



DSSW-Projekt

Unternehmensstrukturen, Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft unterschiedli- cher Unternehmenskonzepte

Zwischenergebnisse

DSSW-Projekt
Unternehmensstrukturen, Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft unterschiedlicher Unternehmenskonzepte
Zwischenergebnisse
DSSW-Materialien, Berlin 2008

Herausgeber
(alle Rechte vorbehalten)

Deutsches Seminar für Städtebau und Wirtschaft im
Deutschen Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e.V.
Nollendorfplatz 3–4, 10777 Berlin
Tel. +49.30.24 34 60 0
Fax +49.30.24 34 60 15
E-Mail info@dssw.de

Auftragnehmer

IfH Institut für Handelsforschung
Birte Lindstädt
Dürener Straße 401 b
50858 Köln
Tel. +49.221.943607 0
Fax +49.221.943607 99
E-Mail info@ifhkoeln.de
www.ifhkoeln.de

Bearbeitung im DSSW

Heike Zuhse



Das Deutsche Seminar für Städtebau und Wirtschaft ist eine Beratungs- und Forschungseinrichtung für die Erarbeitung von innovativen Handlungsmöglichkeiten zur Innenstadtentwicklung. Das DSSW arbeitet unter dem Dach des Deutschen Verbandes für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e.V. und wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie finanziert.

1 ■ Unternehmenskonzepte

Um die Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft unterschiedlicher Unternehmenskonzepte zu analysieren, sollen sie zunächst voneinander abgegrenzt werden. Dies erfolgt an dieser Stelle zwischen Filialisten, Verbundgruppen und Franchise-Systemen. Grundlage dieser Darstellung ist der „Katalog E – Definitionen zu Handel und Distribution, 5. Auflage“ des Instituts für Handelsforschung.

Filialunternehmung

- Eine Filialunternehmung (Filialbetrieb) verfügt über mindestens fünf unter einheitlicher Leitung stehende Verkaufsfilialen an unterschiedlichen Standorten.
- Insbesondere sind Filialunternehmungen auf der Einzelhandelsstufe anzutreffen.
- Mit zehn und mehr Filialen gilt eine Filialunternehmung im Allgemeinen als Großbetriebsform des Einzelhandels (Einzelhandel im institutionellen Sinne).

Verbundgruppe

- Verbundgruppe ist der 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.
- Zu den Verbundgruppen zählen Einkaufsgemeinschaften des Groß- und Einzelhandels, des Handwerks und des Dienstleistungssektors sowie Freiwillige Ketten.
- Ziel der Verbundgruppen ist es, die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Mitglieder zu stärken und so zu deren Existenzsicherung beizutragen.
- Das Aufgabenspektrum der Verbundgruppen ist sehr unterschiedlich. Verbundgruppenzentralen beschaffen Waren im Eigengeschäft und setzen sie an Mitglieder ab. Verbreitet sind mit dem Warengeschäft verbundene Leistungen der Verbundgruppenzentralen für ihre Mitglieder (z. B. die Entwicklung und Förderung von Handelsmarken, die Durchführung von Sonderpreisaktionen, Musterungen und die Übernahme von Delkredere und Zentralregulierung). Vielfach gehen die Leistungen auch über das Warengeschäft (Großhandelsfunktion) hinaus. So werden z. B. Betriebsformenkonzepte (Betriebsform im Handel) entwickelt, Einrichtungsgegenstände und Kassensysteme beschafft, Betriebsvergleiche durchgeführt und Aufgaben der Datenverarbeitung, der Beratung sowie der Schulung übernommen.
- Verbundgruppenzentralen betreiben neben der Betreuung ihrer Mitglieder

oftmals auch eigene Unternehmen (Regiebetriebe im Handel), insbesondere im Einzelhandel. Zunehmend agieren Verbundgruppenzentralen auch als Kontraktgeber (Franchisegeber) in Franchisesystemen, die parallel betrieben werden.

Franchisesystem

- Ein Franchise-System ist der Verbund eines kontraktgebenden und den Verbund führenden Betriebes (Franchisegeber) mit rechtlich selbständig bleibenden Kontraktnehmern (Franchisenehmer).
- Diese Form der Verbundgruppe dient vor allem der Zusammenarbeit im Vertrieb, zum Teil aber auch der Zusammenarbeit in der Herstellung und im Vertrieb.
- In Franchisesystemen kooperieren in der Regel Betriebe verschiedener Distributionsstufen (z. B. Hersteller mit Handelsbetrieben oder Hersteller mit weiterverarbeitenden Betrieben, die zugleich Handelsfunktion übernehmen). Sie sind durch vertikale Absatzbindungen (Vertriebsbindungen) miteinander verknüpft. Es bestehen jedoch auch Franchisesysteme unter Betrieben einer Distributionsstufe mit horizontalen Absatzbindungen.
- Die Franchisegeber verlangen in der Regel von den Franchisenehmern die völlige (auch namensmäßige) Unterordnung unter das Systemkonzept. Sie legen ihnen ferner Ausschließlichkeitsbindungen auf, das heißt sie erlauben ihnen häufig nicht, sich anderen Tätigkeiten außer denen für den Franchisegeber zuzuwenden, insbesondere auch, Konkurrenzprodukte in ihr Programm aufzunehmen (Exklusivvertrieb). Dafür werden den Franchisenehmern weitgehende Rechte zugestanden, wie in der Regel ein absoluter oder relativer Gebietsschutz (Alleinvertrieb), ferner das Recht, Bekanntheit und Ruf des Systems und seiner Marken zu nutzen und an zahlreichen zentralen Dienstleistungen zu partizipieren (z. B. an EDV-Dienstleistungen, Betriebsberatung, Schulungen, überregionaler Werbung, Investitions- und Finanzierungshilfen des Franchisegebers).
- Für diese Rechte und Dienstleistungen haben Franchisenehmer in der Regel beim Eintritt in das System Geld- und/oder Sachmittel einzubringen und später Umsatzprovision an den Franchisegeber zu zahlen.
- Ziel der Franchisegeber ist vor allem, die unternehmerische Aktivität, Einsatzbereitschaft, Kreativität und Flexibilität der Franchisenehmer für ihre Zwecke als Alternative zu einem System von Filialbetrieben (Filialunternehmung) zu nutzen.
- Franchising (Franchisesystem) im funktionalen Sinne findet sich in Verbundgruppen und Kooperationen wieder und wird durch ein Kontraktmarketing zwischen dem führenden Betrieb (hier Verbundgruppenzentrale) und den rechtlich selbständigen Kontraktnehmern (hier Mitglieds- und/oder Anschlusshäuser) begründet.

Mischung der Unternehmenskonzepte

In der Realität werden diese Unternehmenskonzepte immer häufiger kombiniert, d. h. ein Unternehmen hat zwei oder sogar drei dieser Konzepte als Vertriebsmöglichkeiten integriert. Lediglich die Filialisten findet man in „Reinform“, die Verbundgruppen tendieren immer mehr dahin, sowohl Regiebetriebe (Filialen) und Franchise-Systeme neben der klassischen Form des Verbundes zu führen (Bsp.: Intersport, MHK (musterhausküchen, Reddyküchen)). Dieser Trend basiert auf der Notwendigkeit für die Verbundgruppen, eine straffere Organisation aufzubauen, um die „Durchschlagskraft“ zu erhöhen. Damit nähert man sich der Strategie der Filialisten an, ohne die Selbstständigkeit des Unternehmers vor Ort aufzuheben. Diese wird immer noch als entscheidender Vorteil der Verbundgruppen gesehen.

In den Maßnahmen oder Leistungen der Verbundgruppen äußern sich die stärker auf die Zentralen ausgerichteten Aktivitäten. Hier sind beispielsweise Dachmarken- oder Gruppenkonzepte (Bsp.: das Sportfachhandelsgeschäft heißt nicht „Sport Müller“, sondern Intersport), Sortimentsvorgaben, vorgeschriebene Anteile für den zentralen Warenbezug etc. zu nennen.

Auch Franchise-Systeme haben oft eine Mischung aus Eigenbetrieben und Franchisenehmern (z. B. McDonald's). Dabei werden Eigenbetriebe oft als Pilotbetriebe zum Test von konzeptionellen Änderungen oder Innovationen gegründet oder auch in der Anlaufphase von der Zentrale selbst betrieben und dann übergeben (Bsp.: Edeka, Blume 2000). Die Eigenbetriebe sind darüber hinaus auch deshalb im Portfolio, da hier die Gewinne direkt der Zentrale zufließen. Die Franchise-Betriebe bieten den Vorteil der Möglichkeit einer schnelleren Expansion ohne Kapitalbindung.

2 ■ Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft unterschiedlicher Unternehmen

2.1 Unternehmen

Welche Unternehmen beteiligen sich an Standortkooperationen?

- Handelsunternehmen nehmen quantitativ nur vordergründig die Hauptrolle bei Standortkooperationen, insbesondere bei Mitgliedschaften in City- oder Stadtmarketingvereinigungen, ein. Zunehmend spielen Gastronomiebetriebe, Immobilienunternehmen, Sparkassen, Sportvereine oder Freizeitunternehmen eine größere Rolle.
- Trotzdem nehmen insbesondere „große“ Handelsunternehmen Schlüsselpositionen für das Vorantreiben von Vereinigungen und deren Aktivitäten ein. Als positive Beispiele werden hier immer wieder die Kaufhof Warenhaus AG, die Karstadt Warenhaus AG sowie P&C genannt.

Wie beteiligen sich Unternehmen an Standortkooperationen?

- Die Geschäftsführer von Kauf- und Warenhäusern sind oft in den Vorständen oder anderen Gremien von City- oder Stadtmarketingvereinigungen zu finden, in die sie bewusst eintreten bzw. sich wählen lassen.
- Eine sehr hohe Zahl von Unternehmen sind Mitglieder von Werbegemeinschaften oder Gewerbevereinen, da hier der Grad der Einflussnahme hoch eingeschätzt wird.
- An Standortgemeinschaften im Sinne von BIDs (Business Improvement Districts) beteiligen sich Kauf- und Warenhäuser ebenfalls, allerdings wird hier im Gegensatz zur Beteiligung an City- oder Stadtmarketing zentralseitig im Einzelfall über die Beteiligung an sich und den finanziellen Rahmen entschieden.
- Ansonsten erfolgt die Beteiligung an Standortkooperationen von den meisten Unternehmen bezogen auf Einzelprojekte. Die Beteiligung wird dann abhängig davon gemacht, welchen Erfolg sich das Unternehmen von einer Aktion verspricht. So kann es vorkommen, dass sich das gleiche Unternehmen an einem Mitternachtsshopping nicht beteiligt, sehr wohl jedoch an dem Druck von Einkaufstaschen mit dem Logo des Citymarketingvereins.

Kriterien für die Kooperationsbereitschaft von Unternehmen

Die Kriterien für eine Kooperationsbereitschaft von Unternehmen können zum einen auf die Unternehmen an sich bezogen sein, zum anderen gibt es auch „Erfolgsfaktoren“ von Standortkooperationen, die eine Unternehmensbeteiligung fördern.

Strukturkriterien der Unternehmensseite

- Eigentumsverhältnisse/anstehende Änderungen der Besitzverhältnisse:
 Insbesondere Finanzinvestitionen internationaler Investoren in deutsche Unternehmen können Einfluss auf die Kooperationsbereitschaft und vor allem -fähigkeit nehmen. Konzernzentralen im Ausland haben wenig Kenntnis über deutsche und noch weniger über lokale Strukturen, so dass Entscheidungen zur Beteiligung an Standortkooperationen z. T. gar nicht anstehen bzw. nicht getroffen werden können (Bsp.: Hertie, seit 2005 in Besitz der britischen Dawnay Day und Hilco)
- Betriebsform:
 Als einzige Betriebsform, die aus einer gesellschaftlichen und historischen Entwicklung heraus die Teilnahme an Standortkooperationen betreiben, sind die Kauf- und Warenhäuser und – im schwächeren Maße – großflächige Textilkaufhäuser zu nennen. Auch die inhabergeführten Fachgeschäfte zählen zu den Unternehmen, die eine eher hohe Bereitschaft, allerdings geringere Fähigkeit, zur Kooperation zeigen. Dagegen ist bei Discountern, Fachmärkten und SB-Warenhäusern von einer eher geringen Kooperationsbereitschaft auszugehen.
- Person des Geschäftsführers in der Zentrale:
 Ausschlaggebend für eine strategische Beteiligung von Unternehmen an Standortkooperationen ist auch die Person oder die Riege der zentralen Geschäftsführung.
- Filialleiter/Geschäftsführer vor Ort:
 In sehr hohem Maße – unabhängig von Unternehmenskonzept und Betriebsform – ist die Kooperationsbereitschaft von der Person des Geschäftsführers vor Ort abhängig. Deren Philosophie und Engagement ist letztlich entscheidend für eine mögliche Einbindung in eine Standortkooperation.
- Ausbildung der Unternehmer:
 Eng mit der Person des Geschäftsführers vor Ort ist deren Ausbildung verknüpft. Ein Unternehmer mit einer kaufmännischen Ausbildung hat ein besseres Verständnis für die Anliegen von Standortkooperationen. Insbesondere im Einzelhandel und der Gastronomie ist es nicht selbstverständlich, dass die Geschäftsführer eine abgeschlossene, fachliche Ausbildung haben.
- Hierarchische Gliederung/Stellung der Geschäftsführer vor Ort:
 Die Hierarchiestufen zwischen Zentralen und Geschäftsführung vor Ort spielen für die Kooperationsbereitschaft von Unternehmen insofern eine Rolle, als dass eine flache Hierarchie diese befördert, da die Entscheidungswege kürzer sind. Muss sich ein Geschäftsführer vor Ort erst an Regionaldirektionen wenden, versenden viele Anfragen oder Prozesse. Sind die Geschäftsführer direkt der Zentrale zugeordnet, haben sie in der Regel mehr Entscheidungskompetenzen und kürzere Kommunikationswege. Meist geht eine größere Entscheidungskompetenz mit einer guten,

fachlichen Ausbildung einher.

■ **Finanzielle Leistungsfähigkeit:**

Von Verkauf oder Insolvenzen bedrohte Unternehmen sind in der Regel durch interne Prozesse derart gebunden, dass für die Beteiligung an Standortkooperationen wenige Kapazitäten bleiben. Insbesondere Handelsunternehmen sind hiervon betroffen (aktuelle Beispiele: Hertie, Weh-meyer).

■ **„professionelle“ Franchise-Zentralen:**

Bei Franchisegebern kann man davon ausgehen, dass mit steigender Professionalität auch das Interesse an der Beteiligung und Unterstützung von Standortkooperationen steigt. Professionalität drückt sich dabei z. B. in einer engen Verzahnung von Franchisegeber und -nehmer, einer schnellen konzeptionellen Weiterentwicklung durch eine vertikale Struktur sowie intensiven Erfahrungsaustausch aus.

Strukturkriterien der lokalen Standortkooperation

■ **„Größe“ bzw. Mitgliederzahl der Kooperation:**

Die Möglichkeit ein umfangreiches Netzwerk und Kontakte zu knüpfen, spielt für viele Unternehmen eine große Rolle.

■ **Beförderung der Eigeninteressen der Unternehmen:**

Bei einer Mitgliedschaft beispielsweise von innerstädtischen Einzelhandelsunternehmen im Stadtmarketingverein dürfen Ansiedlungen auf der grünen Wiese nicht aktiv unterstützt werden.

■ **Akteursspektrum:**

Das Optimum liegt aus der Sicht einiger Unternehmen bei 50 % Politik und Verwaltung und 50 % Privatwirtschaft.

■ **Vorhandene konzeptionelle Grundlage von Standortkooperationen, z. B. Stadtmarketingkonzept**

■ **Erfolg von Einzelmaßnahmen als Anlass zur Unternehmensbeteiligung:**
Einzelne Maßnahmen von Standortkooperationen, die aus Sicht des einzelnen Unternehmers als Erfolg gewertet werden, können zu einer Beteiligung führen. Diese Maßnahmen können dabei sehr unterschiedlich sein. Für den einen ist ein funktionierendes Leerstandmanagement der ausschlaggebende Punkt, für den anderen eine ausreichende Zahl von Müll-eimern.

■ **Controlling-Maßnahmen:**

Unternehmen machen ihre Beteiligung in der Regel von einer Input-Output-Betrachtung abhängig. In Bezug auf die vorrangig betrachteten Einzelprojekte durch die Unternehmen machen sie den Erfolg auch beispielsweise an Umsatzsteigerungen während einer Sonntagsöffnung fest. Um diesem Denken Rechnung zu tragen, ist es für die Gewinnung von Unternehmen förderlich, dass Standortkooperationen Controlling-Maßnahmen für ihre Arbeit insgesamt sowie für Einzelaktionen durchführen. Dies ist allerdings eher selten der Fall.

2. 2 Unternehmenskonzepte

Inhabergeführte Unternehmen ohne Einbindung in Kooperation

- Dieses Unternehmenskonzept impliziert im Grunde die höchste Bereitschaft und das Interesse an der örtlichen Standortentwicklung insgesamt. Den Unternehmern fehlt jedoch trotz der hohen Kooperationsbereitschaft oft die personelle und finanzielle Kapazität.

Verbundgruppen

- Mitgliedsunternehmen einer Verbundgruppe sind aufgrund ihrer Selbstständigkeit weitestgehend frei in ihren Entscheidungen vor Ort, d. h. auch im Hinblick auf die Beteiligung an lokalen Standortkooperationen.
- Im Gegensatz zu einer Filialzentrale berücksichtigt ein Unternehmer/Inhaber vor Ort die lokalen Gegebenheiten, Mitarbeiter und sonstige Rahmenbedingungen und hat Interesse an einem Standort an sich, nicht nur am Erfolg der einzelnen Filiale.
- Die Verbundgruppenzentralen wissen, dass sich ihre Mitglieder in unterschiedlichster Form in lokalen Standortkooperationen engagieren. Es liegen ihnen jedoch keine strukturierten Daten vor.
- Eine Unterstützung durch die Verbundgruppenzentrale im Hinblick auf lokale Kooperationen erhalten die Verbundgruppenmitglieder kaum aktiv oder bewusst. Sie erfolgt beispielsweise im Rahmen der Marketingunterstützung. Ein Mitglied kann hier bestimmte Marketingträger anfordern bzw. nutzen, die auch im Rahmen lokaler Aktionen eingesetzt werden können (z. B. Hüpfburg, Flyer etc.).
- Verbundgruppenzentralen haben jedoch durchaus Interesse daran, dass ihre Mitglieder sich lokal engagieren. Als Gründe hierfür werden die Standortstärkung allgemein oder auch der Kontakt zur Kommunalpolitik genannt.
- Vorstellbar für einzelne Verbundgruppen wäre eine Unterstützung beispielsweise durch Leitfäden oder Anschreiben.
- Von der Mehrheit wird eine zentralseitige Unterstützung jedoch momentan eher abgelehnt. Sie stellen sich auf den Standpunkt, dass ihr Leistungsspektrum, das die Mitglieder abrufen können, sehr umfangreich und auch für den Einsatz in Standortkooperationen (z. B. Events) einsetzbar ist. Kapazitäts- und Mittelknappheit werden hier als Gründe für die Zurückhaltung auf diesem Gebiet angeführt.

Franchise-Systeme

- Die Beteiligung an Standortkooperationen ist in erster Linie abhängig von der Person des Franchisenehmers (FN) vor Ort, da er im Grunde als selbstständiger Unternehmer handelt.
- Der FN besitzt im Grunde hinsichtlich der Beteiligung alle Freiheit, allerdings im Rahmen des Franchisevertrages, der aber in der Regel keine Vor-

schriften zur Beteiligung an Netzwerken oder Ähnlichem macht.

- Viele Franchisesysteme begrüßen Kooperationsbeteiligungen ihrer FN und geben in ihren Handbüchern Hinweise/Checklisten für die Ausgestaltung von Netzwerkaufbau etc.
- Eine Verpflichtung der FN zur Beteiligung an Standortkooperationen in den Franchiseverträgen ist allerdings rechtlich nicht haltbar.
- Im Rahmen von generellen Leistungen der Franchisegeber (FG) wie Schulungen oder der Organisation des Erfahrungsaustausches werden die Vorteile von Beteiligungen an Standortkooperationen teilweise kommuniziert.

Filialunternehmen

- Die Firmenrichtlinien von Filialzentralen gegen eine lokale Beteiligung an Standortkooperationen nehmen in den letzten Jahren zu.
- Generell wurden die lokalen Budgets für die Beteiligung an Standortkooperationen oder Events insbesondere bei den Filialunternehmen deutlich zurückgefahren bzw. waren nie vorhanden. Dafür werden Maßnahmen, insbesondere Werbung und PR, auf nationaler Ebene gebündelt in der Hoffnung auf die einzelne Filiale vor Ort auszustrahlen (Bsp.: C&A Germany's Next Topmodel).
- Bei den positiven Beispielen der Kauf- und Warenhäuser verfügen die Filialgeschäftsführer in der Regel über ein eigenes (Werbe-) Budget, das sie für die Beteiligung an Standortkooperationen einsetzen können.

**Deutsches Seminar für
Städtebau und Wirtschaft**
im Deutschen Verband für
Wohnungswesen, Städtebau
und Raumordnung e. V.