

**Die Einführung von Systemmarken**  
**in Verbundgruppen**  
-  
**Ein mögliches Zukunftskonzept?**

von Katrin Schlesiger  
Nr. 166 ■ April 2016

## Vorwort

Verbundgruppen sind spezielle Kooperationen von selbständig bleibenden Unternehmen, die mit einem Zentralunternehmen zusammenarbeiten, das für sie Leistungen organisiert. Sie zeichnen sich durch eine große Vielfalt aus. Diese kann in der gesellschaftsrechtlichen Institutionalisierung ebenso zum Ausdruck kommen wie in den internen Governance-merkmalen, z. B. dem Grad der Verbindlichkeit oder der Bedeutung der Zentrale. Ein weiteres unterscheidendes Merkmal ist die Palette der Leistungsangebote, die die einzelnen Gruppen anbieten.

Auch viele Verbundgruppen stehen vor größeren Herausforderungen, die wettbewerbswirksam sind, z. B. die Digitalisierung der Wertschöpfung oder des Vertriebs. In diesem Umfeld stellt sich für die einzelnen Gruppen jeweils die Frage wie darauf zu reagieren ist. Seit längerem wird empfohlen, Systemmarken aufzubauen, die einen positiven Beitrag zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Gruppen und ihrer Mitglieder schaffen könnten. IfG-Mitarbeiterin Katrin Schlesiger setzt sich mit diesem Instrument und seiner Problemlösungsfähigkeit für Verbundgruppen im Detail auseinander und prüft Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren.

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



Prof. Dr. Theresia Theurl

## **Zusammenfassung**

In diesem Arbeitspapier wird analysiert, ob die Systemmarke ein zukunftsfähiges Konzept für Verbundgruppen darstellt.

Hierzu wird die Systemmarke für Verbundgruppen zunächst definiert und zudem diskutiert, ob das Systemmarkenkonzept, insbesondere für die „Allrounder“, eine relevante Zukunftsstrategie sein kann.

Um die Realisierbarkeit zu analysieren wird untersucht, ob die Zentrale zur Einführung einer Systemmarke autorisiert ist, die Gegebenheiten des Marktes ausreichend berücksichtigt werden und die allgemeinen Verbundgruppenmängel behoben werden. Zudem wird geprüft, ob die grundlegenden Voraussetzungen für die Einführung des Systemmarkenkonzepts in Verbundgruppen gegeben sind und ob alle Interessensgruppen durch das Konzept ausreichend berücksichtigt werden.

Wenn alle Aspekte positiv beantwortet werden können, spricht dies für die Einführung von Systemmarken in Verbundgruppen.

## **Abstract**

This paper analyses whether the system brand is a sustainable concept for buying groups.

For this purpose the system brand will be defined for buying groups and it will be discussed whether the system brand concept may be a relevant strategy in the future, especially for the "allrounder".

To examine the feasibility, it will be analysed if the headquarter has the authorization to introduce a system brand, if the conditions of the market are sufficiently taken into consideration and if the general problems of buying groups are remedied. In addition, it is checked whether the basic conditions for the adoption of the system brand concept are given in buying groups and if the concept takes all interests of the relevant stakeholders into account.

If all aspects can be answered positively, the introduction of system brands in buying groups can be suggested.

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	I
Zusammenfassung.....	II
Abstract.....	II
Abbildungsverzeichnis .....	IV
Tabellenverzeichnis .....	IV
Abkürzungsverzeichnis .....	IV
1 Einleitung .....	1
2 Die Systemmarke als Zukunftskonzept .....	2
2.1 Definition .....	2
2.2 Die Einführung der Systemmarke im Verbund unter Berücksichtigung der am Markt befindlichen Verbundgruppentypen....	6
3 Die Einführung von Systemmarken in Verbundgruppen .....	8
3.1 Autorisierung zur Einführung einer Systemmarke .....	8
3.2 Diskussion - Gegebenheiten des Marktes.....	15
3.3 Diskussion - Behebung von Verbundgruppenmängeln .....	21
3.4 Ist die Einführung realistisch.....	24
3.4.1 Grundvoraussetzungen.....	24
3.4.2 Interessengruppen der Systemmarke .....	26
4 Fazit.....	28
Literaturverzeichnis .....	29

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 3-1: Steigerung des Wettbewerbsvorteils der Zentrale und der Wettbewerbsposition der Mitglieder durch die Systemmarke	13
Abb. 3-2: Entwicklungsgrundlage einer Systemmarke.....	25
Abb. 3-3: Zielgruppen der Systemmarke .....	26

## **Tabellenverzeichnis**

Tab. 2-1: Gestaltungs- und Entscheidungsfelder .....	5
Tab. 2-2: Allgemeine Empfehlung für die Verbundgruppentypen.....	6
Tab. 3-1: Reduzierung des Aufgabenfelds der Mitglieder .....	11
Tab. 3-2: Positionierungsparameter und ihre Hintergründe .....	15
Tab. 3-3: Rang der Parameter bei der Einkaufsstättenwahl.....	18
Tab. 3-4: Verbundgruppenwechsel ohne Wettbewerbsverluste möglich .....	22

## **Abkürzungsverzeichnis**

ZGV	Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen - Der Mittelstandsverbund
-----	---

## 1 Einleitung

Bereits HENRY FORD hat erkannt, worin Erfolg besteht: *„Erfolg besteht darin, dass man genau die Fähigkeiten hat, die im Moment gefragt sind.“*<sup>1</sup> Bleiben Verbundgruppen ihrer ursprünglichen Richtung treu, so werden sie den Anschluss an die Anforderungen des Marktes verlieren.

Es ist notwendig, dass sich die klassischen Verbundgruppen kontinuierlich weiter entwickeln, damit sie wettbewerbsfähig bleiben. Die Herausforderungen und mögliche Reaktionen darauf sind mit einer Straffung des Verbundgruppenmanagements verbunden, das neue Konzepte in der jeweiligen Verbundgruppe einführen sollte, um den Marktgegebenheiten gerecht zu werden.<sup>2</sup>

Wie dieses Arbeitspapier zeigen wird, ist ein mögliches Konzept die Einführung einer Systemmarke. Die Bedeutung von Marketing brachte HENRY FORD wie folgt auf den Punkt: *„Wer aufhört zu werben, um Geld zu sparen, kann ebenso seine Uhr anhalten, um Zeit zu sparen.“*<sup>3</sup>

In diesem Arbeitspapier wird daher das Konzept der Systemmarke vorgestellt und aufgezeigt, wann es als Zukunftsstrategie bzw. Restrukturierungsempfehlungen für die am Markt befindlichen Verbundgruppentypen in Frage kommt (Kapitel 2).

Um die Eignung der Systemmarke als Zukunftskonzept für Verbundgruppen zu überprüfen, wird in diesem Arbeitspapier zudem diskutiert, ob die Zentrale zur Einführung autorisiert ist (Kapitel 3.1), das Systemmarkenkonzept den Anforderungen des Marktes gerecht wird (Kapitel 3.2), grundlegende Verbundgruppenmängel behoben werden (Kapitel 3.3), die Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Einführung gegeben sind (Kapitel 3.4.1) und welche Interessensgruppen bei der Einführung berücksichtigt werden müssen (Kapitel 3.4.2). Das Arbeitspapier schließt mit einem Fazit in Kapitel 4.

---

<sup>1</sup> FORD (1863-1947).

<sup>2</sup> Vgl. SCHÄFER (2007), S. 136; WELLENBECK (2001), S. 145.

<sup>3</sup> Vgl. SKUPY (1993), S. 1071.

## 2 Die Systemmarke als Zukunftskonzept

### 2.1 Definition

Die Systemmarke wird häufig als Retail Branding oder Store Branding umschrieben.<sup>4</sup> Hierbei handelt es sich um die „*Inszenierung eines Handelsgeschäfts nach den Grundsätzen der Markenführung*“<sup>5</sup>. Die Marke eines Handelsgeschäfts wird dabei meist als Dachmarke am Markt etabliert und stellt mit ihrer Positionierung eine nicht kopierbare Eigenschaft im Wettbewerb dar. Damit dies erfolgen kann, ist es erforderlich ein eigenes Markenprofil zu erstellen. Dieses muss die unverwechselbaren Eigenschaften des Handelsgeschäfts widerspiegeln, was durch den Kunden geschätzt und zum Anlass genommen wird, dieses Geschäft zu präferieren. Entsprechende absatzpolitische Maßnahmen sind unerlässlich.<sup>6</sup>

Die Systemmarke stellt demnach für Verbundgruppen ein Konzept dar, dass einen ganzheitlichen Marktauftritt ermöglicht. Dieses Konzept soll das Profil der Verbundgruppe, bestehend aus der Zentrale und den Mitgliedern widerspiegeln und anhand ausgewählter Merkmale am Markt vertreten. Die Basis dazu bildet die Entwicklung eines vollständigen Markenkonzepts für die entsprechende Verbundgruppe. Dies wird als Möglichkeit erachtet, um dem Wettbewerb auf dem Markt zu begegnen.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Die Übertragung der Marke auf Einzelhandelsunternehmen ist erstmalig vermehrt in den 90er Jahren diskutiert worden. So wurde angemahnt, dass zu erwarten sei, dass der Handel versuchen wird, das Konzept der Markenprofilierung auf seine Einkaufsstätten zu übertragen und sich selber als Marke darstellen wird. Vgl. BEREKOVEN (1995), S. 416; BRUHN (2001), S. 14; LIEBMANN / ZENTES (2001), S. 87; ZENTES / MORSCHETT (2005), S. 1141. Die Strategie des Retail Branding hat sich in der Wissenschaft in diversen Publikationen auch unter Praxisbezug verfestigt. Auf folgende Publikationen wird verwiesen: BRAUER (1997); BURKHARDT (1997); MORSCHETT (2002); TOMCZAK (2000); ZENTES / JANZ / MORSCHETT (2000); ZENTES / MORSCHETT (2002). Vgl. ZENTES / MORSCHETT (2005), S. 1141.

<sup>5</sup> BMWi (2006), S. 124.

<sup>6</sup> Vgl. BMWi (2006), S. 124; LIEBMANN / FOSCHT (2004), S. 492f; RUDOLPH (2004), S. 991f.

<sup>7</sup> Vgl. LINDSTÄDT (2009), S. 195. Eine andere Möglichkeit ist die Stärkung der Mitglieder durch den Ausbau ihrer lokalen Kompetenzen, wenn in der Branche noch kein ausgeprägtes Filialistentum zu beobachten ist. Weiterhin gibt es die Möglichkeit der dezentralen Einführung von „Systemmarken“, so dass dieses Konzept nach Fach- oder Regionengruppen gegliedert zum Einsatz kommt. Vgl. VON STROBEL (1998), S. 297.

In Distributionsnetzwerken kommen im Rahmen der Profilierung Dachmarkenstrategien, Markenfamilienstrategien sowie Einzel- und Mehrmarkenstrategien zum Einsatz.<sup>8</sup> Insbesondere bei der Dachmarkenstrategie wird der gemeinsame Marktauftritt fokussiert und die Verbundgruppe in den Vordergrund gestellt. Bei dieser Strategie werden alle Marken der verschiedenen Ebenen (z. B. der Unternehmens-, Geschäftsfeld-, Produktgruppen- und Produktebene)<sup>9</sup> unter einer Dachmarke geführt bzw. mit ihr verknüpft. Die Marken der unteren Ebenen werden als Subbrands<sup>10</sup> bezeichnet und erlauben, unter Berücksichtigung einzelner segmentspezifischer Besonderheiten, eine Übertragung einzelner Elemente der Dachmarke auf diese Ebenen.<sup>11</sup> Die Systemmarke sollte in Verbundgruppen als Dachmarke geführt werden, da so der gemeinsame Marktauftritt am besten gefördert wird. Im Fall der Etablierung einer gemeinsamen Marke, stellt diese den Erfolgsfaktor Nr. 1 für Unternehmensnetzwerke des Handels dar. Sie versetzt die Verbundgruppenmitglieder in die Lage, dass ihre Kunden zu ihnen und der zugehörigen Verbundgruppe Vertrauen aufbauen.<sup>12</sup>

Es kann festgestellt werden, dass die Systemmarke als Marke verstanden wird, unter der mehrere Händler am Markt agieren, die einer gemeinsamen Verbundgruppe angehören. Hierbei wird ein gemeinsamer Marktauftritt fokussiert und eine am Markt wahrnehmbare gemeinsame Unternehmensidentität geschaffen. Die Verbundgruppe wird hierdurch zur Marke. Wobei, ausgehend von der Zentrale, die Systemmarke meist als Dachmarke geführt wird. Die Mitglieder schließen sich durch den Beitritt in die Verbundgruppe der gemeinsamen Marke an. Der Systembegriff beruht auf der Gesamtkonstellation von Zentrale und Mitgliedern. Die Mitglieder stellen einzelne Elemente des Gesamtsystems / der Verbundgruppe dar, welche in Beziehung zueinander stehen, jedoch rechtlich selbständig bleiben. Diesem System dient die Marke als gemeinsame Identität. Die Mitglieder der Verbundgruppe grenzen sich über diese Identität / Systemmarke von anderen Händlern im Wettbewerb ab. Für den Kunden wird nicht mehr durch die Produktwahl die Einkaufsstättenwahl determiniert, sondern die Einkaufsstättenwahl bestimmt die Produktwahl. Der Kunde bindet sich durch die Systemmarke an einen

---

<sup>8</sup> Vgl. AHLERT (2001), S. 443.

<sup>9</sup> Vgl. BURMANN / HALASZOVICH / HEMMANN (2012), S. 116.

<sup>10</sup> Zur Einordnung von Subbrands in das Spektrum der Markenarchitektur siehe AAKER / JOACHIMSTHALER (2000), S. 105 und 115f.

<sup>11</sup> Vgl. BECKER (2005), S. 390; BURMANN / MEFFERT (2005a), S. 172; ESCH (2005), S. 730; FRETER (2004), S. 631.

<sup>12</sup> Vgl. AHLERT / AHLERT (2010), S. 362; BMWI (2013), S. 34.



bestimmten Distributor und richtet seine Produktwahl nach dessen Sortiment aus. Damit dient die Systemmarke der Differenzierung. Sie muss hierzu ein positives Image besitzen und ein Qualitätsversprechen beinhalten. Aufgrund des Images bindet sich ein fester Kundenstamm an die Systemmarke, wodurch der Verbundgruppe ein bestimmter Marktanteil zusichert wird.

Berücksichtigt man, neben den aufgeführten Informationen zur Systemmarke, die allgemeine Markendefinition: „*ein in der Psyche des Konsumenten verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild von einem Produkt oder einer Dienstleistung*“<sup>13</sup>, so kann die Systemmarke für das vorliegende Arbeitspapier wie folgt definiert werden:

Die **Systemmarke** stellt die einheitliche  
*„Cooperate-Identity“*  
einer **freiwilligen Kooperation rechtlich selbständiger**  
**Mitglieder** im Handel dar, welche der Differenzierung und  
damit den Kunden als unverwechselbares Vorstellungsbild des  
Netzwerks und seiner Distributoren dient.

Bereits in 2012 formulierte VELTMANN als Hauptgeschäftsführer des Mittelstandverbunds für Verbundgruppen (ZGV) die Anforderung, dass Verbundgruppen Geschäftsmodelle entwickeln müssen, mit denen sie bestimmte Kundensegmente gewinnen und binden können, und zeigte, wie in Tab. 2-1 ersichtlich, mögliche Gestaltungsbereiche sowie die zentralen Entscheidungsfelder auf.<sup>14</sup> Durch das Konzept der Systemmarke wird der Anforderung der selektiven Kundengewinnung und -bindung nachgekommen.<sup>15</sup> Das Konzept greift die Gestaltungsbereiche (Beschaffungs- und Absatzbereich) auf und optimiert sie in Bezug auf die Anforderung der selektiven Kundengewinnung und -bindung. Zudem werden die zentralen Entscheidungsfelder bei der Systemmarkenkonzeptentwicklung optimal berücksichtigt bzw. optimiert.

---

<sup>13</sup> MEFFERT / BURMANN (1998), S. 81.

<sup>14</sup> Vgl. MÜLLER-HAGEDORN / VELTMANN (2012), S. 109ff.

<sup>15</sup> Vgl. SCHÄFER (2007), S. 129.

Tab. 2-1: Gestaltungs- und Entscheidungsfelder

Beschaffungsbereich	Absatzbereich	Zentrale Entscheidungsfelder
Lieferanten für die Handelsmarkenpolitik	Formulierung einer Absatzstrategie	Rechtsform
Exklusive Partnerschaften mit den Herstellern von Herstellermarken	Entwicklung von Betriebstypen (Formaten)	Gremien und Partizipation
Zahl der Lieferanten	Einsatz aller Marketing-Mix-Elemente	Konditionensystem
Kooperationen mit den Herstellern	Schaffung einer Betriebstypenmarke	Leistungen der Zentrale
	Multimedia (Internet)	Zahl der Mitglieder und deren Struktur
	Cross Selling (branchen- und verbundgruppen-übergreifende Angebote)	Intensität der Bindung

Quelle: MÜLLER-HAGEDORN / VELTMANN (2012), S. 110f.

Aktuell befinden sich erst wenig Verbundgruppen auf dem Markt, die unter einer einheitlichen Marke agieren.<sup>16</sup> Auch in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit sind diese kaum vertreten,<sup>17</sup> obwohl die Vorteile einer Kooperation unter einheitlicher Marke offenkundig sind.<sup>18</sup> Sichtbar wird dies an erfolgreichen Verbundgruppen wie REWE, Intersport oder EDEKA. REWE und EDEKA sind sogar unter den 50 besten Marken Deutschlands vertreten (Rang 41 und 27).<sup>19</sup> Erreicht wurden diese Erfolge aufgrund des einheitlichen Marktauftritts im Rahmen der Kundenorientierung.<sup>20</sup> Grundsätzlich können Unternehmen mit einer ausgeprägten Kundenorientierung höhere Marktanteile erzielen.<sup>21</sup> Eine Marke führt zu einer Ausdehnung der Preisspannen und Absatzzahlen, was in einem höheren Profit resultiert.

Für Verbundgruppen kann durch eine gemeinsame Marke eine Kundenloyalität aufgebaut werden. Zudem führt in Verbundgruppen die Führung einer Systemmarke, in Form eines markenorientierten Marktauftrittes, zu

<sup>16</sup> Vgl. PWC (2006), S. 23, 50 und 77.

<sup>17</sup> Vgl. FISCHER / MORSCHETT (2013), S. 3.

<sup>18</sup> Vgl. MARKENKRAFT (2013), S. 1; PWC (2006), S. 77.

<sup>19</sup> Vgl. BEST GERMAN BRANDS 2014 (2014).

<sup>20</sup> Vgl. KRACKLAUER / MILLS / SEIFERT (2002), S. 16.

<sup>21</sup> Dies wurde in einer internationalen Studie nachgewiesen. Vgl. TROMMSDORFF / DRÜNER (2001), S. 870f.

einer Vermittlung von Vertrauen, Qualität, Einzigartigkeit und Sicherheit.<sup>22</sup>

Im folgenden Kapitel wird aufgezeigt, wann das Systemmarkenkonzept für drei unterschiedliche Verbundgruppentypen eine Strategieoption darstellt.

## 2.2 Die Einführung der Systemmarke im Verbund unter Berücksichtigung der am Markt befindlichen Verbundgruppentypen

Bei der Einführung einer Systemmarke in einer Verbundgruppe muss die aktuelle Struktur der Verbundgruppe berücksichtigt werden. Je nach Verbundgruppentyp ergeben sich spezifische Aspekte, die bei der Einführung der Systemmarke zu beachten sind. Des Weiteren ist darauf hinzuweisen, dass die Verbundgruppenlandschaft ein sehr heterogenes Feld ist.<sup>23</sup>

Die folgenden Beschreibungen dienen daher als Rahmen für die Einführung einer Systemmarke. Die konkrete Ausgestaltung muss jedoch durch jede Verbundgruppe individuell konzipiert werden.

In Tab. 2-2 werden für drei unterschiedliche Verbundgruppentypen entsprechende Handlungsempfehlungen für die Einführung der Systemmarke dargestellt. Diese werden im Anschluss genauer erläutert.

Tab. 2-2: Allgemeine Empfehlung für die Verbundgruppentypen

Verbundgruppentyp	Kurzbeschreibung	Spezifische Empfehlung
<b>Einkaufsverbund</b>	Die Aufgabe der Zentrale fokussiert sich auf den Einkauf. Die Mitglieder sind nur in diesem Bereich an die Zentrale gebunden. Systemmarken gibt es nicht.	Einkaufsverbünde können ihren Verbundgruppentyp beibehalten, wenn sie wettbewerbsfähig agieren. Andernfalls dient die Einführung einer Systemmarke der Stärkung der Gruppe, wobei hier weitgehende Erweiterungen im Leistungsangebot erforderlich werden.
<b>Allrounder</b>	Die Zentrale bietet den Mitgliedern viele Leistungen an, die eine geringe Verbind-	Es gilt das Leistungsangebot zu straffen und die Verbindlichkeit für die Mitglieder zu erhöhen. Der Auftritt am Markt ist durch verbindliche

<sup>22</sup> Vgl. KELLER (2013), S. 43; SCHÄFER (2007), S. 126.

<sup>23</sup> Vgl. RENZ (2003), S. 31.

	<p>lichkeit aufweisen. Die Mitglieder „picken sich die Rosinen“ aus dem Angebot. Vor diesem Hintergrund ist es für die Zentrale kaum möglich kostendeckend zu arbeiten. Etablierte Systemmarken existieren hier nicht.</p>	<p>Konzepte (wie das der Systemmarke) zu vereinheitlichen. Die Einführung einer klaren Mitgliederpolitik, die sich an den Zielen der Kooperation orientiert, ist erforderlich. Die Mitgliederselektion muss durch eine selektive Aufnahmepolitik sichergestellt werden. Eine klare Marktbesetzungsstrategie / Positionierung führt zu einer automatischen Selektion der Mitglieder, da sich dem Verbund nur noch Mitglieder anschließen, die die gleichen Ziele verfolgen. Die bestehenden Mitglieder müssen durch eine eindeutige Segmentierung in homogene Gruppen aufgeteilt werden.<sup>24</sup></p>
<b>Systemmarkenverbund</b>	<p>Die Zentrale bietet ein spezifiziertes Leistungsangebot an, welches den Marktanforderungen gerecht wird. Systemmarken existieren bereits. Dieser Verbundgruppentyp ist allerdings noch nicht sehr verbreitet.</p>	<p>Hier besteht bereits eine gute Position der Mitglieder vor Ort. Den Mitgliedern wird ein spezifiziertes Leistungsangebot als Gesamtkonzept in Form des Systemmarkenkonzepts angeboten, dessen Inanspruchnahme einen hohen Grad der Verbindlichkeit aufweist. Lokale Gegebenheiten müssen von den Mitgliedern innerhalb des von der Zentrale vorgegebenen straffen Konzepts Berücksichtigung finden können, wenn der Markt dies zwingend erfordert.</p>

Wird eine Verbundgruppe als *Einkaufsverbund* identifiziert, so ist die Wahl des Verbundgruppentyps häufig eine bewusste Entscheidung. Eine Ausweitung des Leistungsangebots und Vereinheitlichung des Marktauftritts wird grundsätzlich nicht angestrebt. Sind die Mitgliedsbetriebe am Markt stark aufgestellt, so kann auch die Zentrale über die

<sup>24</sup> Vgl. OLESCH (1998), S. 17.

Bezugsmengen kostendeckend handeln. In diesem Fall ist weder eine Veränderung ihrer Position noch der ihrer Mitglieder erforderlich.<sup>25</sup> Wird eine Weiterentwicklung zu einem anderen Verbundgruppentyp angestrebt, so sind weitreichende Anpassungen erforderlich. Wenn die Mitglieder eine homogene Struktur aufweisen, sollte die Strategie des Systemmarkenverbunds angestrebt werden. Dabei sollte die Etablierung eines gemeinsamen Marktauftritts im Fokus stehen. Hierbei werden hochspezifische Leistungspakte für die Mitglieder geschnürt, die durch diese verbindlich umzusetzen sind und mit einem einheitlichen Marktauftritt in Verbindung stehen. Die Umsetzung ist hier durch einen langen Planungshorizont und große Überzeugungsarbeit gekennzeichnet.

Hauptziel der *Allrounder* muss die Straffung des Leistungsangebots sein, um die „Dienstleistungsfalle“ zu eliminieren und der Gruppe zu mehr Wirtschaftlichkeit zu verhelfen. Das Leistungsangebot muss, basierend auf einer Mitgliedersegmentierung, zu Leistungspaketen zusammengeschnürt und den Mitgliedern offeriert werden. Die Pakete müssen gemäß den Anforderungen der Mitglieder strukturiert werden und zu einer verbindlichen Inanspruchnahme führen. Die Bereitstellung vieler sehr unterschiedlicher Leistungspakete erzeugt jedoch hohe Kosten. Die Anpassung der Leistungspakete auf die Erfordernisse der Mitgliedssegmente ist daher weniger spezifisch. Deshalb sollte langfristig die Reduktion auf ein Systemmarkenkonzept angestrebt werden. Langfristig muss daher eine starke Vereinheitlichung der Mitglieder angestrebt werden und das Konzept des Systemmarkenverbunds zur Anwendung kommen, was mit einem einheitlichen Marktauftritt unter Verwendung einer Systemmarke einhergeht.

Der *Systemmarkenverbund* besitzt bereits eine optimierte Position am Markt und hat spezifizierte Leistungspakete für seine Mitglieder durch- und umgesetzt. Es besteht ein gemeinsamer Marktauftritt. Langfristig ist besonderer Wert auf das Controlling zu legen, damit eine kontinuierliche Anpassung des Konzepts an die Marktgegebenheiten erfolgen kann.

### **3 Die Einführung von Systemmarken in Verbundgruppen**

#### **3.1 Autorisierung zur Einführung einer Systemmarke**

In diesem Kapitel wird geprüft, ob die Verbundgruppenzentralen zur Einführung einer Systemmarke autorisiert sind. Dazu wird die grundlegende Legitimation der Zentralen zur Einführung ganzheitlicher Konzepte dis-

---

<sup>25</sup> Vgl. AHLERT / AHLERT (2010), S. 369.

kutiert. Danach werden die zentralen Herausforderungen der Verbundgruppen in der Zukunft dargelegt und erörtert, ob die Systemmarke diesen nachkommt. Anschließend wird ermittelt, ob durch die mit dem Systemmarkenkonzept verbundenen Leistungen eine erhöhte Bindung der Mitglieder erzielt und deren Position am Markt positiv beeinflusst werden kann. Hierdurch soll der Wettbewerbsvorteil der Verbundgruppe steigen und den Mitgliedern ein ausreichender Anreiz zur Partizipation gegeben werden.

Die grundlegende Legitimation der Zentrale für die Einführung einer Systemmarke kann im Auftrag der Schaffung eines MemberValues gesehen werden. Trotz gemeinsamer Einkaufsaktivitäten und weitreichender Leistungsangebote kann es bei Verbundgruppen gegenüber Massenfilialsystemen<sup>26</sup> zu Nachteilen kommen.<sup>27</sup> Insbesondere bei den internen Transaktionskosten sind Massenfilialsysteme durch ihre hierarchischen Strukturen überlegen.<sup>28</sup> Die stärkere Vereinheitlichung des Marktauftritts der Mitgliedsbetriebe, im Rahmen der Einführung einer Systemmarke, führt zu einer Ausweitung der gemeinsamen Beschaffung und zur Standardisierung der Prozesse.<sup>29</sup> Faktisch fallen durch die Ausweitung der Aktivitäten zwar mehr Kosten an, diese werden jedoch durch die sich aus den gemeinsamen Aktivitäten ergebenden Vorteile überkompensiert, so dass der MemberValue gesteigert wird<sup>30</sup> und eine grundlegende Autorisierung attestiert werden kann. Zudem werden durch die steigende Stabilität im Netzwerk die Transaktionskosten gesenkt.

DAUTZENBERG hat in einer empirischen Studie die Kernherausforderungen von Verbundgruppen ermittelt. Die drei zentralen Herausforderungen sind: „Profilierungs- und Zeitdruck bewältigen“, „Systemeffizienz steigern“ sowie „Zentraleleistungen neu ausrichten“.<sup>31</sup> Ob das Konzept

---

<sup>26</sup> Filialunternehmen führen und leiten mindestens fünf Verkaufsfilialen. Von Großbetriebsform wird ab zehn Filialen gesprochen. Vgl. BMWi (2006), S. 67. Die angesprochenen Massenfilialsysteme verfügen über diverse Filialen an unterschiedlichen Standorten in diversen Regionen.

<sup>27</sup> Vgl. BLÖCKER (2005), S. 22; TÄGER (1998), S. 127f; WELLENBECK (2001), S. 144f.

<sup>28</sup> Vgl. MÜLLER-HAGEDORN / VELTMANN (2012), S. 117.

<sup>29</sup> Vgl. BLÖCKER (2005), S. 24; BMWi (2013), S. 34; ZENTES / SWOBODA (2001), S. 75.

<sup>30</sup> Vgl. WELLENBECK (2001), S. 142.

<sup>31</sup> Vgl. DAUTZENBERG (1996), S. 74 und 78. Die Ermittlung der drei bedeutendsten Herausforderungen ergibt sich über die Betrachtung der Mittelwerte. Vgl. DAUTZENBERG (1996), S. 74.

der Systemmarke diesen Herausforderungen gerecht wird, wird im Folgenden betrachtet.

Beschrieben wird die erste Herausforderung - Profilierungs- und Zeitdruck bewältigen - mit den Variablen „Betriebstypen- oder Marketingkonzepte entwickeln“, „Informationsaustausch in der Verbundgruppe beschleunigen“, „Qualifizierung der Mitglieder für Methoden und Systeme der Betriebsführung“ und „Entscheidungs- und Realisierungsprozesse beschleunigen“.<sup>32</sup> Der ersten Variablen wird entsprochen. So wird ein ganzheitliches Konzept entworfen, wodurch ein eindeutiger „Betriebstyp“ mit einem abgestimmten Marketingkonzept entsteht. Differenzierungen sind ggf. innerhalb des Systemmarkenkonzepts vorgesehen. Der Beschleunigung des Informationsaustauschs wird durch die Einführung eines Kommunikationskonzepts nachgekommen. Außerdem wird der Informationsaustausch durch ein Warenwirtschaftssystem erleichtert und in vielen Punkten automatisiert. Zusätzlich werden die Mitarbeiter diesbezüglich geschult. Entscheidungen werden durch eine klare Hierarchie beschleunigt, da bei Partizipation am Systemmarkenkonzept vertraglich geklärt ist, wer welche Entscheidungsbefugnisse trägt und welche Veränderungen durch die Mitglieder zu akzeptieren sind. Auch die Umsetzung wird durch einen verstärkten Top-Down-Ansatz vorangetrieben.<sup>33</sup>

Die zweite Herausforderung - Systemeffizienz steigern - wird durch die Variablen „Zentralisierung der Einkaufsverhandlungen“, „Kooperation zwischen Zentrale und Mitgliedern im Bereich Logistik / Warenwirtschaft intensivieren“ und „Verstärkte Kooperationen mit der Industrie“ beschrieben.<sup>34</sup> Bei Systemmarken ist die Zentralisierung der Einkäufe perfektioniert. Im Rahmen des Systemmarkenkonzepts wird das Sortiment nahezu vollständig, wenn nicht zu 100%, durch die Zentrale bestimmt. Über das Warenwirtschaftssystem liegen genaueste Bestandsdaten vor, so dass die Zentrale den Einkauf präzise und zentral abwickeln kann. Auch die Logistik wird bei so hohen Warenbezugsquoten durch die Zentrale gesteuert und auf Basis der Daten des Warenwirtschaftssystems koordiniert. Zu einer verstärkten Kooperation mit der Industrie kommt es im Rahmen der Entwicklung und Produktion von Eigenmarken und Exklusivprodukten.<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> Vgl. DAUTZENBERG (1996), S. 74 und 78.

<sup>33</sup> Vgl. MEFFERT / BURMANN / KIRCHGEORG (2015), S. 777f.

<sup>34</sup> Vgl. DAUTZENBERG (1996), S. 74 und 78.

<sup>35</sup> Vgl. DÖLLE (2001), S. 349ff; GOLLNICK / SCHINDLER (2001), S. 385; ZENTES / SWOBODA (2005), S. 1080f.

Für die dritte Herausforderung - Zentralleistungen neu ausrichten - werden die Variablen „Neuausrichtung des zentralen Dienstleistungsangebots“, „Endkundenmarketing seitens der Zentrale ausbauen“ und „Qualifikation der Zentrale für Einzelhandelsaufgaben verbessern“ angegeben.<sup>36</sup> Der Anforderung zum Dienstleistungsangebot kommt das Konzept der Systemmarke nach. So wird ein neues Konzept angeboten, das den aktuellen Markterfordernissen entspricht und kontinuierlich angepasst wird. Das Angebot von diversen Dienstleistungen die zur sogenannten „Dienstleistungsfalle“ durch fehlende Rentabilität führen, wird langfristig reduziert. Das Endkundenmarketing ist zentraler Bestandteil der Systemmarke. Die Zentrale übernimmt im Rahmen der Systemmarke die Koordination der Einzelhandelsaufgaben, so dass ein höheres Qualifikationsniveau erreicht wird.

Abschließend wird im Rahmen der Autorisierung im Folgenden dargestellt, wie die Mitglieder durch die zentrale Bereitstellung und Koordination der mit der Systemmarke verbundenen Leistungen entlastet und an die Verbundgruppe gebunden werden.

Das gesamte Aufgabenfeld der Mitglieder wird reduziert. Es ergeben sich erhebliche Erleichterungen durch die Einführung der Systemmarke.

Tab. 3-1: Reduzierung des Aufgabenfelds der Mitglieder

Bereitstellung durch die Zentrale im Rahmen des Systemmarkenkonzepts	Freiwilliger Leistungsbezug möglich, ansonsten in Eigenregie zu erbringen
Informations- und Kommunikationspolitik	Betriebswirtschaftliche Beratung
Betriebstypenpolitik / -konzept / -planung	Standortanalysen und -beratung
Ladengestaltungsberatung	Sonstige Finanzierungshilfen
Delkrederehaftung	Weiterbildungsangebote
Zentralregulierung	Nachfolgeberatung
Marktforschung	Erfa-Gruppen
Marketing	
Einkauf	
Betriebsvergleiche, Kosten- und Rentabilitätsüberprüfungen	

<sup>36</sup> Vgl. DAUTZENBERG (1996), S. 74 und 86.



Betrachtet man die Leistungsangebote von Verbundgruppen so ergibt sich durch die Einführung einer Systemmarke das Bild aus Tab. 3-1. Der Anteil der zentral bezogenen Leistungen wird präzisiert (linke Spalte) und damit die Belastung der Mitglieder um diese Aufgaben verringert.<sup>37</sup>

Untersucht man die Leistungen aus Tab. 3-1 in Bezug auf den Wettbewerbsvorteil für die Verbundgruppen, zeigt sich, dass dieser durch die Systemmarke gesteigert werden kann. Der Wettbewerbsvorteil setzt sich, aus der Wettbewerbsposition der Mitglieder am Markt und der Bindungsintensität der Leistungen zusammen.<sup>38</sup>

In Abb. 3-1 sind auf der X-Achse die Leistungen aus Tab. 3-1 abgebildet. Es werden nur solche Leistungen aufgeführt, die aufgrund der Einführung der Systemmarke einen verpflichtenden Charakter für die Mitglieder entfalten. Auf der Y-Achse werden der Bindungsgrad der Leistungen, die Wettbewerbsposition der Mitglieder und der Wettbewerbsvorteil der Verbundgruppe dargestellt. Die ursprünglichen Werte, die durch die gestrichelte Linie abgebildet werden, basieren auf der Einordnung der Leistungen in SCHLESIGER (2014), S. 20ff. Dort wurde zwischen „gering“ und „hoch“ differenziert. „Gering“ entspricht in der folgenden Tabelle dem Wert „0“ auf der Y-Achse und „hoch“ dem Wert „7“. Die durchgezogene Linie verdeutlicht die Verbesserung des Wettbewerbsvorteils der Verbundgruppe, die verbesserte Position der Mitglieder am Markt und die gesteigerte Bindungsintensität der Leistungen, basierend auf der Einführung einer Systemmarke.

Es wird deutlich, dass bei den Leistungen vor Einführung der Systemmarke fünf von neun eine überdurchschnittliche Bindung / Wettbewerbsposition ausgelöst haben. Nach der Einführung liegen acht Leistungen im überdurchschnittlichen Bereich und eine im neutralen Bereich. Bei sieben von neun Leistungen hat sich die Bewertung verbessert. Da die Bindung und die Wettbewerbsposition der Mitglieder korrelieren, resultiert eine verbesserte Bewertung in einem Wettbewerbsvorteil für die gesamte Verbundgruppe.<sup>39</sup> Dies verdeutlicht die positiven Effekte der Systemmarke auf die Kooperation. Aufgrund dessen ist die Einführung des Systemmarkenkonzepts zu empfehlen.

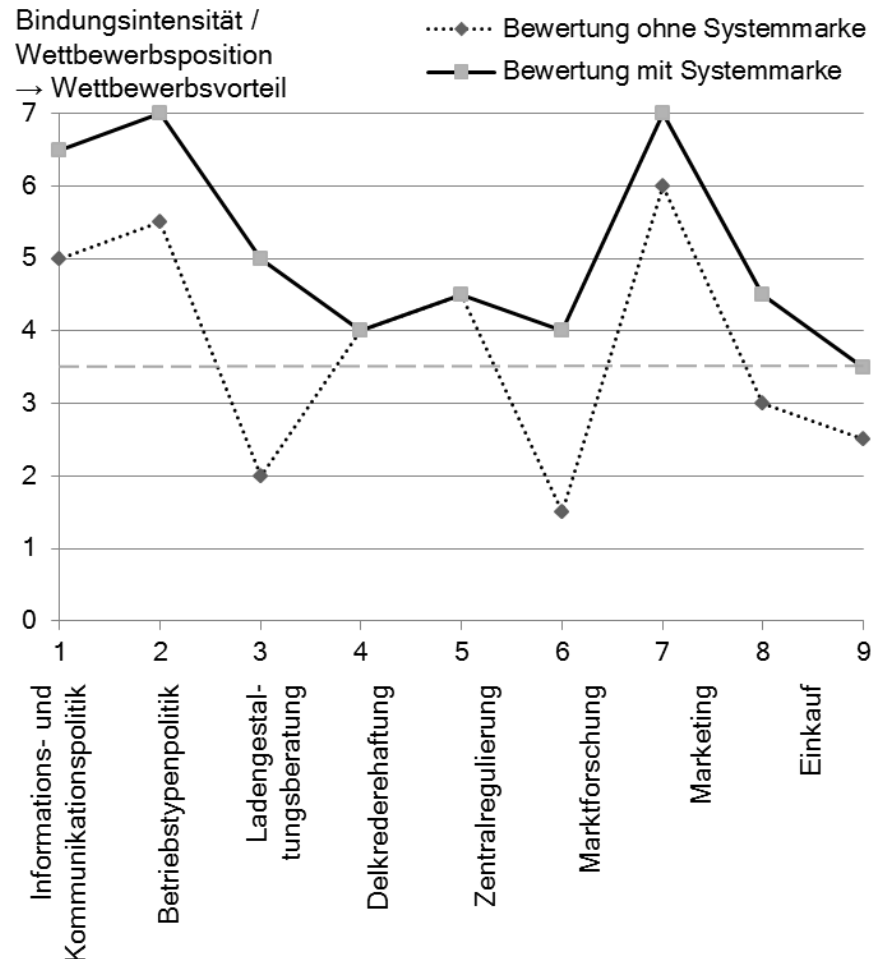
---

<sup>37</sup> Besteht kein Systemmarkenkonzept, müssen die Verbundgruppenmitglieder die Leistungen selbst erbringen oder durch die Verbundgruppenzentrale beziehen. Wobei bei Bezug über die Zentrale die Leistungen stark standardisiert sind und dem Bedarf der Mitglieder häufig nicht vollständig entsprechen können.

<sup>38</sup> Vgl. SCHLESIGER (2014), S. 28.

<sup>39</sup> Vgl. SCHLESIGER (2014), S. 20ff.

Abb. 3-1: Steigerung des Wettbewerbsvorteils der Zentrale und der Wettbewerbsposition der Mitglieder durch die Systemmarke



Bei der Informations- und Kommunikationspolitik ist aus technischer Sicht (Hardware / Netzanbindung) keine starke Veränderung zu erwarten, wenn die Koordination der Aktivitäten bereits über ein komplexes Warenwirtschaftssystem erfolgt ist. Im Bereich der direkten Kommunikation sind Veränderungen möglich (Kommunikationsinhalte / Software). So werden von der Zentrale alle Daten des Mitgliedsbetriebs erhoben, die für die Einbindung in das Systemmarkenkonzept erforderlich sind. Hierdurch kann die Zentrale die wirtschaftlichen Aktivitäten der Mitglieder genau erfassen und für die Koordination verwenden. Außerdem wird in Richtung der Mitglieder ein deutlicher Ausbau der Kommunikationsaktivitäten von der Zentrale zu erwarten sein. Konzeptänderungen, Werbeaktionen, Erfolge etc. müssen im Rahmen der Kommunikationspolitik den Mitgliedern zugänglich gemacht werden, damit diese die

Systemmarke optimal umsetzen können.<sup>40</sup> Ähnlich sieht es bei der Betriebstypenpolitik aus. Die Systemmarke stellt das durch das Mitglied gewählte Betriebskonzept dar. Dieses ist verbindlich und lässt nur geringe Flexibilität zu und die Rückabwicklung stellt sich als kompliziert heraus. Die Ladengestaltung ist ein zentraler Bestandteil des Systemmarkenkonzepts und damit absolut bindend, wodurch die Position des Mitglieds am Markt deutlich verbessert wird. Auch hier ist die Rückführung schwierig. Die Delkrederehaftung und die Zentralregulierung entfalten im Rahmen des Systemmarkenkonzept keine deutliche Verbesserung für die Mitglieder, da sie häufig im Rahmen des Warenbezugs bereits in Anspruch genommen wurden und von den Mitgliedern nicht als Einengung gesehen werden, sondern vielmehr als allgemeiner Vorteil der Mitgliedschaft in einer Verbundgruppe.<sup>41</sup> Im Bereich der Marktforschung tritt ein positiver Effekt auf. Die Marktforschung ist auf die Systemmarke ausgerichtet und liefert diesbezüglich spezifische Ergebnisse, die von der Systemzentrale im Rahmen der kontinuierlichen Anpassung des Konzepts berücksichtigt werden. Das Marketing, als wichtiger Bestandteil des Systemmarkenkonzepts, ist eng mit diesem verknüpft. Da es spezifisch auf das Konzept angepasst wird, ist es von hoher Bedeutung für die partizipierenden Mitglieder. Die bereits ausgeprägte Bedeutung des Marketings wächst durch das Systemmarkenkonzept weiter an und führt bei den Mitgliedern zu einer Steigerung der Bindungsintensität und einer Optimierung der Wettbewerbsposition. Insgesamt kann der Wettbewerbsvorteil der jeweiligen Verbundgruppe weiter ausgebaut werden.<sup>42</sup> Im Bereich des zentralen Einkaufs erfolgt eine Verbesserung, da durch die Systemmarke deutlich mehr, oder alle Waren über die Zentrale bezogen werden. Durch den zentralisierten Einkauf mit hohen Bezugsquoten erzielt die Zentrale Kostenvorteile. Die Mitglieder profitieren von den geringen Einkaufspreisen und optimieren ihre Position am Markt.<sup>43</sup> Bei Betriebsvergleichen, Kosten- und Rentabilitätsüberprüfungen erfolgt eine leichte Verbesserung. Grund hierfür ist, dass die Vergleiche und Prüfungen in ihrer Aussagekraft an Wert gewinnen, weil die Systemmarke zu einer Vereinheitlichung der Betriebe führt und so eine höhere Vergleichbarkeit gegeben ist.

Insgesamt kann von einer Autorisierung der Verbundgruppenzentrale zur Einführung einer Systemmarke ausgegangen werden. So fördert sie

---

<sup>40</sup> Vgl. Kapitel 3.4.1 Grundvoraussetzungen.

<sup>41</sup> Vgl. SCHLESIGER (2014), S. 20ff.

<sup>42</sup> Vgl. SCHLESIGER (2014), S. 20ff. und SCHÄFER (2007), S. 125.

<sup>43</sup> Vgl. HIMA / IBB (2003), S. 27.

die Entwicklung eines MemberValues, begegnet den Kernherausforderungen erfolgreich und verhilft den Verbundgruppen zu einem Wettbewerbsvorteil.

### 3.2 Diskussion - Gegebenheiten des Marktes

Der Markt, auf dem Verbundgruppen aktiv sind, unterliegt einem Wandel. Der Wettbewerb hat sich deutlich verschärft, was auf veränderte Strukturen im Markt zurückzuführen ist. Die spezifischen Veränderungen im Bereich der Nachfrage und des Angebots werden in Tab. 3-2 zusammen mit ihren Parametern wiedergegeben.<sup>44</sup>

Tab. 3-2: Positionierungsparameter und ihre Hintergründe

Veränderung / Ausprägung	Parameter
Kostenvorteile (Größen- und Spezialisierungseffekte) können insbesondere in Kooperationen erzielt werden.	Preis
Eine <i>hohe Marktabdeckung</i> muss aufgrund der steigenden <i>Mobilität</i> der Bürger gewährleistet werden, da Geschäftsstätten nur bei <i>kurzen Anfahrtswegen</i> als <i>priorisierte Einkaufsstätte</i> dienen. Ansonsten konkurrieren sie mit vielen Unternehmen die im „Einkaufsradius“ liegen, so dass sie den Konsum auf anderem Weg auf sich ziehen müssen.	Distanz
Der Ausbau der <i>Service- und Dienstleistungen</i> in den Geschäften birgt aufgrund der alternden Bevölkerung Potenzial.	Dienstleistung
Die Käufertypen fordern im Bereich der Grundversorgung niedrige Preise. Immer mehr Käufer wünschen <i>Convenience</i> oder <i>ökologische Produkte</i> sowie <i>schnelle</i> und <i>flexible Einkaufsmöglichkeiten</i> , wofür sie bereit sind <i>höhere Preise</i> zu entrichten. Insgesamt wird der Einkauf auch gerne als <i>Erlebnis</i> wahrgenommen, so dass <i>klare Konzepte den Kunden anziehen</i> müssen. Diese Konzepte müssen den <i>Grundbedarf günstig abdecken</i> und sollten außerdem zur <i>Befriedigung weiterer Bedürfnisse ökologische und Convenience Produkte im Sortiment als Standard</i> vorsehen. Damit der Einkauf flexibel und schnell von statten gehen kann, bieten sich ausgedehnte <i>Ladenöffnungszeiten</i> sowie <i>Schnell- und Self-Scanning-Kassen</i> an. <sup>45</sup>	Sortiment Service Individualität

<sup>44</sup> Als Grundlage für die Inhalte in der Tabelle dient die Diskussion des Nachfrage- und Angebotswandels in SCHLESIGER (2014), S. 16ff.

<sup>45</sup> Vgl. THE NIELSEN COMPANY GMBH (2013), S. 42.

Der Wettbewerb (Filialisten, Online-Handel etc.) und der Kostendruck (geringe Verkaufsflächenproduktivität) steigen. Durch <i>Eigenmarken</i> kann dem Phänomen des Service-Raubs begegnet werden.	Individualität
Im Handel besteht Personalmangel, ein <i>starkes Image</i> wirkt diesem entgegen.	Individualität
Bei der <i>Standortwahl</i> müssen Mietausgaben als Kostentreiber Berücksichtigung finden.	Distanz

Aus den Veränderungen am Markt ergeben sich die folgenden sechs Parameter, die in der Konzeptentwicklung berücksichtigt werden sollten: Preis, Distanz, Dienstleistung, Sortiment, Service und Individualität. Auch für Verbundgruppen ergeben sich basierend auf diesen Parametern Positionierungsmöglichkeiten, die sie aufgrund ihrer Struktur besonders gut und insbesondere besser als ihre Wettbewerber (Freiwilligen Ketten, Discounter etc.) realisieren können, wenn sie das richtige Konzept für den Markt entwickeln. Für Verbundgruppen sollte eine klare Positionierung angestrebt werden. Die Einführung einer Systemmarke kann hierzu einen entscheidenden Beitrag leisten. Aufgrund der meist ausgeprägten Mitgliederanzahl ist es zudem möglich, eine hohe Bekanntheit zu erzielen.

Im Folgenden wird dargestellt, wie es zu diesen Schlussfolgerungen kommt. Hierfür werden die Parameter und die am Markt bestehenden Ausprägungen betrachtet und gerankt. Woraufhin aufgezeigt wird, wie das Konzept der Systemmarke diesen Bedarf decken und den Verbundgruppen zu einem Wettbewerbsvorteil verhelfen kann.<sup>46</sup>

Das Einkaufsverhalten der deutschen Bevölkerung ist stark durch günstige Preise geprägt. Jedoch wechseln nur 18% die Einkaufsstätte aufgrund günstiger Angebote. Somit ist die Attraktivität der Einkaufsstätte bedeutender als der reine Preis. Bei der Einkaufsstättenwahl, die nach ihrer Attraktivität ausgerichtet wird, dominiert der Zeitfaktor.<sup>47</sup> Der Zeitfaktor setzt sich aus dem Weg zur Einkaufsstätte und den Öffnungs- sowie Kassenzeiten zusammen. Damit der Bedarf der Kunden in einer Region bedient werden kann, sollten die Einkaufsstätten das Sortiment auf den Bedarf der adressierten Kundengruppen ausrichten. Außerdem

<sup>46</sup> Der Wettbewerbsvorteil ergibt sich durch eine verbesserte Position der Mitglieder am Markt und das Eingehen einer bindungsintensiven Leistung wie der Systemmarke. Vgl. SCHLESIGER (2014), S. 20ff.

<sup>47</sup> Vgl. THE NIELSEN COMPANY GMBH (2013), S. 42 und 50.

muss der Einkauf im Geschäft schnell erfolgen und Service in Form von langen Öffnungszeiten und kurzen Kassenzeiten muss gewährleistet werden.<sup>48</sup>

Bei der Einkaufsstättenwahl lässt sich, basierend auf der geführten Diskussion zum Käuferverhalten, die Dauer des Einkaufs als dominierender Einflussfaktor identifizieren. Die Dauer des Einkaufes wird maßgeblich durch die Distanz zur Einkaufsstätte bestimmt,<sup>49</sup> jedoch sind auch die Servicezeiten (Öffnungs- und Kassenzeiten) bei der Einkaufsdauer zu berücksichtigen. Zweiter Faktor ist das Sortiment, welches einen hohen Anteil des Bedarfs abdecken muss. Insgesamt muss beispielsweise im Lebensmittelbereich der Preis für Produkte des alltäglichen Bedarfs niedrig und für ökologische und Convenience Produkte zumindest wettbewerbsfähig gegenüber reinen Reformhäusern (ökologische Produkte) bzw. Tankstellen (Convenience Produkte) sein.<sup>50</sup> Das Image der Geschäftsstelle (Individualität) ist für die Wahl der Einkaufsstätte von Bedeutung, da immer mehr Kunden ein Erlebnis beim Einkaufen wünschen und sich mit der Einkaufsstätte identifizieren.<sup>51</sup> Außerdem werden durch ein starkes Image Kunden angezogen und die Einkaufsstätte mit einer höheren Wahrscheinlichkeit als priorisierte Einkaufsstätte gewählt. Ein gutes Image wirkt sich außerdem positiv auf den Personalbedarf aus, da sich qualifiziertes Personal durch ein positives Image angesprochen fühlt, was wiederum die Dienstleistungsqualität verbessert.<sup>52</sup> Eine hohe Dienstleistungsqualität ist insbesondere bei der Konsumentengruppe der älteren Bürger sowie bei Luxus- und beratungsintensiven Produkten erforderlich.<sup>53</sup> Basierend auf dieser Bewertung, erfolgt das Ranking der Parameter gemäß Tab. 3-3.

Das Ranking zeigt, dass die Parameter die Einkaufsstättenwahl unterschiedlich stark beeinflussen. Dies müssen Verbundgruppen bei der Konzepterstellung und Positionierung ihrer Mitglieder am Markt berücksichtigen.

---

<sup>48</sup> Vgl. KELLER (2000), S. 281; ZIEGLER / REITBAUER / RIZZO (2007), S. 29f.

<sup>49</sup> Ein längerer Weg zur Einkaufsstätte hat einen überproportionalen Einfluss auf die Gesamteinkaufszeit.

<sup>50</sup> Vgl. THE NIELSEN COMPANY GMBH (2013), S. 42; ZIEGLER / REITBAUER / RIZZO (2007), S. 17 und 24.

<sup>51</sup> Vgl. EGGERT (2001), S. 81; KRIEGER (2014); KULKE et al. (2013), S. 28.

<sup>52</sup> Vgl. BMWI (2013), S. 34; GRÜNDKERN (2005), S. 241; KULKE et al. (2013), S. 34.

<sup>53</sup> Vgl. EGGERT (2001), S. 79; KULKE (2013), S. 47; KULKE et al. (2013), S. 39.

Tab. 3-3: Rang der Parameter bei der Einkaufsstättenwahl

Rang	Parameter
1	Distanz / Service (Geschwindigkeit)
2	Sortiment
3	Preis
4	Individualität
5	Dienstleistung

Eine hohe Preissensibilität<sup>54</sup> kommt bei den meisten Käufern zum Ausdruck,<sup>55</sup> jedoch ist sie bei der Wahl der Einkaufsstätte nicht absolut dominierend. Dies zeigt sich auch daran, dass am häufigsten im Supermarkt und nicht im Discounter eingekauft wird. Dennoch ist der Preis als eine „conditio sine qua non“ zu werten, da überhöhte Preise die Wettbewerbsfähigkeit enorm reduzieren. Neben dem Preis sind auch das komplexe Warenangebot, das Erlebnis und die Beratungsleistung wichtig. Für Verbundgruppen bedeutet dies, dass sie trotz des Discountertrends am Markt eine eigene Positionierungsstrategie herausbilden können.<sup>56</sup> Dem steigenden Fokus der Bevölkerung auf gute Preise, angemessene Dienstleistung und eine hohe Erreichbarkeit der Einkaufsstätte mit gutem Service, einem breiten Sortiment und einem individuellem Auftritt können Verbundgruppen durch das Konzept der Systemmarke begegnen. Ein einzelnes Unternehmen wäre kaum in der Lage, ein komplexes Konzept zu entwerfen, das allen Anforderungen der Kunden gerecht wird.

Wie Verbundgruppen, durch die Einführung einer Systemmarke, den aufgeführten Parametern der Einkaufsstättenwahl gerecht werden, wird im Folgenden dargestellt.

#### *Distanz / Service (Geschwindigkeit)*

Durch die Systemmarke werden die einzelnen Mitglieder gestärkt und am Markt besser wahrgenommen. Die Verbundgruppen sollten möglichst viele und langfristig alle Mitglieder in das Konzept aufnehmen,

<sup>54</sup> Fast 40% des alltäglichen Konsumgüterbedarfs wird im Discounter gedeckt. Vgl. THE NIELSEN COMPANY GMBH (2013), S. 41.

<sup>55</sup> Vgl. SCHLESIGER (2014), S. 16ff.

<sup>56</sup> Vgl. EGGERT (2013), S. 20; KRIEGER (2014); SIEBERT (2010), S. 21; THE NIELSEN COMPANY GMBH (2013), S. 40f und 48.

damit eine hohe Marktabdeckung erzielt werden kann. Nur wenn die Einkaufsstätte im persönlichen Einkaufsradius liegt, wird sie in das Portfolio möglicher Einkaufsstätten aufgenommen. Ist die Einkaufsstätte gut erreichbar, muss sie zudem einen optimierten (schnellen) Einkauf ermöglichen. So sollten Verbundgruppen ein Ladenkonzept entwerfen, welches dieser Anforderung nachkommt und den Kunden klar durch den Laden leitet. Im Kassensbereich muss darauf geachtet werden, dass die Bezahlung schnell zu absolvieren ist. Eine gute Möglichkeit, um insbesondere dem Convenience Shopper entgegenzukommen, sind Schnell- und Self-Scanning-Kassen. Solche Kassen können als Zusatzangebot dienen, dürfen aber nicht ausschließlich eingesetzt werden, da viele Kunden den Kassenservice vorziehen. Ein weiterer wichtiger Faktor bei der Distanz ist die Erreichbarkeit der Einkaufsstätte. PKW-Besitzer benötigen ausreichend Parkmöglichkeiten, eine ÖPNV-Anbindung sollte bei der Standortwahl berücksichtigt werden und insgesamt, sollten die Einkaufsstätten nicht zu weit außerhalb liegen, da der Einkauf von vielen Personen mit dem Fahrrad erledigt wird. Fußgänger sind meist in städtischen Gebieten anzutreffen, so dass einige Mitglieder der jeweiligen Verbundgruppe direkt in Ballungszentren angesiedelt sein sollten, um den dortigen Bedarf abzudecken.

### *Sortiment*

Das Warenangebot muss vielfältig sein. Der Kunde möchte zur Deckung seines Bedarfs eine möglichst geringe Anzahl an Einkaufsstätten anfahren müssen, um wenig Zeit mit dem Einkaufen zu verbringen. Bei der Angebotsgestaltung sollte daher darauf geachtet werden, dass die volle Bandbreite an Produkten der Branche angeboten wird bzw. die zur Deckung des Bedarfs der anvisierten Kundensegmente erforderlichen Produkte. So sind z. B. im Lebensmittelbereich neben den Gütern des täglichen Bedarfs auch Trendprodukte wie Convenience- / ökologische Produkte anzubieten.<sup>57</sup>

### *Preis*

Durch die Systemmarke und das dahinterstehende Konzept entsteht eine hohe Sortimentskonsistenz bei den Mitgliedern. Hierdurch werden große Mengen gleicher Produkte von Herstellern bezogen, was die Einkaufspreise senkt. Darüber hinaus entstehen Synergien in der Logistik, so dass die Mitglieder in ihren Unternehmen günstige und wettbewerbsfähige Preise anbieten können.

---

<sup>57</sup> Vgl. ZENTES / KOLB / RITTINGER (2010), S. 13.



### *Individualität*

Die Vereinheitlichung der Mitgliedsbetriebe erfüllt den Zweck der Wiedererkennung beim Kunden, so dass dieser Vertrauen aufbaut und die Geschäftsstätten der Mitgliedsbetriebe in sein Portfolio an priorisierten Einkaufsstätten aufnimmt. Außerdem erlangen die Kunden aus der Systemmarke einen Markenwert. Für diesen sind die Kunden bereit weitere Wege zurückzulegen oder höhere Preise zu entrichten. Das Konzept der Systemmarke muss daher eine individuelle Marke (Markennamen und Logo) vorsehen. Außerdem muss die Ladengestaltung den Wunsch nach „Erlebnis“ beim Einkaufen berücksichtigen.<sup>58</sup> Die Gestaltung der Läden muss einen Wiedererkennungswert vorweisen und den ästhetischen Ansprüchen der Kunden entsprechen.

Durch Eigenmarken kann die Individualität unterstrichen werden, allerdings müssen diese am Markt ausreichend bekannt sein. Hierbei ist die Systemmarke als Dachmarke von Bedeutung. Die Mitglieder sollten daher die Eigenmarken unter dem Schirm der Dachmarke tragen. Durch die Gruppe erfolgt so eine geschlossene Etablierung der Eigenmarken am Markt.<sup>59</sup> Die Gruppe profitiert hier stark von den Synergieeffekten des gemeinsamen Markenauftritts.<sup>60</sup>

Im Handel kann durch einen gemeinsamen Auftritt ein starkes Image geschaffen werden, wodurch auch dem Personalangel entgegenget wird, da die Marke als attraktiver Arbeitgeber am Markt wahrgenommen wird. Außerdem bieten Verbundgruppen diverse Weiterbildungsmöglichkeiten, was die Qualität der Mitarbeiter steigern kann.<sup>61</sup>

### *Dienstleistung*

Das Konzept der Systemmarke muss die durch den Kunden gewünschte Dienstleistung bzw. Service bereitstellen. Die alternde Bevölkerung stellt die erste Zielgruppe dar. Die zweite Zielgruppe wird durch die Kunden von Luxusprodukten gebildet. Hier werden gute Beratung und weitere Leistungen (Lieferservice etc.) gefordert. Der Problematik, dass nach erfolgter Beratung der Einkauf im Internet erfolgt, kann durch Eigenmarken

---

<sup>58</sup> Vgl. BMWI (2013), S. 34; KRIEGER (2014); KULKE et al. (2013), S. 37; SCHÄFER (2007), S. 128f.

<sup>59</sup> Vgl. BLÖCKER (2005), S. 23; ESCH / BRÄUTIGAM (2005), S. 842; FRÖHLICH (2003), S. 394ff; SCHÄFER (2007), S. 132; STRÖDTER et al. (2005), S. 412.

<sup>60</sup> Vgl. ESCH (2014), S. 567f; SCHÄFER (2007), S. 126.

<sup>61</sup> Vgl. GRÜNDKERN (2005), S. 241; KULKE et al. (2013), S. 34.

begegnet werden, die exklusiv für die Mitglieder der Gruppe hergestellt oder gelabelt werden.<sup>62</sup>

Zusammenfassend zeigt sich, dass das Konzept der Systemmarke eine gute Reaktionsmöglichkeit für Verbundgruppen darstellt, um den allgemeinen Marktgegebenheiten gerecht zu werden. Außerdem können Verbundgruppen, durch ihre hohe Mitgliederanzahl, auch die scheinbar unattraktiven Standorte z. B. in Form von ländlichen Kommunen abdecken.<sup>63</sup> Dies bietet ein hohes Potenzial für den Einzelhandel im Lebensmittelbereich. So kann neben den großen Standorten auch ein auf die wesentlichen Aspekte reduziertes Systemmarkenkonzept für kleine Standorte entstehen. Hierbei wird beispielsweise ein kleinerer Standort aufgebaut, der die Güter des täglichen Bedarfs günstig bereitstellt und die Kunden aus ländlichen Regionen für kurze Besorgungen anzieht. Eine andere Lücke besteht im Hinblick auf Convenience Geschäfte in außerstädtischen Regionen. Convenience Produkte sollten daher auch in Geschäften der ländlichen Gebiete mit in das Sortiment integriert werden. In Stadtzentren können außerdem spezielle Shops unter der Systemmarke als eigenes Konzept entstehen, die 24/7 geöffnet haben und nur Convenience Produkte anbieten. Für das beschriebene Konzept spricht auch, dass Fachmärkte mit wohngebietsnahen kleinen Filialen einen Boom erleben. Sie bieten relativ günstige Preise (z. B. im Verhältnis zu Kiosks und Tankstellen) mit einem guten Service.<sup>64</sup>

### **3.3 Diskussion - Behebung von Verbundgruppenmängeln**

Von den Leistungen, die die Verbundgruppenzentrale anbietet, geht eine unterschiedliche Bindungsintensität aus. Von der Systemmarke als Leistung der Zentrale geht die stärkste Bindung aus und die Autonomie der Mitglieder wird „freiwillig“ stark eingeschränkt.<sup>65</sup> Bisher wird die Systemmarke von wenigen Verbundgruppen angewendet, obwohl sie einen ausgesprochenen Wettbewerbsvorteil generiert. Für Unternehmensnetzwerke stellt eine starke Marke den bedeutendsten Erfolgsfaktor dar.<sup>66</sup>

Die Systemmarke kann von Verbundgruppen insbesondere zur Mitgliederbindung, zur Straffung und Stabilisierung des Systems und zur Gene-

---

<sup>62</sup> Vgl. SCHLESIGER (2014), S. 16ff.

<sup>63</sup> Vgl. BMVBS (2011), S. 2 und 24.

<sup>64</sup> Vgl. EGGERT (2013), S. 21f. Ein erfolgreiches Beispiel für die Umsetzung ist REWE City. Vgl. BMVBS (2011), S. 14.

<sup>65</sup> Vgl. SCHLESIGER (2014), S. 20ff.

<sup>66</sup> Vgl. AHLERT / AHLERT (2010), S. 362.

rierung eines Wettbewerbsvorteils eingesetzt werden. Die Übernahme und Einführung des Konzepts der Systemmarke in den Mitgliedsbetrieben führt nach Etablierung der Marke zu einer freiwilligen Bindung, da eine Rückführung mit hohen Verlusten (Opportunitätskosten) verbunden ist. Hierdurch werden die Netzwerkstabilität und der informelle Institutionalierungsgrad gesteigert. Die Systemstraffung ergibt sich durch den hohen Grad der Institutionalisierung und die Einschränkung der Verfügungsrechte im Rahmen der Einführung der Systemmarke.<sup>67</sup> Dies ist in Hinblick auf Tab. 3-4 essenziell. Hiernach sind ein Drittel der Verbundgruppenmitglieder der Meinung, dass sie die Verbundgruppe ohne jeglichen Wettbewerbsnachteil wechseln können. Nur gut die Hälfte der Mitglieder antizipiert einen Nachteil. Es wird deutlich, dass die Verbundgruppen ihren Wettbewerbsvorteil ausbauen und die Mitglieder binden müssen, dies wird durch die Einführung eines Systemmarkenkonzepts unterstützt.

Tab. 3-4: Verbundgruppenwechsel ohne Wettbewerbsverluste möglich

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

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

Marken, so auch die Systemmarke, können als Schlüssel zum Kunden dienen. Im Rahmen der Einführung der Systemmarke in Verbundgruppen, wird der Endkunde am Markt als Leistungsempfänger der Verbundgruppenmitglieder verstanden. Die Mitglieder empfangen wiederum Leistungen von der Verbundgruppenzentrale und stellen die zweite relevante Kundengruppe dar. Das Konzept der Systemmarke muss daher von der Zentrale so entworfen werden, dass es sowohl den Endkunden als auch den Mitgliedern einen Nutzen stiftet.<sup>68</sup>

Zutritt zu der Marke wird den Verbundgruppenmitgliedern durch die Aufnahme in die jeweilige Verbundgruppe gewährt bzw. bei Verbundgrup-

<sup>67</sup> Vgl. in SCHLESIGER (2014), S. 27 die Diskussion zur Systemmarke. Zum Wettbewerbsvorteil siehe Kapitel 3.2 Diskussion - Gegebenheiten des Marktes und zur Institutionalisierung und zur Straffung des Systems THEURL / SCHWEINSBERGER (2004), S. 23 und 26.

<sup>68</sup> Vgl. AHLERT / AHLERT (2010), S. 362; MARKENKRAFT (2013), S. 3; PWC (2006), S. 47.

pen, die eine Systemmarke einführen, durch die bestehende Mitgliedschaft. Die Marke ist hierbei fester Bestandteil des Netzwerkes.<sup>69</sup>

Das Markenmanagement gewinnt als Erfolgsfaktor in Verbundgruppen an Zuspruch.<sup>70</sup> Insbesondere die Eigenmarken rücken bei immer mehr Verbundgruppen in den Fokus des Managements. Bereits 70% aller Verbundgruppen führen mindestens eine Eigenmarke. Durchschnittlich werden 3,8 Eigen- / Handelsmarken pro Verbundgruppe geführt.<sup>71</sup> Bei Discountern ist von 2000 bis 2005 der Anteil von Handelsmarken von 0% auf 20% gestiegen und bei Supermärkten / Verbrauchermärkten von 10% auf 20%. Diese Einwicklung schreitet fort. So gaben in 2013 25% der deutschen Bevölkerung an, dass sie mehr Eigenmarken kaufen als im Jahr zuvor. Lediglich 10% reduzierten den Kauf solcher Marken.<sup>72</sup>

Eigenmarken und Exklusivprodukte können als erster Schritt zu einer einheitlichen Identität dienen, da sie gerne von den Mitgliedern in Anspruch genommen werden und dem Kunden als Orientierung bei der Produktwahl dienen. Hierbei kann es sich um für die jeweilige Verbundgruppe entwickelte Produkte handeln (Eigenmarken) oder um Markenprodukte, die mit dem Logo der Gruppe als Zusatz versehen werden (Exklusivprodukte) sowie um Markenprodukte, deren Markenrecht an die jeweilige Verbundgruppe via Lizenz übertragen wird. Die Zentrale garantiert dem Lieferanten eine Mindestabsatzmenge, so dass dieser ein Interesse an einer solchen Vertragsbeziehung ausbildet. Durch die Garantie der Mindestabsatzmenge muss die Zentrale den Verkauf der Produkte fördern. Dies erfolgt durch vermehrte Marketingaktivitäten, wobei die Eigenmarken und Exklusivprodukte als Alleinstellungsmerkmal der Mitglieder dienen.<sup>73</sup>

Die Vorteile von einheitlichen Marken sind Größeneffekte, Kosteneinsparungen, Zugang zu Medien (TV), Markenbekanntheit, -image, -loyalität und Vertrauen. Aber auch innerhalb der Unternehmen identifizieren sich die Mitarbeiter mit der Systemmarke und damit mit der Verbundgruppe. Widerstände werden reduziert und die Abhängigkeit gesteigert. Die Vor-

---

<sup>69</sup> Vgl. PwC (2006), S. 47.

<sup>70</sup> Vgl. PwC (2006), S. 50 und S. 61. Die allgemeine Bedeutung des Markenmanagements für den Erfolg der Verbundgruppen liegt bei 18%. Vgl. PwC (2006), S. 49.

<sup>71</sup> Vgl. BARRENSTEIN / KLIGER (2003), S. 15; FISCHER / MORSCHETT (2013), S. 3; MÜLLER-HAGEDORN / PREIßNER (1998), S. 98; PwC (2006), S. 50.

<sup>72</sup> Vgl. OLBRICH / GREWE (2009), S. 555; THE NIELSEN COMPANY GMBH (2013), S. 52.

<sup>73</sup> Vgl. BLÖCKER (2005), S. 21ff; GRÜNDKERN (2005), S. 241; MÜLLER-HAGEDORN / PREIßNER (1998), S. 98; PwC (2006), S. 50.

teile der Systemmarkenstrategie sind nicht nur den Verbundgruppenzentralen, sondern auch vielen Mitgliedern bekannt. Grundsätzlich gibt es nur wenige Verbände, in denen die Umstände gegen eine erfolgreiche Implementierung sprechen. Dennoch hat sich das Konzept noch nicht durchgesetzt.<sup>74</sup>

In Kapitel 3.1 wurde die Autorisierung zur Einführung von Marken vorgestellt und in Kapitel 3.2 sowie Kapitel 3.3 aufgezeigt, das durch die Einführung eines Systemmarkenkonzepts den Problemen am Markt und grundlegenden Problemen der Verbundgruppe begegnet werden kann. In Kapitel 3.4 soll nun betrachtet werden, ob eine Einführung unter Einbeziehung der relevanten Interessensgruppen realistisch sein kann.

### **3.4 Ist die Einführung realistisch**

#### **3.4.1 Grundvoraussetzungen**

Eine Leistungsstudie unter Verbundgruppen in Deutschland, in der die Mitglieder des ZGV befragt wurden, hat ergeben, dass bei 57% der Verbundgruppen ein einheitlicher „Gruppenverweis“ in Form eines Logos oder Namens besteht. Allerdings führen teilweise nur 3% der Mitglieder diesen einheitlichen Gruppenverweis. Innerhalb einzelner Verbände sind allerdings bereits 100% der Mitglieder am Gruppenverweis beteiligt.<sup>75</sup>

Die Basis für den Aufbau einer Systemmarke ist in vielen Verbundgruppen bereits vorhanden. Ca. 70% aller Verbundgruppen verfügen über eine Marketingabteilung, in der 12% der Gesamtbelegschaft arbeiten. Und selbst wenn keine eigene Marketingabteilung besteht, so bieten dennoch rund 90% der Verbundgruppenzentralen Marketingleistungen an.<sup>76</sup>

Ca. 50% der Verbundgruppenmitglieder sehen für die Zukunft eine steigende Bedeutung für die Beratungs- und Marketingleistungen der Zentralen. Über 40% sehen eine gleichbleibende und deutlich unter 10% eine abnehmende Bedeutung.<sup>77</sup> Hieraus lässt sich schließen, dass bei den Mitgliedern eine grundlegende Akzeptanz für weitreichende Beratungsleistungen, insbesondere im Marketing besteht. Im Rahmen der Einführung einer Systemmarke in einer Verbundgruppe, ist genau diese Akzeptanz erforderlich, damit geplante Maßnahmen erfolgreich umge-

---

<sup>74</sup> Vgl. FISCHER / MORSCHETT (2013), S. 3; MARKENKRAFT (2013), S. 1.

<sup>75</sup> Vgl. FISCHER / MORSCHETT (2013), S. 3.

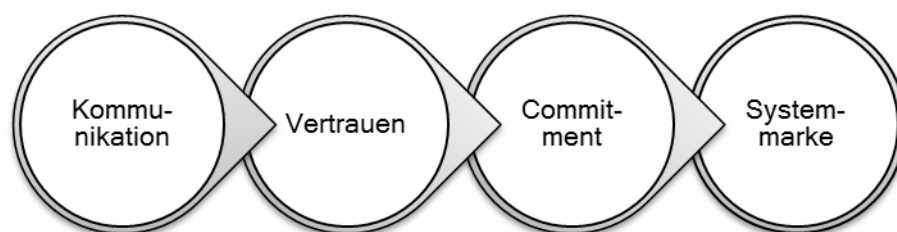
<sup>76</sup> Vgl. FISCHER / MORSCHETT (2013), S. 3 und 5.

<sup>77</sup> Vgl. FISCHER / MORSCHETT (2013), S. 5.

setzt werden können. Außerdem ist es notwendig, dass auch bei den Mitarbeitern der betroffenen Mitgliedsbetriebe ein Problembewusstsein besteht und in einem neuen Konzept eine Chance gesehen wird.<sup>78</sup> Zudem können die Transaktionskosten durch eine hohe Akzeptanz, eine hohe Entscheidungsmacht der Zentrale und einen hohen Bindungsgrad der Mitglieder reduziert werden. Hierdurch wird die Governance-Effizienz positiv beeinflusst. Grundsätzlich erfolgt bei der Organisation eine Annäherung an Massenfilialsysteme.<sup>79</sup>

Der Aufbau einer Systemmarke setzt eine gute Beziehungsqualität voraus. Diese besteht für Verbundgruppen aus Zufriedenheit, Vertrauen und Commitment.<sup>80</sup> Die Aspekte Vertrauen und Commitment finden sich, wie in Abb. 3-2 ersichtlich, in der Entwicklung zur Systemmarke wieder, was für die Bedeutung eines guten Beziehungsmanagements spricht.<sup>81</sup> Zufriedenheit muss bei den Mitgliedern bestehen, damit sich diese auf die Einführung einer Systemmarke einlassen. Denn wer bisher lediglich Enttäuschungen von der Gruppe erfahren hat, wird das neue Konzept nicht annehmen. Somit wird die Zufriedenheit in die Entwicklung einer Systemmarke nicht aufgenommen, sondern als Grundvoraussetzung gesehen. Mit dieser Zufriedenheit bildet sich ein Grundvertrauen,<sup>82</sup> was erforderlich ist, damit die Mitglieder „neue Risiken“ (hier die Systemmarke) eingehen. Das für die Systemmarke spezifische Vertrauen muss über die Kommunikation gebildet werden und wird sich bei ersten Erfolgen schnell in Commitment wandeln. Diese Erfolge bauen auf einer hohen Zielkongruenz und dem richtigen Leistungsangebot auf.<sup>83</sup>

Abb. 3-2: Entwicklungsgrundlage einer Systemmarke



<sup>78</sup> Vgl. DAUTZENBERG (1996), S. 129ff; MARKENKRAFT (2013), S. 2; PWC (2006), S. 73.

<sup>79</sup> Vgl. ARNOLD (1998), S. 59; GAHRENS (1990), S. 81; MÜLLER-HAGEDORN / VE-LTMANN (2012), S. 116f.

<sup>80</sup> Vgl. BAUER / GREYER / LEACH (1999), S. 284; PWC (2006), S. 73.

<sup>81</sup> Vgl. SCHLESIGER (2016), S. 16ff.

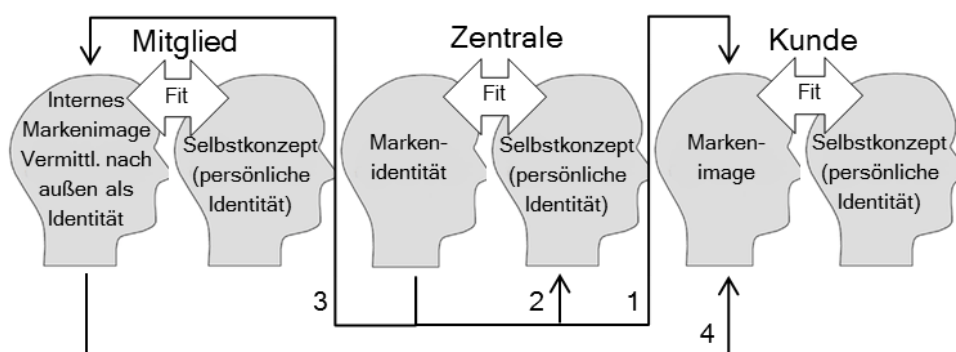
<sup>82</sup> Vgl. SCHLESIGER (2016), S. 16ff.

<sup>83</sup> Vgl. AHLERT (2010), S. 287; PWC (2006), S. 66; ZENTES / MORSCHETT (2003), S. 150.

### 3.4.2 Interessengruppen der Systemmarke

Bei der Entwicklung der Systemmarke ist zu berücksichtigen, dass neben den Anforderungen der Mitglieder auch die Anforderungen der Endkunden Berücksichtigung finden müssen. Wie in Abb. 3-3 dargestellt, spricht die Systemmarke die Mitglieder, aber auch die Endkunden an, da diese durch ihre Kaufkraft die Mitgliedsbetriebe und damit die Verbundgruppe tragen.

Abb. 3-3: Zielgruppen der Systemmarke



Die Systemmarke wird durch die Verbundgruppenzentrale entwickelt und manifestiert sich gemäß der identitätsbasierten Markenführung in der Markenidentität der Zentrale. Die durch die Empfänger wahrgenommene Marke bildet sich in Form des Markenimages heraus. Die Markenidentität stellt die „Soll-Konzipierung“ der Marke dar und setzt sich aus den Merkmalen der Marke zusammen. Das Markenimage als „Fremdbild“ beschreibt das Vorstellungsbild, welches aus den Aspekten besteht, die der Kunde mit der Marke verbindet. Fremdbild und Soll-Konzipierung sollten einen möglichst großen Fit aufweisen.<sup>84</sup>

Für Verbundgruppen ist die Besonderheit zu berücksichtigen, dass drei Gruppen durch die Marke adressiert werden und sich gegenseitig beeinflussen und hierdurch insgesamt vier relevante Beziehungsverhältnisse entstehen. Die Zentrale entwickelt eine Identität, diese wird vom Kunden wahrgenommen und in ein Image gebracht. Demnach adressiert die Systemmarke die Kunden am Markt (erstes Beziehungsverhältnis). Die Marke sollte zudem so konzipiert sein, dass sie den Vorstellungen der Mitarbeiter der Zentrale entspricht, damit sie erfolgreich ist (zweites Beziehungsverhältnis). Als drittes Beziehungsverhältnis ist das Verhältnis zwischen Zentrale und Mitgliedern anzuführen. Die Zentrale muss

<sup>84</sup> Vgl. BURMANN / MEFFERT (2005b), S. 53; ESCH (2014), S. 79; MEFFERT / BURMANN (1996), S. 35 und 68; MEFFERT / BURMANN / KIRCHGEORG (2015), S. 329.

mit der Marke die Mitglieder adressieren, da diese die Marke nach außen repräsentieren und sich durch die Marke angesprochen fühlen sollen. So kommt es, dass auch diese ein Image entwickeln, aufgrund dessen sie die nach außen zu vermittelnde Identität aufbauen. Auch hier sollte ein Fit zwischen dem Selbstkonzept der Verbundgruppenmitglieder und dem Image angestrebt werden, damit die Mitglieder durch die Marke gewonnen und gebunden werden und diese freiwillig nach außen tragen. Durch die von den Mitgliedern nach außen getragene Marke entsteht eine weitere Identität, die möglichst homogen zur Identität der Zentrale sein sollte, damit ein ganzheitlicher Markenauftritt gewährleistet werden kann und der Kunde ein konsistentes Image entwickelt und der Marke vertraut. Dies stellt das vierte Beziehungsverhältnis dar.<sup>85</sup> Bestandteile der Marke, die durch die Zentrale direkt an den Kunden übertragen werden, sind alle diejenigen Aspekte der Marke, die das Mitglied nicht beeinflussen kann. So werden der Markenname, das Logo, die Werbemittel, die Ladengestaltung etc. von der Zentrale bestimmt und durch die Mitglieder umgesetzt, aber nicht weiter beeinflusst. Die Mitglieder können jedoch singuläre Werbeaktionen in ihren Geschäften durchführen und bieten durch ihre Mitarbeiter eine bestimmte Servicequalität an und beeinflussen so die Kunden und die Entwicklung ihres Images. Daher sollten diese und ähnliche Aktivitäten stets nach dem Systemmarkenkonzept ausgerichtet werden.

Aufgrund der Nähe der Verbundgruppenmitglieder zum Kunden, sind diese über die lokalen Gegebenheiten teilweise besser informiert als die Zentrale. Weisen die lokalen Absatzmärkte eine große Heterogenität auf, so muss im Konzept der Systemmarke der Freiheitsgrad für die Mitglieder höher ausfallen. Dadurch können die Mitglieder unter Berücksichtigung der einheitlichen Systemmarke auf lokale Gegebenheiten reagieren.<sup>86</sup> Die Systemmarke muss in diesem Fall flexible Elemente enthalten. Sind die Differenzen sehr groß, wird sich dies bei der Mitgliederanalyse zeigen und im Rahmen der Segmentierung und der Notwendigkeit der Erstellung differenzierter Systemmarkenkonzepte niederschlagen. Werden aufgrund stark variierender lokaler Gegebenheiten die Mitglieder aufgeteilt und verschiedene Systemmarkenkonzepte unter der Dachmarke entwickelt, kann bei den differenzierten Systemmarkenkonzepten die Flexibilität für die Mitglieder in der Regel geringer ausfallen.

---

<sup>85</sup> Vgl. ESCH (2012), S. 37; HEGNER (2012), S. 247; KERNSTOCK (2012), S. 24f; MEFFERT / BURMANN (2005), S. 30; TOMCZAK / KERNSTOCK (2004), S. 178f.

<sup>86</sup> Vgl. MÜLLER-HAGEDORN / VELTMANN (2012), S. 120.



Abschließend kann bestätigt werden, dass eine Einführung realistisch ist. Die Grundvoraussetzungen zur Einführung einer Systemmarke sind in Verbundgruppen gegeben und durch das Konzept werden alle relevanten Interessensgruppen berücksichtigt.

#### **4 Fazit**

Die gegenwärtigen Strukturen am Markt zwingen Verbundgruppen zur Entwicklung neuer Kooperationskonzepte, um am Markt erfolgreich bestehen zu können. In diesem Arbeitspapier wurde die Systemmarke als Zukunftskonzept vorgestellt, welche unter bestimmten ein für Verbundgruppen anwendbares Zukunftskonzept darstellt.

Es konnte zudem festgestellt werden, dass die Verbundgruppenzentrale die Autorisierung zur Einführung eines Systemmarkenkonzepts hat, da dieses der Schaffung eines MemberValues dienlich ist und den drei zentralen Zukunftsherausforderungen nachkommt. Zudem konnte bestätigt werden, dass das Systemmarkenkonzept eine Möglichkeit darstellt, um auf die Gegebenheiten des Marktes adäquat zu reagieren, die Mitgliederbindung zu erhöhen sowie eine Straffung des Systems und einen Wettbewerbsvorteil zu generieren. Zudem konnte aufgezeigt werden, dass auch die Grundvoraussetzungen zur Einführung eines Systemmarkenkonzepts bereits in vielen Verbundgruppen erfüllt werden und dass durch die Systemmarke alle relevanten Interessensgruppen berücksichtigt werden.

Abschließend kann attestiert werden, dass das Systemmarkenkonzept eine zukünftige Strategieoption für Verbundgruppen darstellt.

## Literaturverzeichnis

- AAKER, D. A. / JOACHIMSTHALER, E. (2000): Brand leadership, New York.
- AHLERT, D. (2001): Integriertes Markenmanagement in Distributionsnetzen - Vom Co-Branding zur Netzgeführten Marke, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handelsmarken - Entwicklungstendenzen und Perspektiven der Handelsmarkenpolitik, 3. Auflage, Stuttgart, S. 431-453.
- AHLERT, D. (2010): Wertorientiertes Management von F&C-Netzwerken - Ein neues Paradigma für das Netzwerkmanagement in Unternehmenskooperationen?, in: Ahlert, D. / Ahlert, M. (Hrsg.): Handbuch Franchising und Cooperation - Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, 2. Auflage, Frankfurt am Main, S. 231-298.
- AHLERT, D. / AHLERT, M. (2010): Netzwerkgeführte Marken - Markenmanagement in Unternehmensnetzwerken, in: Ahlert, D. / Ahlert, M. (Hrsg.): Handbuch Franchising und Cooperation - Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, 2. Auflage, Frankfurt am Main, S. 361-381.
- ARNOLD, U. (1998): Strategische Allianzen in der Industrie, in: Olesch, G. (Hrsg.): Kooperation im Wandel - Zur Bedeutung und Entwicklung der Verbundgruppen, Reihe: Ökonomie in Wissenschaft und Praxis, Bd. 2, Frankfurt am Main, S. 55-79.
- BARRENSTEIN, P. / KLIGER, M. (2003): Verbundgruppen im Wandel, in: Akzente, Bd. 27, S. 10-15.
- BAUER, H. / GREYER, M. / LEACH, M. (1999): Relationship Management im Internet, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 45. Jg., Heft 3, S. 284-302.
- BECKER, A. (2005): Einzel-, Familien- und Dachmarken als grundlegende Handlungsoptionen, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung - Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzung, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 381-402.
- BEREKOVEN, L. (1995): Erfolgreiches Einzelhandelsmarketing - Grundlagen und Entscheidungshilfen, 2. Auflage, München.

- BEST GERMAN BRANDS 2014 (2014): Ranking 2014, URL: <http://www.bestgermanbrands2014.de/en/>, [14.01.2015].
- BLÖCKER, A. (2005): Institutionalisierte Kooperationen im Wandel: Verbundgruppen im deutschen Non-Food-Einzelhandel, Diskussionspapier SP III 2005-203, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- BMVBS (2011): Werkstatt: Praxis Heft 76, in: BMVBS (Hrsg.): Schriftenreihe Werkstatt: Praxis veröffentlicht das Bundesministerium für Verkehr, Bau- und Stadtentwicklung ausgewählte, praxisorientierte Ergebnisse aus der Ressortforschung, Heft 76, Berlin.
- BMWi (2006): Katalog E - Definition zu Handel und Distribution, 5. Auflage, Köln.
- BMWi (2013): Schlaglichter der Wirtschaftspolitik - Monatsbericht April 2013 des Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, Berlin.
- BRAUER, W. (1997): Die Betriebsform im stationären Einzelhandel als Marke, in: Meyer, P. W. / Meyer, A. (Hrsg.): Schriftenreihe Schwerpunkt Marketing, Bd. 44, München.
- BRUHN, M. (2001): Bewertung der Handelsmarke im Markenwettbewerb - eine Einführung, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handelsmarken - Entwicklungstendenzen und Perspektiven der Handelsmarkenpolitik, 3. Auflage, Stuttgart, S. 3-48.
- BURKHARDT, A. (1997): Die Betriebstypenmarke im stationären Einzelhandel, Diss., Nürnberg.
- BURMANN, C. / HALASZOVICH, T. / HEMMANN, F. (2012): Identitätsbasierte Markenführung Grundlagen - Strategie - Umsetzung - Controlling, Wiesbaden.
- BURMANN, C. / MEFFERT, H. (2005A): Gestaltung von Markenarchitekturen, in: Meffert, H. / Burmann, C. / Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 163-182.
- BURMANN, C. / MEFFERT, H. (2005B): Theoretische Grundkonzepte der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H. / Burmann, C. /

Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 37-72.

DAUTZENBERG, P. (1996): Verbundgruppenmanagement im Spannungsfeld zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung - Erfolgreiche Konzeptions- und Realisierungsprozesse im Marketing von Verbundgruppen des Einzelhandels, Bamberg.

DÖLLE, V. (2001): Beziehungsmanagement zwischen Hersteller und Handel im Rahmen der Herstellung von Handelsmarken, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handelsmarken - Entwicklungstendenzen und Perspektiven der Handelsmarkenpolitik, 3. Auflage, Stuttgart, S. 347-362.

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

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

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

ESCH, F.-R. (2005): Aufbau starker Marken durch integrierte Kommunikation, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung - Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzung, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 707-745.

ESCH, F.-R. (2012): Markenidentität als Basis für Brand Behavior, in: Tomczak, T. / Esch, F.-R. / Kernstock, J. / Herrmann, A. (Hrsg.): Behavioral Branding - Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 35-46.

ESCH, F.-R. (2014): Strategie und Technik der Markenführung, 8. Auflage, München.

ESCH, F.-R. / BRÄUTIGAM, S. (2005): Analyse und Gestaltung komplexer Markenarchitekturen, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung

- Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzung, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 839-861.

FISCHER, H. / MORSCHETT, D. (2013): Leistungsvergleich - Was Verbundgruppen heute für ihre Mitglieder leisten (müssen?), Maxreport Spezial 11/2013, URL: [http://www.maxpartner.de/fileadmin/maxreport/maxreport\\_1113\\_studie.pdf](http://www.maxpartner.de/fileadmin/maxreport/maxreport_1113_studie.pdf), [21.01.2014].

FORD, H. (1863-1947): URL: <http://www.henry-ford.net/deutsch/zitate.html>, [22.01.2014].

FRETER, H. (2004): Marktsegmentierung und Markenpolitik, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung - Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement - Strategien - Instrumente - Erfahrungen, Bd. 1, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 615-633.

FRÖHLICH, H. (2003): Mitgliederintegration, Mitgliederkommunikation und Datenvernetzung, in: Dr. Wieselhuber & Partner (Hrsg.): Erfolg im Handel - Praxis des Kooperationsmanagements, Frankfurt am Main, S. 391-406.

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

GOLLNICK, F. / SCHINDLER, H. (2001): Neue Formen von Handelsmarken durch die Zusammenarbeit von Herstellern und Handel, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handelsmarken - Entwicklungstendenzen und Perspektiven der Handelsmarkenpolitik, 3. Auflage, Stuttgart, S. 377-393.

GRÜNDKERN, P. (2005): Personalförderung und -entwicklung in Verbundgruppen - Das Beispiel neuform, in: Zentes, J. (Hrsg.): Der mittelständische Handel als attraktiver Arbeitgeber, Reihe: Zukunft im Handel, Bd. 20, Frankfurt am Main, S. 231-243.

HEGNER, S. (2012): Die Relevanz des Vertrauens für das identitätsbasierte Management globaler Marken - Ein interkultureller Vergleich zwischen Deutschland, Indien und Südafrika, Reihe: Innovatives Markenmanagement, Bd. 35, Wiesbaden.

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

- KELLER, K. L. (2013): Strategic Brand Management - Building, Measuring, and Managing Brand Equity, 4. Auflage, Harlow.
- KELLER, P. (2000): Einkaufsstättenwahl von Konsumenten - ein präferenztheoretischer Erklärungsansatz, in: Vilks, A. (Hrsg.): Schriftenreihe der Handelshochschule Leipzig, Wiesbaden.
- KERNSTOCK, J. (2012): Behavioral Branding als Führungsansatz, in: Tomczak, T. / Esch, F.-R. / Kernstock, J. / Herrmann, A. (Hrsg.): Behavioral Branding - Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 3-33.
- KRACKLAUER, A. / MILLS, Q. / SEIFERT, D. (2002): Einführung: Das Konzept des Kundenmanagements als Ausgangspunkt für das Kooperative Kundenmanagement, in: Kracklauer, A. / Mills, Q. / Seifert, D. (Hrsg.): Kooperatives Kundenmanagement - Wertschöpfungspartnerschaften als Basis erfolgreicher Kundenbindung, Wiesbaden, S. 15-20.
- KRIEGER, H. P. (2014): Interview mit Caparros, A. (Vorstand REWE Group): Der Stationäre Handel muss die Kurve kriegen, URL: <https://www.staufenbiel.de/handel-marken/branchentalk/interview-alain-caparros-rewe.html>, [19.01.2015].
- KULKE, E. (2013): Wirtschaftsgeographie, in: Heineberg, H. (Hrsg.): Grundriss allgemeine Geographie, 5. Auflage, Paderborn.
- KULKE, E. / WARLAND, M. / FLÖGEL, F. / GÄRTNER, S. (2013): Die wirtschaftliche Stärke des kooperierenden Einzelhandels, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, URL: <http://www.bmwi.de/DE/Mediathek/publikationen,did=551250.html>, [19.09.2013].
- LIEBMANN, H.-P. / FOSCHT, T. (2004): Bedeutung der Handelsforschung für die Markenführung, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung - Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement - Strategien - Instrumente - Erfahrungen, Bd.1, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 483-499.
- LIEBMANN, H.-P. / ZENTES, J. (2001): Handelsmanagement, München.

- LINDSTÄDT, B. (2009): Die Zukunft von Verbundgruppen - Leistungen straffen, Verbindlichkeiten erhöhen, in: Handel im Fokus, Jg. 61., Heft 3, S. 194-195.
- MARKENKRAFT (2013): Fünf Regeln für erfolgreiche Markenentwicklung, Maxreport 1/2013, URL: [http://www.maxpartner.de/fileadmin/maxreport/maxreport\\_0113.pdf](http://www.maxpartner.de/fileadmin/maxreport/maxreport_0113.pdf), [21.01.2014].
- MEFFERT, H. / BURMANN, C. (1996): Identitätsorientierte Markenführung - Grundlagen für das Management von Markenportfolios, Arbeitspapier Nr. 100 des Marketing Centrums Münster, Westfälische Wilhelms-Universität Münster.
- MEFFERT, H. / BURMANN, C. (1998): Abnutzbarkeit und Nutzungsdauer von Marken - Ein Beitrag zur steuerlichen Behandlung von Warenzeichen, in: Meffert, H. / Krawitz, N. (Hrsg.): Unternehmensrechnung und -besteuerung - Grundfragen und Entwicklung, Wiesbaden, S. 75-126.
- MEFFERT, H. / BURMANN, C. (2005): Wandel in der Markenführung - vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis, in: Burmann, C. / Meffert, H. / Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement - Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 19-36.
- MEFFERT, H. / BURMANN, C. / KIRCHGEORG, M. (2015): Marketing - Grundlagen Marktorientierter Unternehmensführung - Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele, 12. Auflage, Wiesbaden.
- MORSCHETT, D. (2002): Retail branding und integriertes Handelsmarketing - Eine verhaltenswissenschaftliche und wettbewerbsstrategische Analyse, Wiesbaden.
- MÜLLER-HAGEDORN, L. / PREIßNER, M. (1998): Kooperationen als Erfolgsfaktor für den mittelständischen Handel, in: Olesch, G. (Hrsg.): Kooperation im Wandel - Zur Bedeutung und Entwicklung der Verbundgruppen, Reihe: Ökonomie in Wissenschaft und Praxis, Bd. 2, Frankfurt am Main, S. 83-109.
- MÜLLER-HAGEDORN, L. / VELTMANN, L. (2012): Kooperationen im Handel (Verbundgruppen), in: Zentes, J. / Swoboda, B. / Morschett, D. / Schramm-Klein, H. (Hrsg.): Handbuch Handel - Strategien -

Perspektiven - Internationaler Wettbewerb, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 103-126.

OLBRICH, R. / GREWE, G. (2009): Wohlfahrtseffekte der zunehmenden Verbreitung von Handelsmarken in der Konsumgüterindustrie, in: Schröder, H. / Olbrich, R. / Kenning, P. / Evanschitzky, H. (Hrsg.): Distribution und Handel in Theorie und Praxis, Wiesbaden, S. 553-596.

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

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

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

RUDOLPH, T. (2004): Generische Markenstrategien des Handels, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung - Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement - Strategien - Instrumente - Erfahrungen, Bd. 1, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 975-994.

SCHÄFER, P. (2007): Die Bedeutung des Marketings in Handelskooperationen, in: in Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 57, Heft 2, S. 125-136.

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

SCHLESIGER, K. (2016): Die Governance von Verbundgruppen - Problem- und Handlungsfelder, Arbeitspapier Nr. 165 des Instituts für Genossenschaftswesen, Westfälische Wilhelms-Universität Münster.



- SIEBERT, H. (2010): Ökonomische Analyse von Unternehmensnetzwerken, in: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen - Beiträge aus der "Managementforschung", 5. Auflage, Wiesbaden, S. 7-27.
- SKUPY, H.-H. (1993): Das große Handbuch der Zitate, München.
- STRÖDTER, K. / ESCH, F.-R. / LANGER, T. / TOMCZAK, T. / KERNSTOCK, J. (2005): Aufbau und Führung von Corporate Brands, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung - Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzung, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 403-453.
- TÄGER, U. (1998): Die unternehmerische Selbstständigkeit im Spannungsfeld, in: Olesch, G. (Hrsg.): Kooperation im Wandel - Zur Bedeutung und Entwicklung der Verbundgruppen, Reihe: Ökonomie in Wissenschaft und Praxis, Bd. 2, Frankfurt am Main, S. 111-131.
- THE NIELSEN COMPANY GMBH (2013): Studienergebnisse: Deutschland 2013 - Handel, Verbraucher, Werbung, URL: [http://nielsen.com/content/corporate/de/de/insights/reports-downloads/\\_jcr\\_content/par/download\\_0/file.res/Nielsen\\_Universen\\_D\\_Internet.pdf](http://nielsen.com/content/corporate/de/de/insights/reports-downloads/_jcr_content/par/download_0/file.res/Nielsen_Universen_D_Internet.pdf), [12.03.2014].
- THEURL, T. / SCHWEINSBERGER, A. (2004): Neue kooperative Ökonomie - Moderne genossenschaftliche Governancestrukturen, in: Theurl, T. (Hrsg.): Ökonomik der Kooperation, Bd. 2, Tübingen.
- TOMCZAK, T. (2000): Store Branding - Der Handel als Marke?, Ergebnisse 10. Bestfoods TrendForum, Wiesbaden.
- TOMCZAK, T. / KERNSTOCK, J. (2004): Unternehmensmarken, in: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung - Kompendium zum erfolgreichen Markenmanagement - Strategien - Instrumente - Erfahrungen, Bd.1, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 163-185.
- TROMMSDORFF, V. / DRÜNER, M. (2001): Kundenorientierung, in: Diller, H. (Hrsg.): Vahlens großes Marketinglexikon, 2. Auflage, München, S. 870-871.
- VON STROBEL, B. (1998): Profilierungsstrategien der Verbundgruppen - Marketing für Kooperationen nach außen und innen, in: Olesch, G. (Hrsg.): Kooperation im Wandel - Zur Bedeutung und Entwicklung der

Verbundgruppen, Reihe: Ökonomie in Wissenschaft und Praxis, Bd. 2, Frankfurt am Main, S. 277-298.

WELLENBECK, M. (2001): Franchisesysteme in Verbundgruppen des Einzelhandels - Widerspruch oder Überlebensstrategie?, in: Ahlert, D. (Hrsg.): Handbuch Franchising und Cooperation - Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Neuwied, S. 139-147.

ZENTES, J. / JANZ, M. / MORSCHETT, D. (2000): HandelsMonitor 2001: Retail Branding - Der Handel als Marke, Frankfurt am Main.

ZENTES, J. / KOLB, S. / RITTINGER, S. (2010): Erfolgreiche Handelsstrategien - Gestern - Heute - Morgen, München.

ZENTES, J. / MORSCHETT, D. (2002): Retail Branding - Concepts, Effects and Influence on the Internationalization Process of Retailing in Companies in Europe, in: Zentes, J. / Scholz, C. (ed.): Strategic management - A European approach, Stuttgart, pp. 161-184.

ZENTES, J. / MORSCHETT, D. (2003): Perspektiven und Strategien der Verbundgruppen in Handel und Handwerk, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Bd. 53, Heft 2, S. 143-153.

ZENTES, J. / MORSCHETT, D. (2005): Retail Branding als strategische Markenpolitik des Handels, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung - Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzung, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 1139-1155.

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

ZENTES, J. / SWOBODA, B. (2005): Hersteller-Handels-Beziehungen aus markenpolitischer Sicht - Strategische Optionen der Markenartikelindustrie, in: Esch, F.-R. (Hrsg.): Moderne Markenführung - Grundlagen - Innovative Ansätze - Praktische Umsetzung, 4. Auflage, Wiesbaden, S. 1063-1086.

ZIEGLER, D. / REITBAUER, S. / RIZZO, L. (2007): TrendReport Convenience - Machen Sie es sich bequem, München.

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

---

- Nr. 129  
*Theresia Theurl / Jochen Wicher / Christina Cappenberg*  
Eigenschaften und Einstellungen von Bewohnern von Wohnungsgenossenschaften  
März 2012
- Nr. 130  
*Martin Effelsberg*  
Management von Innovationskooperationen - Empirische Ergebnisse am Beispiel der deutschen Biotechnologie-Branche  
April 2013
- Nr. 131  
*Isabell Gull*  
Die Governance von Innovationsclustern - Eine Analyse der Meta- und der Mesoebene  
April 2013
- Nr. 132  
*Dominik Schätzle*  
Eine empirische Analyse der Ertragsauswirkungen der neuen Eigenkapitalvorschriften gem. Basel III auf die Genossenschaftsbanken  
April 2013
- Nr. 133  
*Julian Taape*  
Determinanten für die Entscheidung zwischen partiellen und totalen Unternehmenskooperationen - Eine Literaturstudie  
April 2013
- Nr. 134  
*Michael Tschöpel*  
Erfolgsfaktoren der MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Erhebung  
April 2013
- Nr. 135  
*Stephan Zumdick*  
Prognosen und zukünftige Trends im Markt für Wohnimmobilien - Eine Literaturstudie  
April 2013
- Nr. 136  
*Sebastian Tenbrock*  
Die Ausgestaltung des Glasfaserausbaus in Deutschland  
Ergebnisse einer empirischen Untersuchung  
Juli 2013
- Nr. 137  
*Isabell Gull*  
Das Management von Innovationsclustern - Die operative Clusterführung  
Juli 2013
- Nr. 138  
*Kai Hohnhold*  
Steigerung der Energieeffizienz durch Energiemanagement - Ausgestaltungs- und Anwendungsmöglichkeiten in der Praxis  
Oktober 2013
- Nr. 139  
*Susanne Günther*  
Eine ökonomische Analyse der Systemrelevanz von Banken  
November 2013
- Nr. 140  
*Christina Cappenberg*  
Staatliche Förderung regionaler Unternehmensnetzwerke: Legitimation nationaler Cluster  
Dezember 2013
- Nr. 141  
*Julian Taape*  
Das Kooperationsverhalten von Familienunternehmen - Ergebnisse einer empirischen Studie  
Mai 2014
- Nr. 142  
*Susanne Günther*  
Die Vermeidung von Bank Runs und der Erhalt von Marktdisziplin - das Dilemma der Bankenregulierung?  
Mai 2014
- Nr. 143  
*Dominik Schätzle*  
Eine empirische Analyse der Einflussfaktoren auf die LCR von Genossenschaftsbanken  
August 2014
- Nr. 144  
*Katrin Schlesiger*  
Verbundgruppen - Ihre historische Entwicklung und aktuelle Kategorisierung  
August 2014
- Nr. 145  
*Florian Klein*  
Nachhaltigkeit als Bestandteil der Unternehmensstrategie von Genossenschaftsbanken - Eine Verknüpfung mit dem Konzept des MemberValues  
September 2014
- Nr. 146  
*Silvia Poppen*  
Auswirkungen dezentraler Erzeugungsanlagen auf das Stromversorgungssystem - Ausgestaltungsmöglichkeiten der Bereitstellung neuer Erzeugungsanlagen  
November 2014
- Nr. 147  
*Isabell Gull*  
Das Management von Innovationsclustern - Ergebnisse einer empirischen Analyse  
Januar 2015
- Nr. 148  
*Florian Klein*  
Identifikation potenzieller Nachhaltigkeitsindikatoren von Genossenschaftsbanken - Eine Literaturstudie  
Januar 2015

- Nr. 149  
*Susanne Noelle*  
Eine Identifikation möglicher Bereiche der Kooperation zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken  
Januar 2015
- Nr. 150  
*Manuel Peter*  
Konvergenz europäischer Aktienmärkte - Eine Analyse der Entwicklungen und Herausforderungen für Investoren  
Februar 2015
- Nr. 151  
*Julian Taape*  
Das Management der Kooperationen von Familienunternehmen - Empirische Ergebnisse zum Einfluss der Familie auf den Kooperationsprozess  
April 2015
- Nr. 152  
*Andreas Schenkel*  
Bankenregulierung und Bürokratiekosten - Ein Problemaufriss  
Mai 2015
- Nr. 153  
*Vanessa Arts*  
Zusammenschlüsse von Volks- und Raiffeisenbanken - Eine theoretische Aufarbeitung und strukturierte Analyse des Fusionsprozesses unter Berücksichtigung genossenschaftlicher Spezifika  
August 2015
- Nr. 154  
*Stephan Zumdick*  
Zukünftige Trends und ihre Auswirkungen auf Wohnungsgenossenschaften - Ausgewählte Ergebnisse einer modelltheoretischen Analyse auf Basis von Jahresabschlussdaten  
September 2015
- Nr. 155  
*Florian Klein*  
Die Nachhaltigkeit von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Erhebung  
Oktober 2015
- Nr. 156  
*Mike Schlaefke*  
Die Ausgestaltung der Problemkreditbearbeitung von Genossenschaftsbanken - Erste Ergebnisse einer empirischen Erhebung  
Oktober 2015
- Nr. 157  
*Silvia Poppen*  
Energiegenossenschaften und deren Mitglieder - Erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung  
November 2015
- Nr. 158  
*Kai Hohnhold*  
Energieeffizienz im mittelständischen Einzelhandel - Kennzahlen und Einsparpotenziale in ausgewählten Einzelhandelsbranchen  
November 2015
- Nr. 159  
*Sandra Swoboda*  
Strukturelle Merkmale aufgedeckter Kartellfälle in der EU - Eine deskriptive Analyse  
Januar 2016
- Nr. 160  
*Christian Märkel*  
Der Konvergenzprozess auf den Kommunikationsmärkten - Eine Klassifikation wesentlicher Triebkräfte unter besonderer Berücksichtigung bestehender Interdependenzen  
März 2016
- Nr. 161  
*Christian Golnik*  
Kreditgenossenschaften und genossenschaftliche Zentralbanken in weltweiten Märkten - Quantitative Aspekte der Internationalisierung und Globalisierungsbetroffenheit  
März 2016
- Nr. 162  
*Carsten Elges*  
Die Preissetzung in Unternehmenskooperationen - Erste spieltheoretische Überlegungen  
März 2016
- Nr. 163  
*Vanessa Arts*  
Aktuelle Herausforderungen für Genossenschaftsbanken - Eine Analyse der Umwelt  
März 2016
- Nr. 164  
*Susanne Günther*  
Marktdisziplin in geschlossenen Girossystemen? - Eine Analyse für den genossenschaftlichen Bankensektor in Deutschland  
März 2016
- Nr. 165  
*Katrin Schlesiger*  
Die Governance von Verbundgruppen - Problem- und Handlungsfelder  
April 2016
- Nr. 166  
*Katrin Schlesiger*  
Die Einführung von Systemmarken in Verbundgruppen - Ein mögliches Zukunftskonzept?  
April 2016

---

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

---