



STRATEGISCHE ALLIANZEN
ZWISCHEN KLEINEN DETAILHANDELS-
GESCHÄFTEN: EMPIRISCHE ERGEB-
NISSE FÜR DIE NIEDERLANDE

Von Will J. M. Reijnders, Syste Douma
und Theo M. M. Verhallen *



Strategische Allianzen verschiedener Ausprägungen sind in der Herstellungsindustrie üblich geworden (Harrigan 1985, 1986, 1988; Kogut 1988; Nielsen 1988). Der Begriff „strategische Allianz“ bezeichnet *„eine Koalition einer Anzahl von Organisationen mit dem Zweck der Erreichung gegenseitig vorteilhafter Ziele“* (Robinson und Clarke-Hill 1994, 2). Es kann zwischen vertikalen und horizontalen Allianzen unterschieden werden. Vertikale Allianzen sind schwerpunktmäßig Beziehungen zwischen Lieferanten und Herstellern (Bucklin und Sengupta 1993; Forrest 1990; Harrigan 1985, 1986, 1988; Mody 1993) oder zwischen Herstellern und Verteilern (Anderson und Narus 1984, 1990; Anderson und Weitz

* Dr. Reijnders ist Professor für Marketing und Marketingforschung an der Universität von Tilburg/Niederlande. Sein Forschungsinteresse gilt u. a. den strategischen Allianzen im Detailhandel, Vertriebsmanagement und Verkaufsmangement. — Dr. Syste Douma studierte angewandte Mathematik. Nach seiner Tätigkeit als Unternehmensberater schlug er eine akademische Laufbahn im Bereich der Betriebswirtschaftslehre ein und ist jetzt vollamtlicher Professor an der Tilburg Universität. Seine Forschungsinteressen sind Unternehmenspolitik, Wettbewerbspolitik und Organisationstheorie. — Dr. Verhallen ist Professor für Marketing und Marketingforschung an der Universität Tilburg/Niederlande. Sein Forschungsinteresse gilt u. a. der internationalen Marketingforschung, der strategischen Ausrichtung von Unternehmen, der Knappheit und der Produkt-evaluation.

1992; Frazier 1983; Frazier, Spekman und O'Neil 1988; Johnston und Lawrence 1988). Horizontale Allianzen werden zwischen ähnlichen Unternehmen derselben Branche eingegangen, z. B. zwischen Detailhändlern.

In den vergangenen Jahrzehnten hat die Anzahl der kleinen und mittleren Detailhandelsgeschäfte, die einer strategischen Allianz beigetreten sind, rasch zugenommen, und die strategische Position dieser Allianzen im Detailhandel ist von Bedeutung. 1994 machten die strategischen Allianzen in den Niederlanden 44 % des gesamten Detailhandelsgeschäftes aus (s. Tab. 1).

Tabelle 1: Marktanteil der strategischen Allianzen im niederländischen Detailhandel

	Marktanteil (%)				
	1980	1985	1990	1993	1994
Nicht kooperierende KMU	44	31	24	20	18
KMU in strategischen Allianzen	29	35	40	43	44
Voll integrierte Detailhändler	27	34	36	37	38
Total	100	100	100	100	100

Quelle: Zentrum für Detailhandelsforschung in den Niederlanden (CRR) und Universität Tilburg (1995).

Die Zahlen in Tabelle 1 verweisen auf einen wachsenden Markt sowohl für strategische Allianzen als auch für voll integrierte Detailhändler. Das Wachstum des Marktanteils der strategischen Allianzen im Detailhandel hat zu einem beachtlichen Forschungsinteresse geführt, insbesondere auf dem Gebiet des Franchising (Justis und Chan 1991; Peterson und Dant 1990; Stern und Stanworth 1994; Withane 1991). Die zwei Hauptformen strategischer Allianzen im Detailhandel sind Franchising und Einkaufsgenossenschaft, wobei letztere von Groß- oder von Detailhändlern betrieben werden kann. Abgesehen von den verschiedenartigen Eigentumsverhältnissen arbeiten beide Typen der Einkaufsgenossenschaft auf ähnliche Art und Weise. In den letzten Jahrzehnten hat sich der Tätigkeitsbereich dieser genossenschaftlichen Anstrengungen ausgeweitet: Ging es ursprünglich um die Konzentration von Kaufkraft, erstreckt sich die Tätigkeit dieser Genossenschaften heute auf

eine Großzahl von Programmen wie z. B. zentrale Konsumentenwerbung und Promotion, Standortauswahl und Ladengestaltung, Ausbildung, Finanzierung, Rechnungswesen und in einigen Fällen ein umfassendes Paket von Unterstützungsdienstleistungen (Stern und El-Ansary 1992, 339). In unserer Studie bezieht sich der Begriff „strategische Allianz“ auf diese modernen Einkaufsgenossenschaften im Detailhandel.

Porter und Fuller (1986) sowie Dunning (1988) befassen sich mit einer Reihe potentieller Vorzüge kleiner Detailhandelsgeschäfte, die einer strategischen Allianz beitreten. Darunter finden sich folgende Punkte:

1. Einsparungen aus der Vergrößerung des Betriebs und des Tätigkeitsbereiches für Ein- und Verkauf sowie für die organisatorische Infrastruktur (z. B. ein zentrales Computersystem für sämtliche Mitglieder der strategischen Allianz),
2. schneller und leichter Zugang zu Wissen,
3. eine Verringerung der aus der Entwicklung neuer Dienstleistungsprogramme, Produkte oder Technologien erwachsenden Kapitalbedürfnisse und Risiken sowie
4. die Möglichkeit der Einflußnahme auf die Wettbewerbsstrukturen auf den entsprechenden Märkten.

Der Eintritt in eine strategische Allianz wird sich zweifelsohne auf das strategische Verhalten einer Firma auswirken. In unserer Studie konzentrieren wir uns auf den spezifischen Einfluß einer strategischen Allianz auf kleine Detailhandelsgeschäfte.

I. Hypothesen

1. Auslagerungsverhalten

Laut Yasuda und Mulford (1990) sind in Japan die wichtigsten Gründe für den Eintritt eines Detailhändlers in eine strategische Allianz die folgenden: künftige Entwicklung und Expansion, künftige Sicherheit des Unternehmens, Vergrößerung des Vertrauens in die Firma, einfacher Zugang zu Informationen, gegenseitige Hilfestellung unter Kleinbetrieben sowie eine Verbesserung der Effizienz durch Zusammenarbeit. In einer Umfrage unter 32 Firmen stellte Nielsen (1988) fest, daß die Zusammenarbeit innerhalb einer strategischen Allianz die Effizienz vergrößern kann. Die Marktbearbeitung einer von Detailhändlern betriebenen Einkaufsgenossenschaft wurde als effizienter beurteilt als die Marktbearbeitung von nicht kooperierenden Firmen.

Aufgrund dieser Studien kann die Hypothese aufgestellt werden, daß die Mitwirkung bei einer strategischen Allianz bei ihren Mitgliedern zu einer effizienteren Durchführung von Organisations- und Marketingaufgaben führt. In der vorliegenden Studie operationalisierten wir den Einfluß der strategischen Allianz auf kleine Detailhandelsgeschäfte, indem wir die verschiedenen Organisations- und Marketingaufgaben quantifizierten, welche die Firmen an die strategische Allianz auslagern. Wir erwarten, daß die kooperierenden Detailhändler mehr auslagern als ihre nicht kooperierenden Berufskollegen und daß diese effizientere Organisation zu Umsatz- und Gewinnerhöhungen führen wird.

2. Unternehmerisches Verhalten

Es wird gesagt, daß eine Franchising-Vereinbarung den Wettbewerbsvorteil des Konzessionärs verbessert (Knight 1986). Philling (1991) erkannte eine bedeutsame positive Korrelation zwischen der Haltung von Detailhändlern gegenüber einer Franchising-Beziehung und vier unternehmerischen Aufgaben: (1) der Fähigkeit, Kleindiebstähle aus dem Inventar im Griff zu behalten, (2) Handels- und Marketinghilfe zur Verkaufssteigerung, (3) Kostenkontrolle und (4) Hilfe bei der Einhaltung behördlicher Vorschriften. Obzwar die Mitgliedschaft bei einer strategischen Allianz ähnliche Vorteile mit sich bringt, bleibt es unklar, wie der aus dieser Mitgliedschaft erwachsende Wettbewerbsvorteil das strategische Marketingverhalten spezifisch beeinflusst. Es gibt nur wenige Studien über die Beziehung zwischen freiwilliger Mitgliedschaft bei einer strategischen Allianz und der unternehmerischen Tätigkeit auf dem Markt.

Wenn wir die Hypothese errichten, daß ein Mitglied einer strategischen Allianz mehr Aufgaben an diese Allianz auslagert, erwarten wir auch, daß der Detailhändler in der Lage ist, der unternehmerischen Tätigkeit auf dem Markt mehr Zeit und Aufmerksamkeit zu schenken. Aus diesem Grunde erwarten wir, daß die Mitglieder einer strategischen Allianz eine aktivere Marketingstrategie verfolgen. Konkret stellen wir die Hypothese auf, daß Detailhändler, die Mitglieder einer strategischen Allianz sind, (1) eine mehr auf den Wettbewerb ausgerichtete Preisgestaltung betreiben, (2) ein einzigartiges Sortiment besitzen und (3) aktiver Werbung treiben als nicht kooperierende Detailhändler.

Withane (1991) stellt fest, daß sich viele Kleinbetriebe anstelle der Gründung eines eigenständigen Unternehmens für den Beitritt zu einer strategischen Allianz (Franchising) entschließen, weil das Franchising eine etablierte Geschäftsform sowie Hilfeleistungen bei der Geschäfts-

gründung und -führung bietet. Entsprechend erwarten wir, daß die Mitglieder einer von Detailhändlern betriebenen Einkaufsgenossenschaft von der Unterstützung durch ihre strategische Allianz profitieren. Konkret erwarten wir, daß der Einfluß der strategischen Allianz kleine Detailhandelsgeschäfte auf ein höheres Niveau der Professionalität führt.

3. Leistung

Golden und Dollinger (1993) stellten fest, daß die Anzahl der zwischenbetrieblichen Beziehungen (Networking), an denen eine Firma teilnimmt, in einer positiven Korrelation zu Umsatz und Rentabilität steht. Unternehmen, die jegliche Art zwischenbetrieblicher Netzwerke nutzen, erzielten über drei Jahre hinweg im Durchschnitt höhere Umsätze. Es wurde erkannt, daß zwischenbetriebliche Beziehungen der Gewinnerzielung von Kleinbetrieben und deshalb ihrer langfristigen Bestandssicherung förderlich waren. Aufgrund dieser Erkenntnis erwarten wir, daß die Mitgliedschaft einer von Detailhändlern betriebenen Einkaufsgenossenschaft positive Auswirkungen auf die Leistung kleiner Detailhandelsfirmen hat.

II. Ausgestaltung der Studie

Die vorliegende Studie konzentriert sich auf kleine Detailhandelsgeschäfte der Herrenbekleidungsbranche. 1994 betrug der Marktanteil der voll integrierten Herrenbekleidungs-Detaillisten in den Niederlanden 45 %. Kooperierende kleine Detailhändler hielten einen Marktanteil von 35 %, und nicht kooperierende Detailhandelsgeschäfte machten 20 % des Marktes aus. Die kooperierenden Detailhändler waren in 11 strategischen Allianzen organisiert. All diese Allianzen können als von Detailhändlern betriebene Einkaufsgenossenschaften bezeichnet werden, die eine Reihe von Programmen anbieten, einschließlich zentrale Kundenwerbung und Promotion, Hilfestellung bei der Standortwahl und der Ladengestaltung, Ausbildung, Finanzierung, Rechnungswesen, zentrale Kreditorenzahlungsstelle und in einigen Fällen ein umfassendes Paket von Unterstützungsdienstleistungen. Es war den Detailhändlern anheimgestellt, von welchen Dienstleistungspaketen der Allianz sie Gebrauch machen wollten.

Die Studie wurde in zwei Phasen durchgeführt. In einem ersten Teil wurden die Marketingdirektoren sämtlicher von Detaillisten betriebener Einkaufsgenossenschaften befragt, um so eine Einsicht in die Rolle

zu erhalten, welche die strategische Allianz für die angeschlossenen Detailhändler spielt. Ein besonderes Augenmerk kam den Verteilungsfunktionen, dem Einzelhandelsmix, der Ladengestaltung sowie der Unterstützung zu, die die strategische Allianz den einzelnen Detailhändlern gewähren konnte.

Im zweiten Teil wurde eine schriftliche Befragung kleiner Detailhandelsgeschäfte im Herrenbekleidungssektor durchgeführt. Der Fragebogen wurde sämtlichen kooperierenden und nicht kooperierenden Detailhandelsgeschäften dieser Branche zugestellt; insgesamt wurden 1.322 Fragebögen versandt (670 an nicht kooperierende und 652 an kooperierende Detaillisten). Es gingen 451 verwendbare Antworten ein (217 von nicht kooperierenden und 234 von kooperierenden Geschäften); dies entspricht einer Antwortrate von 34,1 %. Die Befragten waren für alle vorhandenen kleinen Detailhandelsgeschäfte im Herrenbekleidungssektor repräsentativ (Chi-Quadrat = 0,71). Die finanzielle Leistung jeder dieser Firmen wurde anhand der Jahresbilanz ermittelt.

Der Fragebogen beinhaltete Indikatoren professioneller Leistung, Marktleistung bezüglich Preisgestaltung, des Produkt-/Sortiment-Portefolios und Werbetätigkeit. Mit 88 Detailhändlern, die hinsichtlich Organisation und Marketingstruktur als repräsentativ erachtet wurden, führten wir eine zusätzliche mündliche Befragung durch, die sich sowohl auf kooperierende als auch auf nicht kooperierende Detaillisten des Herrenbekleidungssektors erstreckte.

III. Ergebnisse

1. Auslagerungsverhalten

Obwohl die Zusammenarbeit in einer strategischen Allianz einen Verlust an Selbständigkeit nach sich zieht, bietet sie auch Unterstützung bei den vielschichtigen Ansprüchen der Führung eines Kleinbetriebes. Unter Anwendung der Methode der kritischen Fälle erkannten Curran et al. (1993), daß unter den Motiven für das Networking Streßabbau, emotionale Unterstützung, Ratschläge, Informationen und das Lösen spezifischer Probleme zu finden waren. Die Auslagerung von Organisations- und Marketingaufgaben war einer der in dieser Studie beobachteten Aspekte der Mitgliedschaft bei einer strategischen Allianz. Was die Tendenz zur Auslagerung verschiedener Organisations- und Marketingaufgaben betrifft, so sind die Unterschiede zwischen den von uns mündlich befragten Firmen in Tabelle 2 festgehalten.

*Tabelle 2: Organisations- und Marketingaufgaben:
Die Tendenz zur Auslagerung bei kooperierenden und
nicht kooperierenden kleinen Detailhandelsgeschäften
(kooperierende N = 61; nicht kooperierende N = 27)*

Organisations- und Marketing- aufgaben	Tendenz zur Auslagerung		
	Kooperie- rende	Nichtkoope- rierende	t-Werte
Regelmäßige Sortimentsauswahl	39	4	3.97*
Zusätzliche Handelswareauswahl	41	27	0.78
Regelmäßige Preisgestaltung	3	0	0.22
Aktions-/Ausverkaufs-Preisgestal- tung	0	7	-2.86*
Festlegung spezifischer Verkaufs- aktionen	8	14	-0.07
Vereinbarungen mit Lieferanten	42	25	1.52
Wahl der Lieferanten	20	7	1.53
Innenausstattung	23	4	2.25*
Außengestaltung	15	7	1.04
Markenbezeichnung	7	4	1.10
Schaufensterdekoration	5	7	-0.37
Hausstil	21	7	1.62
Handelswarenkontrolle	10	22	-1.51
Personalwesen	5	4	0.20
Standortwahl	10	7	0.45
Werbung	50	37	1.40
Marktforschung	44	40	0.35
Durchschnittswert	20.2	13.1	5.24*

*p des t-Wertes < 0.05

Die sowohl von kooperierenden als auch von nicht kooperierenden Detailhändlern am häufigsten ausgelagerten Aufgaben waren Marktforschung (Kooperierende 44 %, Nichtkooperierende 40 %), Werbung (Kooperierende 50 %, Nichtkooperierende 37 %), Vereinbarungen mit Lieferanten (Kooperierende 42 %, Nichtkooperierende 25 %) und die Auswahl zusätzlicher Handelsware (Kooperierende 41 %, Nichtkooperierende 27 %).

Bei der laufenden Preisgestaltung, der Markenbezeichnung, Schau-
fensterdekoration und beim Personalwesen bestand bei keinem Ge-

schäftstyp eine Auslagerungstendenz: All diese Aufgaben erreichten weniger als 10 %. Hinsichtlich der regelmäßigen Sortimentsauswahl und der Innenausstattung besteht indessen bei den kooperierenden Geschäften eine deutlich größere Tendenz zur Auslagerung als bei den nicht kooperierenden. Dagegen sind die kooperierenden Detaillisten nicht dazu geneigt, die Aktions-/Ausverkaufspreisgestaltung auszulagern, während einige nicht kooperierende Detailhändler dies als Aufgabe der strategischen Allianz betrachteten. Tabelle 2 zeigt, daß die inner- und außerbetrieblich ausgeführten Aufgaben zwischen kooperierenden und nicht kooperierenden Detailhandelsgeschäften nicht sehr verschieden sind. Bei den kooperierenden Detaillisten besteht eine leicht größere Tendenz zur Auslagerung als bei den nicht kooperierenden, die mit ihrem eigentlichen Verhalten zusammenhängt; dies ist indes keine Überraschung.

2. Marketingverhalten

Tabelle 3 weist auf die Unterschiede zwischen den verschiedenen Marketingverhaltensweisen der durch die schriftliche Befragung erfaßten kooperierenden und nicht kooperierenden Detailhändler hin. Die kooperierenden Detaillisten haben ein signifikant niedrigeres durchschnittliches Preisniveau als die nicht kooperierenden, und zwar hinsichtlich beider Teile ihres Sortiments — Bekleidung und Accessoires. Die Umfrage bediente sich zweier Maße für das Preisniveau: des durchschnittlichen Preisniveaus und der preislichen Selbsteinschätzung. Diese Selbsteinschätzung zeigt ebenfalls Differenzen zwischen kooperierenden und nicht kooperierenden Detailhandelsgeschäften auf: Erstere schätzen ihre Preise oft als mittel bis hoch ein, während letztere der Ansicht sind, ihre Preise seien entweder niedrig oder hoch.

Der nicht kooperierende Unternehmer führt ein kleineres Sortiment als sein kooperierender Berufskollege: 52,6 % seines Umsatzes werden mit den drei wichtigsten Marken allein erzielt, während dieser Anteil bei den kooperierenden Detaillisten 39,0 % ausmacht. Die nicht kooperierenden Detailhändler haben ein etwas andersartiges Sortiment — weniger oft modern und häufiger trendig; das Preisniveau für letztere Gruppe wird als das höchste eingeschätzt. Dies läßt den Schluß zu, daß die Gruppe der nicht kooperierenden Detailhandelsgeschäfte eine Nischenstrategie gewählt hat, nämlich trendige Sortimente zu hohen Preisen.

Tabelle 3: Marketingverhalten: kooperierende und nicht kooperierende
Detaillisten (N = 451)

	Kooperie- rende	Nichtkoope- rierende	t-Wert
Preisgestaltung			
Durchschnittliches Preisniveau	hfl 338	hfl 368	-2.47*
Selbsteingeschätztes Preisniveau			
Niedrig bis mittel	3.4 %	9.2 %	-2.56*
Mittel	37.6 %	35.0 %	0.57
Mittel bis hoch	50.9 %	41.5 %	2.01*
Hoch	8.1 %	14.3 %	-2.09*
Sortiment			
Sortimentstyp			
Klassisch	38.6 %	46.9 %	-1.78
Modern	56.4 %	41.7 %	3.12*
Trendig	5.0 %	11.4 %	-2.49*
Umsatzanteil der drei wichtigsten Marken	39.0 %	52.6 %	-5.57*
Anzahl Kollektionen pro Jahr	2.2	2.1	0.31
Durchschnittliche Preiserhöhung	2.28	2.27	0.05
Prozentsatz Vorbestellungen	78.7 %	75.3 %	2.04*
Werbung			
Werbung in den Medien	79.9 %	53.0 %	6.06*
Postwurfsendungen	73.5 %	50.7 %	2.96*
Spezialangebote	23.1 %	12.4 %	2.96*
Kundenkarten	14.5 %	8.3 %	2.06*
Beizug einer Werbeagentur	56.7 %	23.1 %	7.28*

hfl = 1 holländischer Gulden (\$ = 1.60 hfl)

*p des t-Wertes < 0.05

In Sachen Werbetätigkeit legen die kooperierenden Detailhändler sehr viel mehr Aktivität an den Tag als die nicht kooperierenden und erreichen mit Direkt- und Zeitungswerbung, mit Postwurfsendungen und spezifischen Promotionstätigkeiten einen höheren Wert. Dasselbe gilt für die Verwendung modernerer Kommunikationstechniken wie beispielsweise der Kundenkarte. Die kooperierenden Detaillisten arbeiten bedeutend mehr mit Werbeagenturen zusammen. Yasuda und Mulford (1990) stellten fest, daß eine strategische Allianz für ein kleines Detail-

handelsgeschäft eine aggressive Alternative zum Alleinsein zu bieten scheine. Zusammen können Kleinbetriebe nicht nur auf ein Überleben hoffen, sondern auch darauf, im Wettbewerb gegen große Warenhäuser bestehen zu können. Diese Studie bestätigt die Hypothese, daß diese Aggressivität auch im Vergleich zwischen kooperierenden und nicht kooperierenden Detaillisten zum Ausdruck kommt.

3. Professionalität

Justis und Chan (1991) entdeckten ein starkes Bedürfnis nach Detailhändlern, denen es klar ist, daß die Ausbildung den Gesamterfolg der Franchising-Organisation beeinflusst. Ausbildungsprogramme sind das Herzblut qualifizierter Mitarbeiter für die Organisation und steigern das Professionalitätsniveau im Franchising-System. Wir berücksichtigten mehrere Indikatoren für Professionalität in unserer Studie: den Automatisierungsgrad, die Verfügbarkeit von Informationen über den Markt, die Konkurrenz und die internen Aspekte der Firma sowie das Niveau des dem Kunden erbrachten Dienstes. Für jeden dieser Indikatoren wurde eine Liste von fünf bis zehn Tätigkeiten erstellt, für welche die Detaillisten Punkte erzielen konnten. Bei der Automatisierung erzielten die kooperierenden Detailhändler ein signifikant höheres Ergebnis ($p < .05$) als die nicht kooperierenden (48 % gegenüber 17 %). Die kooperierenden Detailhandelsgeschäfte besaßen mehr Informationen über den Markt (75 % gegenüber 33 %) und über die internen Aspekte der Firma (47 % gegenüber 24 %), erreichten jedoch bei den Informationen über die Konkurrenten kein bedeutsam höheres Resultat (39 % gegenüber 22 %). Allerdings boten die kooperierenden Detaillisten ihren Kunden mehr Dienstleistungstätigkeiten und -einrichtungen an (57 % gegenüber 42 %). Die kooperierenden Detailhändler erreichten bei allen Professionalitätsindikatoren ein höheres Ergebnis als die nicht kooperierenden.

4. Leistung

Tabelle 4 bietet eine Übersicht über die Umsatz- und Gewinnvergleiche zwischen kooperierenden und nicht kooperierenden Detailhandelsgeschäften, wobei sowohl die schriftlich als auch die mündlich befragten Unternehmen berücksichtigt wurden.

Ein Vergleich von Bruttoumsatz und Bruttogewinn zwischen kooperierenden und nicht kooperierenden Detailhandelsgeschäften zeigte be-

deutende Unterschiede. Der durchschnittliche Umsatz pro Einzelgeschäft belief sich bei den kooperierenden Unternehmen auf 1 Mio. Gulden (rund 750.000 SFr.) gegenüber 760.000 Gulden (rund 570.000 SFr.). Auch die Gewinnunterschiede liegen für die kooperierenden Detailisten bedeutend höher.

Tabelle 4: Unterschiede in Produktivität und Rentabilität bei Kooperierenden und Nichtkooperierenden (N = 227)

Leistung	Kooperierende	Anzahl Befragte	Nichtkooperierende	Anzahl Befragte	t-Wert
Produktivität					
Umsatz pro Vollzeitangestellte(n)	hfl 278'099	179	hfl 266'092	188	1.17
Umsatz pro Arbeitsstunde	hfl 141	231	hfl 132	217	0.99
Umsatz pro m ² Verkaufsfläche	hfl 5'965	230	hfl 7'475	211	-2.00*
Umsatz pro m ² Ladenfläche	hfl 4'341	230	hfl 5'307	209	-2.21*
Anzahl Ausverkäufe pro Jahr	3.3	61	3.0	27	1.16*
Durchschnittsumsatz/Einzelgeschäft	hfl 1'059'373	232	hfl 762'000	217	3.71*
Rentabilität					
Bruttogewinn	hfl 433'717	232	hfl 298'200	208	4.12*
Bruttogewinnmarge	40.1 %	232	37.5 %	208	5.63'
Bruttogewinn pro m ² Verkaufsfläche	hfl 2'397	230	hfl 2'888	203	1.61
Bruttogewinn pro Fuß	hfl 111'224	179	hfl 100'272	188	1.96*
Bruttogewinn pro Arbeitsstunde	hfl 56	207	hfl 50	194	1.96*

hfl = 1 holländischer Gulden (\$ = 1.60 hfl)

* p des t-Wertes < 0.05

Indessen erbrachten die kooperierenden Detailhändler im Vergleich der anderen Produktivitäts- und Gewinnzahlen keine klar bessere Leistung als die nicht kooperierenden. Der Umsatz pro Quadratmeter Verkaufs- und Ladenfläche liegt bei den nicht kooperierenden Detailhandelsgeschäften signifikant höher. Jedoch war der Umsatz pro Vollzeitangestellten bei den kooperierenden Detaillisten etwas höher als bei den nicht kooperierenden. Insgesamt weist die höhere Bruttogewinnmarge von 40,5 % der kooperierenden Detailhandelsgeschäfte zusammen mit der früher erwähnten niedrigeren Preisgestaltung darauf hin, daß diese wettbewerbsfähiger und gewinnträchtiger sind als die nicht kooperierenden Unternehmer. Der gesamthafte Eindruck aus dem Umsatz- und Gewinnvergleich zeigt, daß die kooperierenden Detailhändler mit größeren Läden, höheren Umsätzen, höheren Gewinnen und besseren Margen besser abschneiden als diejenigen, die nicht einer strategischen Allianz angehören.

IV. Schlußfolgerungen

Detailhändler mit freiwilliger Mitgliedschaft bei einer Einkaufs- und Verkaufsgenossenschaft erbringen bessere Leistungen als ihre nicht kooperierenden Berufskollegen. Unsere Studie zeigt, daß auch andere Kooperationsformen als das Franchising-System, d. h. Einkaufsgenossenschaften für den Detailhandel, für die Mitglieder der Allianz gewinnbringend sein können. In unserer Studie haben die strategischen Allianzen Unterstützungsfunktion; der Einfluß der Allianz auf die Leistung des Detaillisten ist indirekt. Das Professionalitätsniveau ist bei den kooperierenden Detailhändlern höher als bei ihren nicht kooperierenden Berufskollegen. Mit Unterstützung der strategischen Allianz sind die kooperierenden Detailhandelsgeschäfte auf dem Markt aggressiver und eher willens, verschiedene unternehmerische Aufgaben an die strategische Allianz auszulagern. Auf diese Weise realisieren sie Skalenerträge. Das Endergebnis für die Kooperierenden sind bessere Leistung und höhere Gewinne.

Golden und Dollinger (1993) kommen zum Schluß, daß sehr kleine Firmen einige Mitarbeiter haben, die verschiedene Funktionen erfüllen. Das dadurch entstehende Zeit-Management-Problem würde nahelegen, daß Kleinbetriebe strategische Allianzen weniger nutzen würden. Deshalb würden Kleinfirmen ungeachtet ihrem eigenen Strategieansatz vermutlich weniger Energie in strategische Allianzen investieren, während etwas größere Firmen die zwischenbetrieblichen Beziehungen am intensivsten pflegen würden. Die vorliegende Studie erkannte eben-

falls, daß kleine Detailhandelsgeschäfte, die in strategische Allianzen eingebunden sind, tatsächlich eher größer sind als nicht kooperierende Unternehmen. Die Frage stellt sich, ob die beobachteten Leistungsunterschiede eine Folge der Unternehmensgröße oder der Mitgliedschaft bei einer strategischen Allianz sind. Regressionsanalysen der Umsätze mit Ladengröße und Mitarbeiterzahl als Größenindikatoren sowie der Mitgliedschaft als Vorhersagevariable zeigen auf, daß die Größenindikatoren mit den Differenzen im Umsatzvolumen in Beziehung stehen. Jedoch zeigen ähnliche Analysen der Bruttogewinnmarge eine höchst signifikante ($p << 0,001$) Auswirkung der Mitgliedschaft bei einer strategischen Allianz. Also haben sowohl Größenunterschiede als auch die Mitgliedschaft bei einer strategischen Allianz separate Auswirkungen auf die gemessenen Leistungen.

Frühere Forschungsarbeiten betonten die Vorzüge des Franchising-Systems (Chan und Justis 1992, Peterson und Dant 1990, Philling 1991). Jedoch führt eine ausgewogene gegenseitige Abhängigkeit zwischen Mitgliedern und strategischer Allianz in einer Einkaufsgenossenschaft ebenfalls zu verhältnismäßig guter Leistung. Dies deckt sich mit den Erkenntnissen Buchannans (1992, 73), wonach sich eine starke, ausgewogene zwischenbetriebliche Beziehung positiv auf die Leistung auswirkt: „...es liegt augenscheinlich nahe, daß derartige Beziehungen entscheidend zur Fähigkeit des Unternehmens beitragen können, die Ergebnisse im Vergleich zu den erklärten Zielsetzungen zu verbessern.“ Damit stellt sich die Frage, wie eine strategische Allianz im Detailhandel organisiert sein sollte. Eine Erklärung für den Erfolg sowohl des Franchising-Systems als auch der Einkaufs- und Verkaufsgenossenschaft könnte in der Turbulenz des Marktumfeldes, im Wesen der Verkaufsgüter (kurzlebige bzw. langlebige Verbrauchsgüter) und in der Haltung des Unternehmers gegenüber kaufmännischer Zusammenarbeit liegen. Unsere Studie wirft etwas Licht auf diese Themen. Weitere Forschungsarbeiten sollten sich jedoch auf die Unterschiede zwischen den verschiedenen Formen der strategischen Allianz in der Detailhandelsbranche sowie auf deren unterschiedliche Leistungen konzentrieren. Dies würde es erlauben, besser auf die Frage einzugehen, welche Art strategische Allianz in welcher Situation am meisten Gewinn bringt.

Ein weiteres wichtiges Thema besteht in der Frage, ob die besseren Leistungen der kooperierenden Detaillisten eine Auswirkung der Einkaufsgenossenschaft oder der Qualität der Mitglieder der strategischen Allianz sind. Aufgrund der durchschnittlichen Zeit, während der die Befragten einer strategischen Allianz angehören (im Durchschnitt über 20 Jahre), sind wir der Meinung, daß der Einfluß der strategischen Allianz dominierend ist. Allerdings kann diese Frage nur mit Hilfe längsschnitt-

artiger Forschungsarbeiten abschließend beantwortet werden. Ein anderes interessantes Thema dreht sich um den Einfluß einzelner Unterschiede zwischen kooperierenden und nicht kooperierenden Detailhändlern, beispielsweise im Denkstil und in der Bereitschaft zur Zusammenarbeit, auf das unternehmerische Verhalten. Dies könnte zu einer tieferen Einsicht in die Motivation von Detaillisten zur Mitgliedschaft bei einer strategischen Allianz führen und auch mehr Aufschluß über ihre Leistungen geben. Die vorliegende Studie deutet darauf hin, daß eine freiwillige Mitgliedschaft bei einer strategischen Allianz zu einem unternehmerischen Verhaltensmuster paßt, das mit Professionalität, Aktivität und Marktorientierung umschrieben werden kann.

Literatur

Anderson, Erin / Weitz, Barton A.: The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels, in: *Journal of Marketing Research* 1992/29, S. 18-31. — Anderson, James C. / Narus, James A.: A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships, in: *Journal of Marketing* 1984/48, S. 62-74. — Anderson, James C. / Narus, James A.: A Model for Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Relationship, in: *Journal of Marketing* 1990/54, S. 42-58. — Bucklin, L. Pete / Sengupta, Sanjit: Organizing Successful Co-Marketing Alliances, in: *Journal of Marketing* 1993/57, S. 32-46. — Buchanan, Lauranne: Vertical Trade Relations: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals, in: *Journal of Marketing Research* 1992/29, S. 65-75. — Chan, Peng S. / Justin, Robert T.: Franchising in the EC: 1992 and Beyond, in: *Journal of Small Business Management* 1992/30, S. 83-88. — Curran, James / Jarvis, Robin / Blackburn, Robert A. / Black, Sharon: Networks and Small Firms: Constructs, Methodological Strategies and Some Findings, in: *International Small Business Journal* 1993/11, S. 13-25. — Dunning, J. H.: The New-Style Multinationals — Circa the Late 1980s and Early 1990s, in: *Explaining International Production*, London: Unwin Hyman 1988, S. 327-347. — Forrest, Janet E.: Strategic Alliances and the Small Technology-Based Firm, in: *Journal of Small Business Management* 1990/28, S. 37-45. — Frazier, Gary L.: Interorganizational Exchange Behaviour in Marketing Channels: A Broadened Perspective, in: *Journal of Marketing* 1983/47, S. 68-78. — Frazier, Gary L. / Spekman, Robert E. / O'Neil, Charles: Just-In-Time-Exchange Relationships in Industrial Markets, in: *Journal of Marketing* 1988/12, S. 52-67. — Golden, Peggy A. / Dollinger, Marc: Cooperative Alliances and Competitive Strategies in Small Manufacturing Firms, in: *Entrepreneurship: Theory and Practice* 1993, S. 43-56. — Harrigan, K. R.: *Strategies for Joint Ventures*, Lexington: Lexington Books 1985. — Harrigan, K. R.: *Managing for Joint Ventures and Competitive Strategy*, in: *Strategic Management Journal* 1988/9, S. 141-158. — Johnston, Russel / Lawrence, Paul: *Beyond Vertical Integration — The Rise of Value-Adding Part-*

nership, in: *Harvard Business Review* 1988/66, S. 94–101. — *Justis, Robert T. / Chan, Peng S.*: Training for Franchise Management, in: *Journal of Small Business Management* 1991/29, S. 87–91. — *Knight, Russel M.*: Franchising from the Franchisor and Franchisee Points of View, in: *Journal of Small Business Management* 1986/25, S. 8–15. — *Kogut, B.*: Joint Ventures — Theoretical and Empirical Perspectives, in: *Strategic Management Journal* 1988/9, S. 319–332. — *Mody, A.*: Learning through Alliances, in: *Journal of Economic Behaviour and Organization* 1993/20, S. 151–170. — *Nielsen, R. P.*: Cooperative Strategy, in: *Strategic Management Journal* 1988/9, S. 475–492. — *Peterson, Alden / Dant, Rajiv P.*: Perceived Advantages of the Franchise Option from the Franchise Perspective: Empirical Insights from a Service Franchise, in: *Journal of Small Business Management* 1990/28, S. 46–61. — *Philling, Bruce K.*: Assessing Competitive Advantage in Small Businesses: An Application to Franchising, in: *Journal of Small Business Management* 1991/29, S. 55–63. — *Porter, M. E. / Fuller, M. B.*: Coalitions in Global Strategy, in: *Porter, M. (Hrsg.): Competition in Global Industries*, Boston: Harvard Business School Press 1986, S. 316–343. — *Robinson, T. M. / Clarke-Hill, C. M.*: Competitive Advantage Through Strategic Alliances — A European Perspective, in: Paper presented at the Recent Advantages in Retailing and Services Science Conference, Alberta 1994, S. 1–18. — *Stern, Louis W. / El-Ansary, Adel I.*: *Marketing Channels*, 4th edition, Englewood Cliffs: Prentice Hall 1992. — *Stern, Peter / Stanworth, John*: Improving Small Business Survival Rates via Franchising — The Role of the Banks in Europe, in: *International Small Business Journal* 1994/12, S. 15–25. — *Withane, Sirinimal*: Franchising and Franchise Behaviour: An Examination of Opinions, Personal Characteristics, and Motives of Canadian Franchisee Entrepreneurs, in: *Journal of Small Business Management* 1991/29, S. 22–29. — *Yasuda, Motoko / Mulford, Charles L.*: Reasons Why Japanese Small Businesses Form Cooperatives: An Exploratory Study of Three Successful Cases, in: *Journal of Small Business Management* 1990/28, S. 62–71.

Summary

Strategic alliances among small retailing firms: Empirical evidence for the Netherlands

This study focuses on the influence that membership in a strategic alliance has on the strategic behavior of small retailing firms. The study compares allied and non-allied retailers in terms of the evaluation of entrepreneurial tasks, differences in market approach, the degree of professionalism, and financial performance. A total of 217 non-allied and 234 allied retailers from men's clothing retail firms in the Netherlands were interviewed. Financial evaluations were drawn from the companies' year end financial statements. The findings show that membership in a strategic alliance had a positive effect on the performance of member retailers. Allied retailers performed better — they had a more professional and active market approach, and they realized a higher profit.