehmenden Relevanz der Zentralperspektive, in der das zentrale Kooperationsmanagement als Prinzipal auftritt, sollen die Organisationsprobleme und Lösungsansätze gemäß Prinzipal-Agenten-Theorie im Folgenden aus dieser Perspektive analysiert werden.

### **3 Organisationsprobleme und Lösungsansätze aus Zentralsicht**

#### **3.1 Adverse Selection**

Verbundgruppen stehen im Wettbewerb um leistungsstarke Unternehmen, die die Verbundgruppe stärken können. Bei der Neuaufnahme von potentiellen Mitgliedern ist es aus Sicht der Prinzipal-Agenten-Theorie zunächst nicht von Belang, ob es sich um eine erstmalige Verbundgruppenmitgliedschaft oder um einen Wechsel des Trägerbetriebes handelt. Möchte Unternehmen Mitglied einer bestehenden Verbundgruppe werden, obliegt es der Zentrale in ihrer Handlung für die Gemeinschaft der Alt-Mitglieder, die Prüfung zur Aufnahme des potentiellen Mitglieds durchzuführen.<sup>54</sup> Das neue Mitglied ist in diesem Fall der Agent, da es besser über die eigene Situation informiert ist. Die Zentrale handelt als Prinzipal, jedoch als Agent der „alten Mitgliedsunternehmen“ und kann über die Mitgliedschaft entscheiden.

Das Informationsproblem besteht somit in den unbekanntem Qualitätseigenschaften des potentiellen Mitglieds der Verbundgruppe. Dessen wirtschaftliche Lage kann bei-

---

<sup>54</sup> Vgl. DANNEMEIER/LINDEBNER (2001), S. 171 ff.



spielsweise eine unbekannte Qualitätseigenschaft darstellen, die sich in der Bonität oder anderen finanz- oder erfolgswirtschaftlichen Kennzahlen des potentiellen Mitglieds widerspiegelt. Die Ursache des Problems besteht in der Verbergbarkeit dieser Eigenschaften („hidden characteristics“)<sup>55</sup>. Diese Problemursache schafft einen Verhaltensspielraum für das potentielle Mitglied vor Aufnahme in die Verbundgruppe (vor Vertragsabschluss). Um in die Verbundgruppe aufgenommen zu werden, könnte ein Unternehmen dementsprechend opportunistisch handeln und seine eigentliche wirtschaftliche Situation und andere unternehmensbezogene Daten zum eigenen Vorteil verbergen bzw. verändern.

Mit der Aufnahme in die Verbundgruppe geht häufig die Übernahme der Delkrederehaftung seitens der Zentrale einher. Die Übernahme der Delkrederehaftung beinhaltet für die Zentrale die Übernahme der selbstschuldnerischen Bürgschaft für die Kaufpreisforderungen der Lieferanten gegenüber den Mitgliedern.<sup>56</sup> Die Dienstleistung der Delkrederehaftung stellt einen großen Vorteil für die Mitglieder einer Verbundgruppe dar, da hiermit das Tagesgeschäft mit den Lieferanten erheblich vereinfacht wird. Lieferanten müssen keine eigene Überprüfung der Zahlungsausfallwahrscheinlichkeit des Abnehmers durchführen, da die Lieferanten die Zahlung sicher von der Verbundgruppenzentrale des abnehmenden Unternehmens bekommen. Nimmt die Zentrale ein neues Unternehmen auf, sollte die Zahlungsausfallwahrscheinlichkeit eine möglichst geringe sein. Die Leistung ist mit der von Versicherungen vergleichbar. Das Mitglied einer Verbundgruppe versichert sich bei der Zentrale für einen Zahlungsausfall. Die Zentrale ist darauf bedacht, nur möglichst gute Risiken in die Delkrederehaftung aufzunehmen.<sup>57</sup>

Das Organisationsproblem der adversen Selektion<sup>58</sup> lässt sich vermindern, wenn das Informationsproblem vor Vertragsschluss abgebaut werden kann. Hierfür kann eine Beseitigung der Informationsasymmetrie stattfinden oder Interessen angeglichen werden.<sup>59</sup> Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, Sicherungsmaßnahmen durch den Aufbau von Vertrauen zu ergänzen.<sup>60</sup>

Informationsasymmetrien können durch Signaling bzw. Screening sowie Self selection beseitigt werden. Mittels **Signaling** können sich potentielle Mitglieder mit guten Qualitätseigenschaften von anderen differenzieren und ihre positiven Eigenschaften aufzeigen. Potentielle Mitglieder können den über die Mitgliedschaft entscheidenden Verbundgruppenzentralen beispielsweise ihre Umsatz- oder Renditeentwicklungen zur Verfügung stellen, den Ausbildungsstand der Fach- und Führungskräfte durch Zeugnisse oder Zertifikate belegen oder ihre Nachfolgeregelung offenlegen. Für die Glaub-

---

<sup>55</sup> Vgl. KLOYER (2004), S. 335, PICOT et al. (2005), S. 77 und GÖBEL (2002), S. 101.

<sup>56</sup> Vgl. ZENTES (2001), S. 5.

<sup>57</sup> Vgl. zum Versicherungsmarkt bspw. ROTHSCCHILD/STIGLITZ (1976), S. 632.

<sup>58</sup> Vgl. WOLFF (1994), S. 64.

<sup>59</sup> Vgl. PICOT et al. (2005), S. 76 ff.

<sup>60</sup> Vgl. GÖBEL (2002), S. 119.

würdigkeit eines Signals ist es dabei notwendig, dass für Unternehmen mit schlechten Eigenschaften die Kosten der Signalproduktion höher sind als der Nutzen. Unternehmen mit schlechten Eigenschaften haben höhere Kosten, um Signale für positive Eigenschaften zu produzieren als Unternehmen guter Qualitätseigenschaften.<sup>61</sup>

Mit Hilfe von **Screening** wird der Prinzipal tätig und versucht Kenntnis über die Qualitätseigenschaften der potentiellen Mitglieder, die für ihn von Bedeutung sind, zu erlangen. Hiermit kann er die Gefahr eine falsche Auswahl zu treffen senken. Hierunter fällt im Verbundgruppenkontext insbesondere die Überprüfung der Bonität potentieller Mitglieder. Hiermit findet in der Praxis der Verbundgruppen häufig eine Einteilung potentieller Mitglieder in problematische und unproblematische Fälle statt. Bei dieser einmaligen bzw. fallweisen Bonitätsprüfung vor der Aufnahme des Mitglieds in die Zentralregulierung, sollen mögliche finanzielle Risiken vorab erkannt werden.<sup>62</sup> Zentralregulierung bezeichnet das Abrechnungssystem des Zahlungsverkehrs zwischen Verbundgruppenmitgliedern des Groß- bzw. Einzelhandels und Lieferanten (meist Herstellern). Die Funktion der Zentralregulierung besteht in einer Dienstleistung gegenüber Mitgliedern und Lieferanten. Alle Forderungen von Lieferanten, die aus Kaufverträgen gegenüber den Mitgliedern bestehen werden zum Zeitpunkt der Fälligkeit in einer Summe von zentraler Stelle bearbeitet und beglichen.<sup>63</sup> Eine weitere Möglichkeit des intensiven Screening stellt eine Probezeit für die Mitglieder dar, in der noch keine Delkrederehaftung für das Mitglied übernommen wird. Erst am Ende der Probezeit wird über die Vollmitgliedschaft des potentiellen Mitglieds entschieden.<sup>64</sup>

Eine weitere Möglichkeit der Beseitigung von Informationsasymmetrien ist die **Self selection**.<sup>65</sup> Hierbei ordnen sich Agenten bestimmten Gruppen zu, denen vom Prinzipal differenzierte Kooperationsverträge angeboten werden. Durch die Zuordnung zu einer bestimmten Gruppe geben die Agenten Informationen über die eigenen Qualitätseigenschaften preis.<sup>66</sup> Auch in Verbundgruppen können die Zentralen ihren Mitgliedern differenzierte Kooperationsverträge anbieten, die ihre Mitglieder in Gruppen einteilen (z.B. A-, B- oder C-Mitglieder). Diesen Mitgliedergruppen stehen zum Teil eine unterschiedliche Tiefe an Dienstleistungen, wie die Teilnahme an der Zentralregulierung, der Delkrederehaftung oder der Markennutzung, zur Verfügung. Nicht immer ist es den potentiellen Mitgliedern möglich, sich willkürlich einer Gruppe zuzuordnen. Manche Verbundgruppen haben bestimmte Kriterien, die über die Möglichkeit zum Eintritt in die Verbundgruppe oder eine Gruppe innerhalb der Verbundgruppe regeln. Für den Eintritt ist in solchen Fällen die Offenlegung bestimmter Informationen erforderlich, um die Erfüllung der definierten Kriterien zu belegen, was vorliegende Informationsasymmetrien

---

<sup>61</sup> Vgl. GÖBEL (2002), S. 111.

<sup>62</sup> Vgl. DANNEMEIER/LINDEBNER (2001), S. 171 ff.

<sup>63</sup> Vgl. ZENTES (2001), S. 5.

<sup>64</sup> Vgl. Expertengespräche.

<sup>65</sup> Vgl. PICOT et al. (2005), S. 85 ff.

<sup>66</sup> Als Beispiel wird oft der Markt für Krankenversicherungen angeführt. Versicherungswillige Patienten suchen sich einen passenden Tarif (z.B. mit entsprechender Selbstbeteiligung etc.) aus, der ihrem Risiko am besten entspricht.

verringert. Mitglieder bestimmter Verbundgruppen haben beispielsweise nicht automatisch das Recht den Namen der Gruppe zu führen. Hierfür muss beispielsweise ein gesonderter Lizenzvertrag abgeschlossen werden. An diesen Vertrag sind Bedingungen hinsichtlich des Umsatzes sowie der Ausgestaltung und Größe der Verkaufsfläche geknüpft.<sup>67</sup> Wenn potentielle Verbundgruppenmitglieder sich selbst einer der Gruppen zuordnen, können Trägerbetriebe auf die Absichten und Qualitätseigenschaften des Unternehmens schließen. In der Praxis könnten Mitglieder durch die Zentralen in eine der Gruppen eingeordnet werden. Hierdurch würde sich das Potential des Abbaus der Informationsasymmetrie durch das Instrument der Self selection verringern, da das Unternehmen mit den Informationsvorsprüngen keine Informationen mehr durch eine eigenständige Auswahl preis geben muss.

Organisationsproblem Unterscheidungskriterium	Adverse Selection			
<b>Informationsproblem des Prinzipals</b>	Qualitätseigenschaften der Leistung des potentiellen Mitglieds unbekannt			
<b>Problemursache oder wesentliche Einflussgröße</b>	Potentielle Mitglieder können Eigenschaften verbergen			
<b>Verhaltensspielraum des Agenten</b>	potentielles Mitglied hat Verhaltensspielraum vor Vertragsabschluss			
<b>Beispiel</b>	Aufnahme eines potentiellen Mitglieds in die Verbundgruppe / Zentralregulierung, Übernahme des Delkredererisiko			
<b>Art der Problembewältigung</b>	Beseitigung der Informationsasymmetrie		Interessengleichung (Auflösen von Zielkonflikten)	Vertrauen bilden (Minderung von eigennützigem Verhalten)
	Signaling durch Mitglied / Screening durch Zentrale	Self selection		
<b>Möglichkeiten zur Problembegrenzung in Verbundgruppen (beispielhaft)</b>	z.B. Bonitätsprüfung vor Aufnahme in die Zentralregulierung	Differenzierte Kooperationsverträge, Bildung von Gruppen (z.B. A, B oder C-Mitglieder)	Gestaltung anreizkompatibler Verträge (z.B. Malus bei Vertragsverstößen)	Screening der Vertrauenswürdigkeit z.B. Probezeit der Mitgliedschaft im Verbund; Signalling von Reputation, z.B. wenn Mitglieder sich freiwillig Screenen lassen

Tab. 1: Adverse Selektion aus Zentralperspektive (eigene Darstellung in Anlehnung an PICOT et. al. (2005), S. 77).

<sup>67</sup> Vgl. Expertengespräche.

Darüber hinaus können die konfligierenden Zielfunktionen der Verbundgruppenzentralen und der potentiellen Mitglieder angeglichen werden. Diese **Interessenangleichung** verringert den Handlungsspielraum für opportunistisches Verhalten.<sup>68</sup> Potentielle Mitglieder erhalten durch explizite vertragliche Regelungen Anreize, sich im Sinne der Zentrale zu verhalten. Verstoßen Mitglieder später gegen diese Vereinbarungen müssen sie gegebenenfalls mit Sanktionen rechnen. Als Beispiel sei auch hier die Markenführung in bestimmten Verbundgruppen genannt. Möchten Mitglieder den Namen führen müssen sie Bedingungen erfüllen. Verstoßen sie nachträglich gegen diese Bedingungen müssen sie nach mehrmaliger Abmahnung einen Malus zahlen oder müssen im Extremfall den Markennamen der Verbundgruppe wieder abgeben. Das Ziel den Namen zu schützen und Qualität zu gewährleisten wird auf diese Weise für das Mitgliedsunternehmen internalisiert.<sup>69</sup>

Neben der Formulierung anreizkompatibler Verträge, ist der Aufbau von **Vertrauen** in der Lage, eigennütziges Verhalten abzumildern. Vertrauen ist die freiwillige Erbringung einer riskanten Vorleistung unter Verzicht auf explizite Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen in der Erwartung, dass der Vertrauensnehmer trotz fehlender Schutzmaßnahmen auf opportunistisches Verhalten verzichtet.<sup>70</sup> In der Literatur wird der Aufbau von Vertrauen als Lösungsansatz von Prinzipal-Agenten-Problemen nicht immer explizit ausgewiesen. Vertrauen wird von manchen Autoren stattdessen implizit unter der Interessenangleichung berücksichtigt.<sup>71</sup> In Kooperationen bleiben die beteiligten Unternehmen selbstständig und verfolgen ihre eigenen Zielfunktionen.<sup>72</sup> Es wird angenommen, dass trotz unterschiedlicher Interessen und Ziele gegenseitiges Vertrauen der Partner vorliegen kann. Der Aufbau von Vertrauen soll daher als eigenständiger Lösungsansatz betrachtet werden. Die potentiellen Mitglieder können den Aufbau von Vertrauen fördern, indem sie Reputation signalisieren. Die Verbundgruppenzentrale kann auf Vertrauenswürdigkeit screenen. Ein solches Signal kann die Bereitschaft eines potentiellen Mitglieds sein, Informationen über das eigene Geschäft mit der Zentrale zu teilen. Eine Probezeit des Mitglieds würde ebenfalls dazu dienen, Vertrauenswürdigkeit zu screenen bzw. zu signalisieren (vgl. für einen Überblick Tab. 1).

### 3.2 Moral hazard

Der Moral hazard betrifft die Prinzipal-Agenten-Beziehung zwischen einem Unternehmen, das bereits Mitglied der Verbundgruppe ist, und der Verbundgruppenzentrale. Das vorliegende Informationsproblem aus Sicht der Zentrale besteht darin, dass die Aktivitäten des Verbundgruppenmitglieds nicht beobachtbar bzw. nicht beurteilbar sind.<sup>73</sup>

---

<sup>68</sup> Vgl. ELSCHEN (1988), S. 249.

<sup>69</sup> Vgl. Expertengespräche.

<sup>70</sup> Vgl. RIPPERGER (2003), S. 45.

<sup>71</sup> Vgl. z.B. PICOT et al., S. 77 und demgegenüber GÖBEL (2002), S. 110.

<sup>72</sup> Vgl. zur Definition von Unternehmenskooperationen THEURL (2010), S. 314.

<sup>73</sup> Vgl. PICOT et al. (2005), S. 77 und WOLFF (1994), S. 53 ff.

Das sogenannte ‚hidden action‘ Problem liegt vor, wenn Aktivitäten des Prinzipals nicht lückenlos beobachtet werden können bzw. wenn die Kosten der Überwachung eine solche Kontrolle faktisch unmöglich machen. Ein Beispiel in Verbundgruppen des Handels wäre die Kontrolle, ob sich der Händler an eventuelle Vorgaben der Ausgestaltung der Verkaufsfläche hält und eine gewisse Servicestärke jederzeit erreicht wird. Für eine vollständige Beobachtung müsste ein Außendienst sehr häufig Besuche durchführen. In der Praxis zeigt sich, dass solche Besuche jedoch nur begrenzt durchgeführt werden können (z.B. ein bis zwei Besuche pro Jahr). Erschwerend wirkt es sich aus, wenn vom Ergebnis nicht auf die Aktivitäten des Mitglieds geschlossen werden kann, weil das Ergebnis entweder schwer zu messen ist oder das Ergebnis von anderen Umwelteinflüssen abhängt<sup>74</sup> (z.B. eine Baustelle vor der Tür eines Handelsgeschäftes oder eine schlechte Gesamtkonjunktur).

Darüber hinaus können ‚hidden information‘ Probleme vorliegen und Handlungsspielräume für Moral hazard schaffen. Hierbei kann die Verbundgruppenzentrale die Aktivitäten des Mitglieds zwar beobachten (z.B. Investitionsvorhaben, der Wechsel des Managements, eine veränderte Nachfolgeregelung), aber kann nicht unbedingt abschließend beurteilen, wie dies die wirtschaftliche Lage und das Zahlungsausfallrisiko des Unternehmens beeinflusst. Die Entscheidung über solche Aktivitäten trifft das Verbundgruppenmitglied aus eigenem Kalkül. Die Interessen der Verbundgruppenzentrale werden nicht explizit berücksichtigt.

Das Verfolgen der eigenen Interessen des Verbundgruppenmitglieds kann zu unzureichenden Datenlieferungen an die Verbundgruppenzentrale führen. Die Verbundgruppenmitglieder könnten versuchen Ihre Unternehmensdaten zum eigenen Vorteil vor der Zentrale geheim zu halten oder falsche Angaben zu machen. Dies resultiert in der eben beschriebenen Nicht-Beobachtbarkeit bzw. Nicht-Beurteilbarkeit der Anstrengungen des Agenten. Darüber hinaus kann es zur Nicht-Teilnahme an Schulungen und damit zu einer Vernachlässigung von notwendigen Maßnahmen der Mitarbeiterqualifikation oder zur Nicht-Umsetzung von Betriebstypenkonzepten kommen.<sup>75</sup>

Um die Probleme des Moral hazard abmildern zu können, bietet sich für den Prinzipal die Durchführung eines **Monitoring** an. Monitoring umfasst alle Aktivitäten, die feststellen sollen, ob die andere Partei vereinbarte vertragliche Verpflichtungen einhält bzw. erfüllt.<sup>76</sup> Monitoring bedeutet nichts anderes als die Beobachtung des Agenten durch den Prinzipal.<sup>77</sup> Je nachdem, wie die Kooperation vertraglich ausgestaltet ist, umfassen die Vereinbarungen und damit auch das Monitoring unterschiedliche Bereiche. In reinen Einkaufskooperationen ergeben sich vermutlich andere Kontrollnotwendigkeiten als in Marketingkooperationen oder Informationsverbänden.<sup>78</sup> Ein formal implementiertes Berichtswesen existiert jedoch lediglich bei knapp der Hälfte der Verbundgruppen.

---

<sup>74</sup> Vgl. GÖBEL (2002), S. 102.

<sup>75</sup> Vgl. MATTMÜLLER (1997), S. 393.

<sup>76</sup> Vgl. RIPPERGER (2003), S. 66 f.

<sup>77</sup> Vgl. GÖBEL (2002), S. 112.

<sup>78</sup> Vgl. EBERTZ (2006), S. 153 ff.

Die Kontrolle der Netzwerkpartner ist in Verbundgruppen bisher nur schwach ausgeprägt bzw. gar nicht vorhanden.<sup>79</sup>

Der Agent in Verbundgruppen kann ebenfalls ein Interesse daran haben Transparenz über sein Handeln herzustellen. Aktivitäten, diese Transparenz zu schaffen, können als **Reporting** bezeichnet werden.<sup>80</sup> 80 % der Verbundgruppen sind der Auffassung, dass sich wertorientiertes internes Reporting positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg des Gesamtsystems auswirkt.<sup>81</sup> Das Verbundgruppenmitglied hat aus diesem Grund eine Motivation mit der Zentrale über die eigene Lage zu kommunizieren und damit Transparenz über sich selbst herzustellen. Diese Bereitschaft der Kommunikation ist maßgeblich für die Möglichkeit für die Zentrale über das Mitglied auf dem Laufenden gehalten zu werden.<sup>82</sup> Neben der Bereitschaft ist die Qualität der Kommunikation von Bedeutung, wie gut es der Zentrale gelingt sich über die Handlungen des Mitglieds ein adäquates Bild zu machen.

Im Rahmen der Früherkennungssysteme bzw. des Finanzcontrolling in Verbundgruppen erfolgt eine Bonitätsprüfung der Mitglieder oft nur vor der Aufnahme in die Zentralregulierung. Mit dieser Aufnahme geht meist die Übernahme der Delkrederehaftung einher. Eine weitere Prüfung findet meist - wenn überhaupt - fallweise statt. Solche fallweisen Überprüfungen stoßen auf wenig Verständnis der Mitglieder, da sie der Zentrale mangelndes Vertrauen vorwerfen können und den Mehraufwand scheuen.<sup>83</sup> Darüber hinaus kommt es bei statischen Monitoring-Verfahren immer wieder zu Fehleinschätzungen. Demgegenüber bietet eine laufende Überwachung im Rahmen der Zentralregulierung die Möglichkeit Liquiditätsrisiken zu erkennen, indem Zahlungsverhalten und Einkaufsvolumina des Mitglieds beobachtet werden.<sup>84</sup> Mit zunehmendem Monitoring werden vorherrschende Informationsasymmetrien abgebaut. Der Grad an Überwachung und Kontrolle nimmt zu. Trotz der prinzipiellen Vorteilhaftigkeit dieser Aktivitäten müssen Kosten des Monitoring berücksichtigt werden.<sup>85</sup>

Entstehen wegen technischer Unmöglichkeiten bzw. prohibitiv hoher Kosten Situationen, in denen Monitoring nicht ausreicht, um Moral hazard Probleme zu lösen, können die verbliebenen Risiken durch die Durchführung von Maßnahmen zur **Interessengleichung** gemindert werden. Hierbei handelt es sich um explizite vertragliche Anreize, wie der Ergebnisbeteiligung der Vertragspartner. Hierbei wird das Ziel verfolgt, dass die Entlohnung des Agenten mit dem Ergebnis seiner Handlungen verknüpft wird. Externe Effekte, die sich auf den Prinzipal auswirken, sollen damit internalisiert werden. Im Falle der Verbundgruppen erhalten die Verbundgruppenmitglieder beispielsweise Rückvergütungen, Bonifikationen oder Provisionen, wenn sie bestimmte Anforderungen er-

---

<sup>79</sup> Vgl. AHLERT et al. (2008), S. 16 f.

<sup>80</sup> Vgl. GÖBEL (2002), S. 113.

<sup>81</sup> Vgl. AHLERT et al. (2008), S. 16 f.

<sup>82</sup> Vgl. GÖBEL (2002), S. 113.

<sup>83</sup> Vgl. DANNEMEIER/LINDEBNER (2001), S. 172.

<sup>84</sup> Vgl. DANNEMEIER/LINDEBNER (2001), S. 171 ff.

<sup>85</sup> Vgl. MEYER (2004), S. 97.

füllt haben.<sup>86</sup> Diese können z.B. die Verkaufsaktivitäten der Mitglieder betreffen. Die Verkaufsaktivitäten der Mitgliedsbetriebe sind ein Beispiel für eine Aktivität, die nicht lückenlos kontrolliert werden kann. Obwohl diese Aktivität sich zu angemessenen Kosten nicht beobachten lässt, ist sie doch über den Umsatz des Mitglieds direkt messbar. Dementsprechend würde die Kenntnis der Absatz- bzw. Umsatzzahlen genügen.<sup>87</sup> Das Anreizsystem könnte dahingehend gestaltet sein, dass sich die Bonifikation des Verbundgruppenmitglieds an diesen Kennzahlen orientiert. Möchte das Verbundgruppenmitglied Bonifikation erhalten, sind diese Kennzahlen offen zu legen. Diese Zahlen können der Zentrale einiger Verbundgruppen über die Abrechnung im Rahmen der Zentralregulierung zur Verfügung stehen.<sup>88</sup> Ist eine zentralregulierende Bank für die Verbundgruppe tätig, liegen dieser die entsprechenden Informationen vor. Durch eine anreizkompatible Gestaltung der Bonifikation in Verbundgruppen kann die Zentrale versuchen das Verbundgruppenmitglied gezielt zu beeinflussen. Theoretisch können bestehende Mitglieder auch sanktioniert werden, sollten sie negativ von Vereinbarungen abweichen. Diese könnten in Warensicherungsvorbehalten, Ausschlüssen aus der Zentralregulierung oder der gesamten Verbundgruppe ausgeartet sein. Hierfür müsste genau definiert sein, wie ein ‚Fehlverhalten‘ aussieht. Insbesondere sollten nur Sanktionen verhängt werden, wenn das Mitglied zweifelsfrei für das Abweichen von den Soll-Werten verantwortlich ist. Eventuelle Umwelteinflüsse müssten ausgeschlossen werden können, um die Akzeptanz für Sanktionen zu gewährleisten. Sanktionen scheinen in der Praxis wegen mangelnder Akzeptanz nicht sehr weit verbreitet zu sein.<sup>89</sup>

Durch Benchmarking in Form von Betriebsvergleichen können die Agentenleistungen mit den Leistungen von anderen Agenten mit homogenen Aufgaben und/oder eine Agentenleistung im Laufe der Zeit verglichen werden.<sup>90</sup> Benchmarking ist Monitoring und interessenangleichender Leistungsanreiz zugleich. Es dient der Schaffung von systeminternem Wettbewerb und kann verschieden ausgeprägt sein. In Betriebsvergleichen können Outlet-Daten der Mitgliedsunternehmen Anreize schaffen gute Performance im Verhältnis zu anderen Mitgliedsunternehmern zu erbringen. Durch offen gelegte Daten kann die Zentrale die Performance ihrer Mitglieder kontrollieren. Darüber hinaus ist denkbar, dass Vergleichsdaten aus verbundgruppeneigenen Regiebetrieben für internes Benchmarking generiert werden und damit im Wettbewerb gegenüber mitgliedergeführten Betrieben gestellt werden. Durch ein Ranking der Mitgliedsbetriebe können Prämien oder sonstige Vergütungen für erfolgreiche Outlets ausgeschüttet werden.<sup>91</sup> Über die Betriebsvergleiche kann eine ‚soziale‘ Kontrolle der Mitgliedsbetriebe untereinander stattfinden.<sup>92</sup> Vor diesem Hintergrund sind neben den Beziehungen zwischen Zentrale und Mitgliedern also auch die Beziehungen zwischen den Mitglie-

---

<sup>86</sup> Vgl. zur Ausgestaltung von Prämiensystemen in Verbundgruppen MAHR (2005).

<sup>87</sup> Vgl. PICOT/WOLFF (1995), S. 231, die Anreizsysteme in Franchisesystemen untersuchen.

<sup>88</sup> Vgl. DANNEMAIER/LINDEBNER (2001), S. 172.

<sup>89</sup> Vgl. Expertengespräche.

<sup>90</sup> Vgl. GÖBEL (2002), S. 112 und PICOT/WOLFF (1995), S. 231.

<sup>91</sup> Vgl. PICOT/WOLFF (1995), S.232 f.

<sup>92</sup> Vgl. PICOT/WOLFF (1995), S. 232.

dern zu berücksichtigen.<sup>93</sup> Verbundgruppenmitglieder haben ein Interesse daran, Trittbrettfahrerverhalten anderer Mitglieder zu verhindern und Unterinvestitionen aufzudecken.<sup>94</sup> Für einen Überblick des Organisationsproblems des Moral hazard vgl. Tab. 2.

Organisations- problem	Moral Hazard		
Unterscheidungs- kriterium			
<b>Informationsproblem des Prinzipals</b>	Anstrengungen des Mitglieds nicht beobachtbar bzw. nicht beurteilbar		
<b>Problemursache oder wesentliche Einflussgröße</b>	Ressourcenplastizität, Überwachungsmöglichkeiten und –kosten		
<b>Verhaltensspielraum des Agenten</b>	bestehendes Mitglied hat Verhaltensspielraum nach Vertragsabschluss		
<b>Beispiel</b>	Leistungsverhalten, Entwicklung der Lage des Mitgliedsunternehmens		
<b>Art der Problembewältigung</b>	Interessen- angleichung (Auflösen von Zielkonflikten)	Reduzierung der Informations- asymmetrie (Monitoring und Reporting)	Vertrauen bilden (Minderung von eigennützigem Verhalten)
<b>Möglichkeiten zur Problembegrenzung in Verbundgruppen (beispielhaft)</b>	Ergebnisbeteiligung der Vertragspartner (z.B. Rück- vergütung, Bonifikation, Provisionen, ggf. Sanktionen), Benchmarking (z.B. durch Betriebsvergleiche)	Überwachung der Mitglieder durch Planungs- und Kontrollsysteme, Berichtswesen, lfd. Bonitäts- überwachung (Monitoring), Kommunikation über Lage des Mitglieds (Reporting)	Vertrauensvorschuss, Extrapolation guter Erfahrungen / Sozialkapital aufbauen, Zentralen verzichten wegen guter Erfahrungen auf Kontrollsysteme, Mitglieder zeigen sich kooperativ, glaubwürdig und ehrlich

Tab. 2: Moral hazard aus Zentralperspektive  
(eigene Darstellung in Anlehnung an PICOT et. al. (2005), S. 77).

Über die Interessenangleichung und die Reduktion der Informationsasymmetrie hinaus kann, wie schon bei der adversen Selektion, **Vertrauen** dazu beitragen, dass eigennütziges Verhalten vermindert wird und sich das Organisationsproblem des Moral hazard dadurch begrenzt. Die Bildung von Vertrauen verhält sich komplementär zu den vorangegangenen Arten der Problembewältigung. Da eine vollständige Kontrolle und vollkommene Anreizsysteme nicht zu angemessenen Kosten zu erreichen sind, bleiben dem Agenten Handlungsspielräume bestehen.<sup>95</sup> Die Bildung von Vertrauen stellt einen wichtigen Baustein zu Lösung des Organisationsproblems dar, da Zentralen wegen guter Erfahrungen in der Vergangenheit diese Erfahrungen in die Zukunft extrapolieren kön-

<sup>93</sup> Vgl. bspw. AHLERT et al. (2008), S. 16.

<sup>94</sup> Vgl. PICOT/WOLFF (1995), S. 232.

<sup>95</sup> Vgl. GÖBEL (2002), S. 118 f.



nen und damit auf Kontrollsysteme verzichten können. Gefördert wird der Aufbau von Vertrauen durch Investitionen in den Aufbau von Sozialkapital zwischen Zentralmanagern und den Akteuren der Mitgliedsbetriebe und durch gegenseitige Vertrauensvorschüsse, die nicht abgesichert werden. Mitglieder können den Aufbau von Vertrauen beispielsweise unterstützen indem sie sich kooperativ, glaubwürdig und ehrlich zeigen.

### 3.3 Hold up

Das Organisationsproblem des Hold up<sup>96</sup> spielt in der Prinzipal-Agenten-Theorie eine untergeordnete Rolle. In dieser Problemsituation nutzt der Agent den Prinzipal aus, wobei dies durch vorab getätigte spezifische Investitionen ermöglicht wird. Dieses Problem der Faktorspezifität spielt insbesondere im Transaktionskostenansatz eine bedeutende Rolle. Hohe Spezifität liegt immer dann vor, wenn die Kosten der Verwendung eines Gutes in eine alternative Verwendungsrichtung hoch sind.<sup>97</sup> Der Agent kann den Prinzipal ausbeuten, wenn dieser nicht problemlos auf andere Vertragspartner ausweichen kann.<sup>98</sup> Dem Hold up liegt das Informationsproblem unvollständiger bzw. nicht-verifizierbarer Verträge zu Grunde.<sup>99</sup> Diese Tatsache führt zu Verhaltensspielräumen für die Agenten, die sich nach erfolgreichem Vertragsabschluss eröffnen.<sup>100</sup>

Die Angst vor einer Ausbeutung durch einen oder mehrere Agenten könnte spezifischen Investitionen in Standort (Nähe zu systemeigenen Produktionsstätten und Lagern, Kundennähe), Sachkapital (Kommunikationssysteme, logistische Einrichtungen, Ladeneinrichtung), transaktionsspezifische Erweiterungsinvestitionen (Erweiterung und Vergrößerung bestehender Lager- oder Produktionseinrichtungen zur Anpassung an den Bedarf eines bestimmten Distributionsmittlers oder Kunden) und Humankapital (Vermittlung von Marken- Produkt- und Systemwissen bspw. in Lehrgängen) verhindern. Ferner können Mitglieder Investitionen in das gemeinsame markenspezifische Kapital unterlassen, wie zum Beispiel den Aufbau von Produkt- und/oder Servicequalität, die Kunden mit der Verbundgruppenmarke verbinden.<sup>101</sup> Insbesondere beim Marken- und Reputationsaufbau kann es zu Free-Rider Verhalten kommen.<sup>102</sup>

Geht man davon aus, dass eine spezifische Investition vorliegt, könnte ein Verbundgruppenmitglied einen sogenannten Raubüberfall vornehmen. Die Absichten des Agenten wären vor Tötigung der spezifischen Investition unbekannt („hidden intention“).<sup>103</sup> Zu

---

<sup>96</sup> Vgl. WOLFF (1994), S. 71 ff.

<sup>97</sup> Vgl. GÖBEL (2002), S. 139 und PICOT et al. (2005), S. 59.

<sup>98</sup> Vgl. GÖBEL (2002), S. 103.

<sup>99</sup> Vgl. WOLFF (1994), S. 45 ff. und PICOT et al. (2005), S. 77.

<sup>100</sup> Vgl. für ein formales Modell zur Analyse der Hold-up-Problematik GROSSMANN/HART (1986).

<sup>101</sup> Vgl. MANDEWIRTH (1996), S. 94; MATTMÜLLER (1993), S. 393.

<sup>102</sup> Vgl. BRICKLEY et al. (1991), S. 29. Hier werden Agency Probleme in Franchising-Systemen untersucht. Ein Vergleich zu Verbundgruppen ist möglich. Franchising-Systeme und Verbundgruppen unterscheiden sich hauptsächlich durch die Weisungs- und Kontrollrechte der Zentrale (vgl. zu den Kontrollrechten im Franchising bspw. PICOT/WOLFF (1995), S. 224).

<sup>103</sup> Vgl. GÖBEL (2002), S. 103.

lösen wäre das Problem abermals mit einer **Angleichung der Interessen**. Hierdurch werden einseitige in doppelseitige Abhängigkeitsverhältnisse umgewandelt. Dies kann die Zentrale (als Prinzipal) dadurch erreichen, dass sie ein Pfand für die spezifischen Investitionen verlangt. Dies kann in Abnahmegarantien, Kapitalbeteiligungen oder Gegengeschäften ausgestaltet sein.<sup>104</sup>

Organisations- problem	Hold up	
Unterscheidungs- kriterium		
<b>Informationsproblem des Prinzipals</b>	Unvollständigkeit / Nichtverifizierbarkeit von Verträgen mit Verbundgruppenmitgliedern	
<b>Problemursache oder wesentliche Einflussgröße</b>	Spezifische Investitionen in Kooperation mit Verbundgruppenmitgliedern	
<b>Verhaltensspielraum des Agenten</b>	bestehendes Mitglied hat Verhaltensspielraum nach Vertragsabschluss	
<b>Beispiel</b>	Aufbau spezifischer Informations- und Kommunikationssysteme mit den Mitgliedern	
<b>Art der Problembewältigung</b>	Interessenangleichung	Vertrauen bilden
<b>Möglichkeiten zur Problembegrenzung in Verbundgruppen (beispielhaft)</b>	Sicherheiten / Pfand (z.B. Abnahmegarantien, Kapitalbeteiligungen, Gegengeschäfte)	Vertrauensvorschuss, Extrapolation guter Erfahrungen / Sozialkapital aufbauen; Verzicht auf Sicherheiten als Vertrauensvorschuss, soziale Kontrolle durch andere Verbundgruppenmitglieder

Tab. 3: Hold up aus Zentralperspektive  
(eigene Darstellung in Anlehnung an PICOT et. al. (2005), S. 77).

Darüber hinaus könnte die Bildung von **Vertrauen** ebenfalls eigennütziges Verhalten des Agenten verhindern. Dies kann durch einen Vertrauensvorschuss durch Tätigkeit der spezifischen Investition geleistet werden, die nicht abgesichert wird. Außerdem können gute Erfahrungen, die bereits mit dem Verbundgruppenmitglied gemacht wurden Vertrauen schaffen. Ein opportunistisches Verhalten wird nicht vermutet, da die guten Erfahrungen auf die neuen Kooperationsbereiche übertragen werden. Bei einer guten Entwicklung der Geschäfts- und Vertrauensbeziehungen in der Vergangenheit kann man davon ausgehen, dass diese in Zukunft - auch bei Existenz von spezifischen Investitionen - nicht aufs Spiel gesetzt wird. Darüber hinaus ist der Aufbau von Sozialkapital zu nennen. Dies beinhaltet das Vorliegen von sozialen Kontrollmechanismen. Verbundgruppenmitgliedern, die Investitionen in markenspezifisches Kapital unterlassen und hinsichtlich vom Aufbau von Marke und Reputation als Free-Rider auftreten, werden es im Umgang mit anderen Verbundgruppenunternehmern tendenziell schwer

<sup>104</sup> Vgl. PICOT et al. (2005), S. 80.

haben. Ein Beispiel wäre die schlechte Position des gegen die Verbundgruppe handelnden Mitglieds in Erfa-Gruppen, die vom Verbund organisiert werden. Für einen Überblick über das Organisationsproblem des Hold up vgl. Tab. 3.

#### 4 Zusammenfassung

Verbundgruppen stehen im Wettbewerb zu hierarchisch ausgestalteten Filialsystemen des Handels. Die verbundgruppentypische Mitgliederautonomie, die homogenen und heterogenen Kompetenzen sowie die sich ändernden Rollen in der Zusammenarbeit können positiv für die interne Dynamik von Verbundgruppen sein.<sup>105</sup> Diese Kooperationsmerkmale können nur als Vorteile ausgeschöpft werden, wenn es gelingt, die inhärenten Gefahren in den Griff zu bekommen. Diese stellen im Extremfall aus der Sicht der Mitglieder eine Verselbständigung der Zentrale und aus der Sicht der Zentrale eine ausgeprägte Selbständigkeitsattitüde der Mitglieder dar. Vor diesem Hintergrund sind Organisationsprobleme zu bewältigen, die sich durch die Prinzipal-Agenten-Theorie systematisieren lassen.

Das vorliegende Arbeitspapier beantwortet die eingangs gestellten Forschungsfragen. In bestehenden Verbundgruppen beauftragen die Mitglieder (Prinzipale) die Zentrale (Agenten) und übertragen Kompetenzen. Diese Kompetenzen ermöglichen es in der Konsequenz der Zentrale (Prinzipal) im Rahmen der eingeräumten Rechte die Mitglieder (Agenten) zu beauftragen. In Verbundgruppen haben die Akteure daher in der Regel die Rolle des Prinzipals und die Rolle des Agenten inne. Der Wandel der Zentrale vom Agenten zum Prinzipal ist ein Prozess, bei dem die Zentrale die Rolle des Agenten auf Grund der verbundgruppenspezifischen Governance nicht gänzlich verliert. Die in diesem Arbeitspapier hervorgehobenen zweiseitigen Delegationsbeziehungen zwischen Mitgliedern und Zentralen von Verbundgruppen bestehen fortwährend nebeneinander. Die Ausweitung der Kompetenzen der Verbundgruppenzentralen hängt stark mit der Entwicklung in Verbundgruppen zu Informationsverbänden und einer immer weiter steigenden Leistungstiefe zusammen.

Es wurde deutlich, dass Informationen in Verbundgruppen unterschiedlich zwischen der Zentrale und den Mitgliedern verteilt sind. Es liegen folglich Informationsasymmetrien vor. Von diesen Informationsproblemen sind alle Kooperationspartner betroffen. In Verbundgruppen liegen auf Grund der zweiseitigen Delegationsbeziehungen dementsprechend doppelseitige Informationsasymmetrien vor, die sich gegenseitig überlagern. Neben den Akteuren bestehender Verbundgruppen wurden zudem die Agency-Beziehung und Informationsasymmetrien zu potentiellen Kooperationspartnern berücksichtigt.

Die beschriebenen Informationsasymmetrien führen in bestehenden Verbundgruppen zu Nach-Vertrags-Problemen in Form eines Moral hazard bzw. Hold up. Die Aufnahme

---

<sup>105</sup> Vgl. DAUTZENBERG (1996), S. 27.

von außenstehenden Unternehmen in die Verbundgruppe kann im Rahmen von Vor-Vertrags-Problemen zur adversen Selektion führen.

Um die Agency-Probleme zu beheben, können drei Arten von Problembewältigungsstrategien identifiziert werden, die je nach Organisationsproblem und individueller Ausgestaltung der Verbundgruppe zum Einsatz kommen und unterschiedlich ausgestaltet werden können. Zum ersten kann eine Interessenangleichung dafür Sorge tragen, dass die Zielfunktionen der Akteure aneinander angeglichen werden und bestehende Handlungsspielräume vom Agenten wegen gleicher Interessen im Sinne aller beteiligten Akteure ausgestaltet werden. Hier steht die Schaffung von Anreizen zwecks Zielharmonisierung im Vordergrund. Zum zweiten kann eine Reduzierung der Informationsasymmetrie die Verhaltensspielräume der Akteure reduzieren. Je nach Organisationsproblem kann Signaling/Screening bzw. Monitoring/Reporting zu einem Abbau der Informationsdefizite führen. Zum dritten kann der Aufbau von Vertrauen dazu beitragen, dass trotz verbleibender Informationsasymmetrien Handlungsspielräume nicht opportunistisch ausgenutzt werden.

Auf diese Arten der Problembewältigung kann Opportunismus zwischen den Akteuren der Verbundgruppe, der beim Vorliegen von Informationsasymmetrien durch die Prinzipal-Agenten-Theorie unterstellt wird, verhindert werden und die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber zentralistisch-hierarchischen Handelssystemen erhalten bleiben. Durch eine geeignete Institutionalisierung kann es zu einer Beschleunigung des Informationsaustausches und damit einhergehend zu einer Beschleunigung der Entscheidungs- und Realisationsprozesse kommen.<sup>106</sup>

Weiterer Forschungsbedarf besteht in der empirischen Überprüfung der in diesem Arbeitspapier hergeleiteten theoretischen Lösungsmöglichkeiten der Organisationsprobleme, die sich in der Praxis von Verbundgruppen ergeben und sich mittels der Prinzipal-Agenten Theorie systematisieren lassen. Hierfür sind die Lösungsansätze, die derzeit in Verbundgruppen zum Einsatz kommen sowie das Informationsdefizit zwischen Verbundgruppenzentrale und -mitglied zu operationalisieren. Um den Einfluss auf die Agency-Kosten ermitteln zu können, ist vor diesem Hintergrund die Wirkung der Maßnahmen auf den Erfolg von Verbundgruppen zu berücksichtigen.

---

<sup>106</sup> Vgl. MARKMANN (2002), S. 57.

## Literaturverzeichnis

- AHLERT, D. (2001):** Wertorientiertes Management von F&C-Netzwerken. In: AHLERT, D. (Hrsg.): Handbuch Franchising und Cooperation - das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke. Neuwied [u.a.].
- AHLERT, D./AHLERT, M. (2007):** Zur Problematik der Erfolgsforschung in kooperativen Unternehmensnetzwerken des Handels. In: SCHUCKEL, M./TOPOROWSKI, W.(Hrsg.): Theoretische Fundierung und praktische Relevanz der Handelsforschung. Wiesbaden.
- AHLERT, D./AHLERT, M./BOVENSIEPEN G./EWIG H./PARVIS-TREVISANY ET AL. (2008):** Network Governance - Modische Worthölse oder Instrument zur exzellenten Unternehmensführung in kooperativen Unternehmensnetzwerken. Frankfurt am Main.
- ARROW, K. J. (1991):** The Economics of Agency. In: PRATT, J./ZECKHAUSER, R. J. (Hrsg.): Principles and Agents - The Structure of Business. Boston, S. 37-51.
- AUSSCHUSS FÜR DEFINITIONEN ZU HANDEL UND DISTRIBUTION (2006):** Katalog E - Definitionen zu Handel und Distribution. 5. Aufl., Köln.
- BARRENSTEIN, P./KLIGER, M. (2003):** Verbundgruppen im Wandel. In: akzente 9, Nr. 27, S. 10-15.
- BATZER, E./LACHNER, J./MEYERHÖFER, W. (1989):** Die handels- und wettbewerbspolitische Bedeutung der Kooperationen des Konsumgüterhandels, ifo-Studien zu Handels- und Dienstleistungsfragen, München.
- BRICKLEY, J. A./DARK, F. H./WEISBACH, M. S. (1991):** An Agency Perspective on Franchising. In: Financial Management 20, Nr. 1, S. S. 27-35.
- DANNEMEIER, S./LINDEBNER, G. (2001):** Zentralregulierungs-Systeme als Grundlage des Finanzcontrolling. In: ZENTES, J./SWOBODA B.: Perspektiven der Zentralregulierung, Frankfurt am Main.
- DAUTZENBERG, P. (1996):** Marktorientiertes Verbundgruppenmanagement im Handel. St. Gallen.
- DR. WIESELHUBER & PARTNER (2000):** Benchmarking-Studie Verbundgruppen, Bonn.
- EBERTZ, P. (2006):** Risikowirkungen von Unternehmenskooperationen, Aachen.

- EISENHARDT, K. M. (1988):** Agency- And Institutional-Theory Explanations: The Case Of Retail Sales Compensation. In: Academy of Management Journal 31 (1988) Nr. 3, S. 488-511.
- ELSCHEN, R.(1988):** Agency-Theorie. In: Die Betriebswirtschaft, Bd. 48, Nr. 2, S. 248-250.
- GÖBEL, E. (2002):** Neue Institutionenökonomik - Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen, Suttgart.
- GROSSMANN, S. J./HART, O. (1986):** The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. In: Journal of Political Economy, Vol. 94, S. 694-719.
- GRUND, M. (1988):** Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing - Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern. Wiesbaden.
- GUPTA, S./ROMAO, R. E. (1998):** Monitoring the principal with multiple agents. In: RAND Journal of Economics 29, Nr. 2, S. 427-442.
- IBB; HIMA (2003):** Die Zukunft der Kooperationen, Frankfurt am Main.
- JAHN, A. (2010):** Monitoring im Handel: Status quo und Handlungsbedarf, Studie des CAWM Münster in Zusammenarbeit mit dem ZGV - Der Mittelstandsverbund (Hrsg.), der BBE Handelsberatung und dem RKW Kompetenzzentrum.
- JENSEN, M. C./MECKLING, W. H. (1972):** Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. In: Journal of Financial Economics, Nr. 3, S. 305-360.
- JOST, P. (2001):** Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart.
- KLOYER, M. (2004):** Opportunismus und Verhandlungsmacht in F&E-Lieferbeziehungen: Eine empirische Untersuchung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 56, S. 333-364.
- KUNKEL, M. (1994):** Franchising und asymmetrische Informationen. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. [u.a.].
- LACHNER, J./TRÄGER, U. C. (1997):** Entwicklungen in den Handelskooperationen unter handels- und wettbewerbspolitischen Aspekten, ifo-Studien zu Handels- und Dienstleistungsfragen, Nr. 52, München.

- MAHR, A. (2005):** Optimierung der Bonifikation in mittelständischen Verbundgruppen. Pforzheim, Hohenheim.
- MANDEWIRTH, S. O. (1997):** Transaktionskosten von Handelskooperationen. Heidelberg.
- MARKMANN F. (2002):** Franchising in Verbundgruppen. 1. Aufl., Wiesbaden.
- MATTMÜLLER, R. (1997):** Zur Wettbewerbsschwäche von Verbundgruppen im Handel. In: GfK-NÜRNBERG (Hrsg.): Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung. Berlin.
- MEFFERT, H./BRUHN, M. (2006):** Dienstleistungsmarketing: Grundlagen - Konzepte - Methoden. Wiesbaden.
- MEYER, M. (2004):** Prinzipale, Agenten und ökonomische Methode, Tübingen.
- OLESCH, G. (1998):** Kooperation im Wandel, Frankfurt am Main.
- OLESCH, G./EWIG, H. (2003):** Das Management von Verbundgruppen. Neuwied.
- PICOT, A./DIETL, H./FRANCK, E. (2005):** Organisation. 4., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart.
- PICOT, A./WOLFF, B. (1995):** Franchising als effiziente Vertriebsform. In: zfbf 35, S. 223-243.
- PRATT, J. W./ZECKHAUSER, R. J. (1991):** Principals and agents. Boston, Mass: Reprint, with new introd.
- RIPPERGER, T. (2003):** Ökonomik des Vertrauens, 2. Aufl, Tübingen.
- ROOTHSCHILD, M./STIGLITZ, J. (1976):** Equilibrium in competitive insurance Markets. In: Quarterly journal of Economics 90 (1976) Nr. 4, S. 629-649.
- ROEDER, K. (2000):** Management virtueller Unternehmen unter besonderer Berücksichtigung des Vertrauensmanagements. Bamberg.
- ROSS, S. A. (1973):** The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. In: American Economic Review 63 Jg., S. 134-139.
- SCHEER, L. (2008):** Antezedenzen und Konsequenzen der Koordination von Unternehmensnetzwerken. Wiesbaden.
- STÜLLENBERG, F. (2005):** Konzeption eines modularen Kooperationscontrolling. Herne [u.a.].

- THEURL, T. (2010):** Die Kooperation von Unternehmen: Facetten der Dynamik. in: AHLERT, D./AHLERT, M. (Hrsg.), Handbuch Franchising & Cooperation: Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Frankfurt am Main, S. 313-344.
- TIETZ, B. (1992):** Dynamik im Handel. Frankfurt am Main.
- VELTMANN, L. (2003):** Verbundgruppen und Franchise-Systeme - kein Widerspruch? In: NEBEL, J./SCHULZ, A./FLOHR, E. (Hrsg.): Das Franchise-System - Handbuch für Franchise-Geber und Franchise-Nehmer, Köln.
- WILLIAMSON, O. E. (1990):** Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Tübingen.
- WOLFF, B. (1994):** Organisation durch Verträge, München.
- ZENTES, J./MORSCHETT, D. (2003):** Perspektiven und Strategien der Verbundgruppen in Handel und Handwerk. In: ZfgG 53, S. 143-153.
- ZENTES, J. (2001):** Stand und Entwicklungstendenzen der Zentralregulierung. In: ZENTES, J./SWOBODA, B.: Perspektiven der Zentralregulierung. Frankfurt am Main.



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

<p>Nr. 1 <i>Holger Bonus</i> Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz August 1984</p>	<p>Nr. 12 <i>Reimut Jochimsen</i> Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion - Chancen und Risiken August 1994</p>
<p>Nr. 2 <i>Holger Bonus</i> Waldkrise - Krise der Ökonomie? September 1984</p>	<p>Nr. 13 <i>Hubert Scharlau</i> Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspektiven zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften April 1996</p>
<p>Nr. 3 <i>Wilhelm Jäger</i> Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband - Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der Geschäftsführerprüfung Oktober 1984</p>	<p>Nr. 14 <i>Holger Bonus / Andrea Maria Wessels</i> Genossenschaften und Franchising Februar 1998</p>
<p>Nr. 4 <i>Wilhelm Jäger</i> Genossenschaft und Ordnungspolitik Februar 1985</p>	<p>Nr. 15 <i>Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger</i> Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung in Genossenschaftsbanken Oktober 1998</p>
<p>Nr. 5 <i>Heinz Grosseckler</i> Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation März 1985</p>	<p>Nr. 16 <i>Holger Bonus / Rolf Greve / Thorn Kring / Dirk Polster</i> Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk - Neue Wege der Kleinteiligkeit Oktober 1999</p>
<p>Nr. 6 <i>Holger Bonus</i> Die Genossenschaft als Unternehmungstyp August 1985</p>	<p>Nr. 17 <i>Michael Hammerschmidt</i> Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften - Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge April 2000</p>
<p>Nr. 7 <i>Hermann Ribhegge</i> Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslöserischer Perspektive Februar 1986</p>	<p>Nr. 18 <i>Claire Binisti-Jahndorf</i> Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene August 2000</p>
<p>Nr. 8 <i>Joachim Wiemeyer</i> Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen - Instrumente der Arbeitsbeschaffung? September 1986</p>	<p>Nr. 19 <i>Olaf Lüke</i> Schutz der Umwelt - Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften? September 2000</p>
<p>Nr. 9 <i>Hermann Ribhegge</i> Contestable markets, Genossenschaften und Transaktionskosten März 1987</p>	<p>Nr. 20 <i>Astrid Höckels</i> Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation November 2000</p>
<p>Nr. 10 <i>Richard Böger</i> Die Niederländischen Rabobanken - Eine vergleichende Analyse August 1987</p>	<p>Nr. 21 <i>José Miguel Simian</i> Wohnungsgenossenschaften in Chile - Vorbild für eine Politik der Wohneigentumsbildung in Deutschland? Mai 2001</p>
<p>Nr. 11 <i>Richard Böger / Helmut Pehle</i> Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie in Kreditgenossenschaften Juni 1988</p>	

- Nr. 22  
*Rolf Greve / Nadja Lämmer*  
 Quo vadis Genossenschaftsgesetz? - Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge  
*Christian Lucas*  
 Von den Niederlanden lernen? - Ein Beitrag zur Diskussion um die Reform des deutschen Genossenschaftsrechts  
 Mai 2001
- Nr. 23  
*Dirk Polster*  
*(unter Mitarbeit von Lars Testorf)*  
 Verbundexterne Zusammenarbeit von Genossenschaftsbanken - Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen  
 November 2001
- Nr. 24  
*Thorn Kring*  
 Neue Strategien - neue Managementmethoden - Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von Genossenschaftsbanken in Deutschland  
 Februar 2002
- Nr. 25  
*Anne Kretschmer*  
 Maßnahmen zur Kontrolle von Korruption - eine modelltheoretische Untersuchung  
 Juni 2002
- Nr. 26  
*Andrea Neugebauer*  
 Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden - Institutionelle Hintergründe  
 September 2002
- Nr. 27  
*Theresia Theurl / Thorn Kring*  
 Governance Strukturen im genossenschaftlichen FinanzVerbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung  
 Oktober 2002
- Nr. 28  
*Christian Rotter*  
 Risikomanagement und Risikocontrolling in Wohnungsgenossenschaften  
 November 2002
- Nr. 29  
*Rolf Greve*  
 The German cooperative banking group as a strategic network: function and performance  
 November 2002
- Nr. 30  
*Florian Deising / Angela Kock / Kerstin Liehr-Gobbers / Barbara Schmollmüller / Nina Tantzen*  
 Die Genossenschaftsidee HEUTE: Hostsharing e.G. - eine Fallstudie  
 Dezember 2002
- Nr. 31  
*Florian Deising*  
 Der Nitrofen-Skandal - Zur Notwendigkeit genossenschaftlicher Kommunikationsstrategien  
 Januar 2003
- Nr. 32  
*Gerhard Specker*  
 Die Genossenschaft im Körperschaftsteuersystem Deutschlands und Italiens  
 März 2003
- Nr. 33  
*Frank E. Münnich*  
 Der Ökonom als Berater - Einige grundsätzliche Erwägungen zur wissenschaftlichen Beratung der Politik durch Ökonomen  
 April 2003
- Nr. 34  
*Sonja Schölermann*  
 Eine institutionenökonomische Analyse der „Kooperations-Beratung“  
 August 2003
- Nr. 35  
*Thorn Kring*  
 Erfolgreiche Strategieumsetzung - Leitfaden zur Implementierung der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken  
 September 2003
- Nr. 36  
*Andrea Neugebauer*  
 Wettbewerbspolitik im institutionellen Wandel am Beispiel USA und Europa  
 September 2003
- Nr. 37  
*Kerstin Liehr-Gobbers*  
 Determinanten des Erfolgs im Legislativen Lobbying in Brüssel - Erste empirische Ergebnisse  
 September 2003
- Nr. 38  
*Tholen Eekhoff*  
 Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland - eine empirische Studie  
 Januar 2004
- Nr. 39  
*Julia Trampel*  
 Offshoring oder Nearshoring von IT-Dienstleistungen? - Eine transaktionskostentheoretische Analyse  
 März 2004
- Nr. 40  
*Alexander Eim*  
 Das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des Genossenschaftlichen Finanzverbundes  
 August 2004
- Nr. 41  
*André van den Boom*  
 Kooperationsinformationssysteme - Konzeption und Entwicklung eines Instruments zur Erkenntnisgewinnung über das Phänomen der Kooperation  
 August 2004

- Nr. 42  
*Jacques Santer*  
Die genossenschaftliche Initiative - ein Baustein der Europäischen Wirtschaft  
September 2004
- Nr. 43  
*Theresia Theurl (Hrsg.)*  
Die Zukunft der Genossenschaftsbanken - die Genossenschaftsbank der Zukunft, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 44  
*Theresia Theurl (Hrsg.)*  
Visionen in einer Welt des Shareholder Value, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 45  
*Walter Weinkauff (Hrsg.)*  
Kommunikation als Wettbewerbsfaktor, Expertendiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 46  
*Andrea Schweinsberg*  
Organisatorische Flexibilität als Antwort auf die Globalisierung  
Dezember 2004
- Nr. 47  
*Carl-Friedrich Leuschner*  
Genossenschaften - Zwischen Corporate und Cooperative Governance  
März 2005
- Nr. 48  
*Theresia Theurl*  
Kooperative Governancestrukturen  
Juni 2005
- Nr. 49  
*Oliver Budzinski / Gisela Aigner*  
Institutionelle Rahmenbedingungen für internationale M&A-Transaktionen - Auf dem Weg zu einem globalen Fusionskontrollregime?  
Juni 2005
- Nr. 50  
*Bernd Raffelhüschen / Jörg Schoder*  
Möglichkeiten und Grenzen der Integration von genossenschaftlichem Wohnen in die Freiburger Zwei-Flanken-Strategie  
Juni 2005
- Nr. 51  
*Tholen Eekhoff*  
Zur Wahl der optimalen Organisationsform betrieblicher Zusammenarbeit - eine gesamtwirtschaftliche Perspektive  
Juli 2005
- Nr. 52  
*Cengiz K. Iristay*  
Kooperationsmanagement: Einzelne Facetten eines neuen Forschungsgebiets - Ein Literaturüberblick  
August 2005
- Nr. 53  
*Stefanie Franz*  
Integrierte Versorgungsnetzwerke im Gesundheitswesen  
März 2006
- Nr. 54  
*Peter Ebertz*  
Kooperationen als Mittel des Strategischen Risikomanagements  
März 2006
- Nr. 55  
*Frank Beermann*  
Kooperation beim Stadtumbau - Übertragung des BID-Gedankens am Beispiel des Wohnungsrückbaus  
Juni 2006
- Nr. 56  
*Alexander Geist*  
Flughäfen und Fluggesellschaften - eine Analyse der Kooperations- und Integrationsmöglichkeiten  
Juni 2006
- Nr. 57  
*Stefanie Franz / Mark Wipprich*  
Optimale Arbeitsteilung in Wertschöpfungsnetzwerken  
Oktober 2006
- Nr. 58  
*Dirk Lamprecht / Alexander Donschen*  
Der Nutzen des Member Value Reporting für Genossenschaftsbanken - eine ökonomische und juristische Analyse  
Dezember 2006
- Nr. 59  
*Dirk Lamprecht / Christian Strothmann*  
Die Analyse von Genossenschaftsbankfusionen mit den Methoden der Unternehmensbewertung  
Dezember 2006
- Nr. 60  
*Mark Wipprich*  
Preisbindung als Kooperationsinstrument in Wertschöpfungsnetzwerken  
Januar 2007
- Nr. 61  
*Theresia Theurl / Axel Werries*  
Erfolgsfaktoren für Finanzportale im Multikanalbanking von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung  
Februar 2007
- Nr. 62  
*Bettina Schlelein*  
Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationspotentiale - empirische Ergebnisse des Forschungsprojektes  
März 2007
- Nr. 63  
*Gerhard Schwarz*  
Vertrauensschwund in der Marktwirtschaft, Vortrag anlässlich der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster  
April 2007

- Nr. 64  
*Theresia Theurl / Stefanie Franz*  
"Benchmark Integrierte Versorgung im Gesundheitswesen"- Erste empirische Ergebnisse  
April 2007
- Nr. 65  
*Christian Albers / Dirk Lamprecht*  
Die Bewertung von Joint Ventures mit der Free Cash Flow-Methode unter besonderer Berücksichtigung kooperationsinterner Leistungsbeziehungen  
Mai 2007
- Nr. 66  
*Pierin Vincenz*  
Raiffeisen Gruppe Schweiz: Governancestrukturen, Erfolgsfaktoren, Perspektiven  
Ein Gespräch mit Dr. Pierin Vincenz, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Raiffeisen Gruppe Schweiz  
Juni 2007
- Nr. 67  
*Alexander Wesemann*  
Die Gestaltung der Außenbeziehungen von Kooperationen und ihre Rückwirkungen auf das Kooperationsmanagement - Ein Problemaufriss  
August 2007
- Nr. 68  
*Jörg-Matthias Böttiger / Verena Wendlandt*  
Kooperationen von Logistikunternehmen - Eine hypothesenbasierte Auswertung von Experteninterviews  
November 2007
- Nr. 69  
*Christian Strothmann*  
Die Bewertung Strategischer Allianzen mit dem Realoptionsansatz  
November 2007
- Nr. 70  
*Theresia Theurl / Jörg-Matthias Böttiger*  
Stakeholderorientierte Berichterstattung in Genossenschaften - Einordnung, Zielsetzung und Grundsätze des MemberValue-Reportings  
Dezember 2007
- Nr. 71  
*Konstantin Kolloge*  
Kooperationsstrategien der internationalen Beschaffung - eine qualitative empirische Analyse für China und Indien  
Dezember 2007
- Nr. 72  
*Theresia Theurl / Konstantin Kolloge*  
Kategorisierung von Unternehmenskooperationen als Grundlage eine „More Economic Approach“ im europäischen Kartellrecht - Die Notwendigkeit eines regelbasierten Ansatzes und erste Vorschläge zu seiner Umsetzung  
April 2008
- Nr. 73  
*Anne Saxe*  
Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen - ein Problemaufriss  
Mai 2008
- Nr. 74  
*Christian Albers*  
Kooperationen als Antwort auf die Herausforderungen in der Versicherungswirtschaft - eine Analyse am Beispiel der Kapitalanlage  
Mai 2008
- Nr. 75  
*Carsten Sander*  
Aktuelle Herausforderungen kommunaler Energieversorgungsunternehmen - Kooperationen als strategische Option  
Juni 2008
- Nr. 76  
*Konstantin Kolloge*  
Die Messung des Kooperationserfolges in der empirischen Forschung - Ergebnisse einer Literaturstudie  
Januar 2009
- Nr. 77  
*Christoph Heller*  
Akteure der deutschen Gesundheitswirtschaft - eine Analyse der Wirkungen von Marktakteuren auf die Krankenhausbranche  
Januar 2009
- Nr. 78  
*Carsten Sander*  
Kooperationen kommunaler Energieversorger - eine empirische Bestandsaufnahme  
März 2009
- Nr. 79  
*Jörg-Matthias Böttiger*  
Ein Ansatz auf Operationalisierung des MemberValues für Wohnungsgenossenschaften - Ausgewählte Ergebnisse und Managementbedarf aus Mitgliedersicht  
April 2009
- Nr. 80  
*Jörg-Matthias Böttiger*  
Benchmarkergebnisse zur Mitgliederzufriedenheit von Wohnungsgenossenschaften  
April 2009
- Nr. 81  
*Theresia Theurl / Konstantin Kolloge*  
Internationale Unternehmenskooperationen im deutschen Maschinenbau - Eine empirische Analyse  
Mai 2009
- Nr. 82  
*Christian Strothmann*  
Die Bewertung von Unternehmenskooperationen unter besonderer Berücksichtigung ihrer Stabilität  
August 2009
- Nr. 83  
*Christian Harnisch*  
Funktionale Separierung als strategisches Regulierungsinstrument auf dem europäischen Telekommunikationsmarkt  
August 2009

- Nr. 84  
*Ludwig Brütting*  
Marken von Kooperationen - Anforderungen und  
Implementationen  
August 2009
- Nr. 85  
*Christian Albers*  
Unternehmenskooperationen in der deutschen  
Versicherungswirtschaft - eine empirische Ana-  
lyse  
September 2009
- Nr. 86  
*Christoph Heller*  
Qualitätsvergleich deutscher Krankenhäuser  
- Eine Studie anhand der Daten zur externen  
vergleichenden Qualitätssicherung -  
September 2009
- Nr. 87  
*Annegret Saxe*  
Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen -  
Ergebnisse der theoretischen und empirischen  
Analyse.  
September 2009
- Nr. 88  
*Annegret Saxe*  
Toolbox Stiftungsmanagement und Stiftungs ko-  
operationsmanagement.  
September 2009
- Nr. 89  
*Christian Albers*  
Erfolgsfaktoren für Kooperationen von Versiche-  
rern - Ergebnisse einer empirischen Erhebung  
Oktober 2009
- Nr. 90  
*Martin Büdenbender*  
Atomausstieg in Deutschland - Ein zukunftsfähi-  
ger Sonderweg im europäischen Kontext?  
Oktober 2009
- Nr. 91  
*Martin Büdenbender*  
Entflechtung von Stromnetzen in Deutschland  
und Europa im Rahmen des dritten EU Legisla-  
tivpakets - eine Problemdarstellung  
Februar 2010
- Nr. 92  
*Johannes Spandau*  
Fusionen im genossenschaftlichen FinanzVer-  
bund - eine erfolgreiche Strategie?  
März 2010
- Nr. 93  
*Christoph Heller / Axel Roßdeutscher*  
Horizontale Kooperationen von Krankenhäusern-  
Der Analytic Network Process (ANP) als Ent-  
scheidungsunterstützung zur Wahl einer  
Kooperationsalternative  
Juni 2010
- Nr. 94  
*Kersten Lange*  
Kooperationen in der Automobilindustrie -  
Analyse und Systematisierung  
Juli 2010
- Nr. 95  
*Konstantin Kolloge*  
Internationale Vertriebskooperationen im  
Maschinenbau - ein Leitfaden für die Unterneh-  
menspraxis  
Juli 2010
- Nr. 96  
*Michael Tschöpel*  
Die MemberValue-Strategie von Genossen-  
schaftsbanken - eine theoretische Begründung  
und Darstellung von Potentialen  
August 2010
- Nr. 97  
*Caroline Schmitter*  
Immobilienangebote im Internet - eine Be-  
standsaufnahme und Klassifizierung  
August 2010
- Nr. 98  
*Johannes Spandau*  
Entwicklung und Perspektiven der bankbetriebli-  
chen Wertschöpfungskette in einem Netzwerk  
September 2010
- Nr. 99  
*Michael Tschöpel*  
Operationalisierungsversuche des Förderauf-  
trags - Ergebnisse und Implikationen einer  
Literaturstudie  
Oktober 2010
- Nr. 100  
*Lars Völker*  
Risk Governance für Genossenschaftsbanken  
Dezember 2010
- Nr. 101  
*Johannes Spandau*  
Outsourcing-Modelle in der  
genossenschaftlichen FinanzGruppe -  
Eine explorative Erhebung  
Januar 2011
- Nr. 102  
*Kersten Lange*  
Faktoren der Stabilisierung für  
Unternehmenskooperationen  
Januar 2011
- Nr. 103  
*Theresia Theurl / Carsten Sander*  
Erfolgsfaktoren für Stadtwerke-Kooperationen -  
Ergebnisse einer empirischen Untersuchung  
Januar 2011
- Nr. 104  
*Kersten Lange*  
Kooperationen in der deutschen Automobilin-  
dustrie - Ergebnisse einer empirischen Analyse  
Februar 2011
- Nr. 105  
*Alexander Jahn*  
Agency-Beziehungen in Verbundgruppen  
März 2011

---

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](mailto:info@ifg-muenster.de)  
oder als Download im Internet unter [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) (Rubrik Forschung)

---