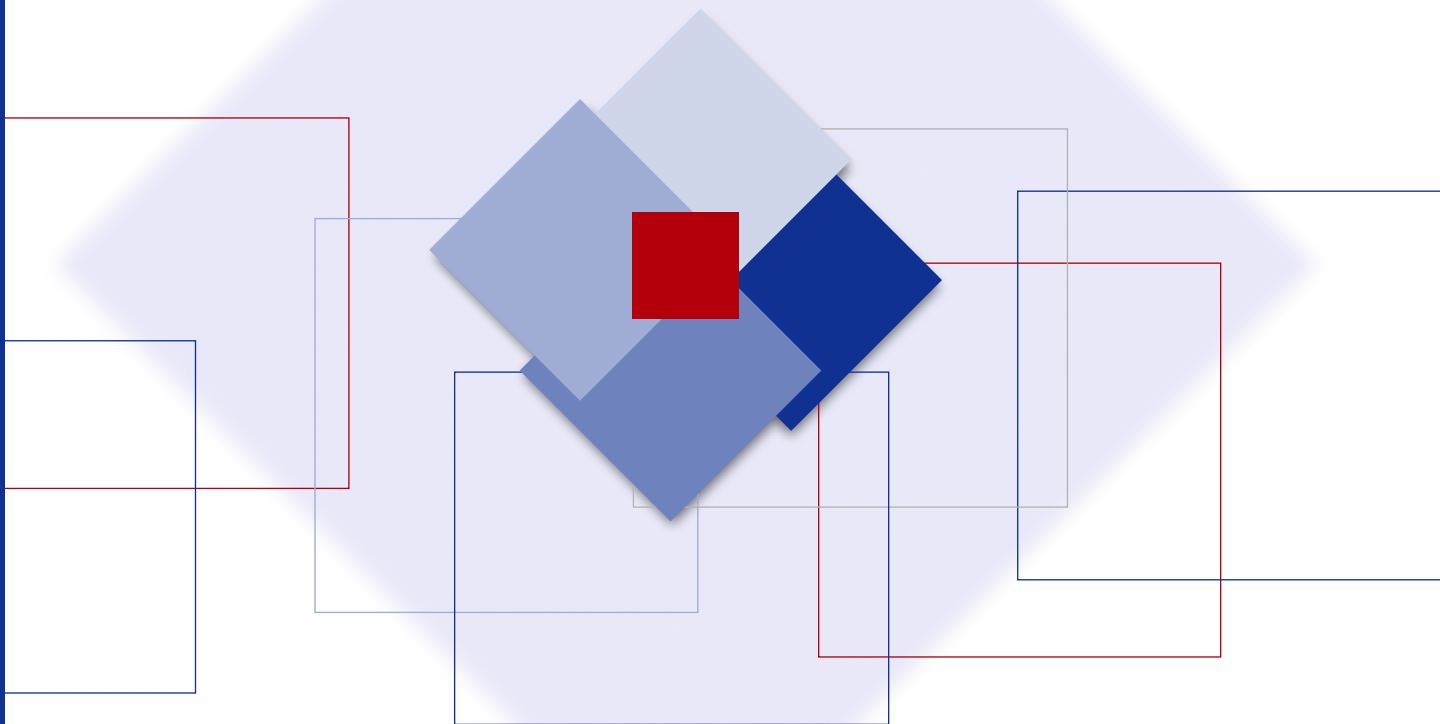


# Verbundgruppenmitgliedschaft und Risiko:

Die Auswirkungen der Verbundgruppenmitgliedschaft  
auf die Risikolage der Mitgliedsunternehmen



ZENTRALVERBAND  
GEWERBLICHER  
VERBUNDGRUPPEN E.V.



**Praxisorientiertes Forschungsprojekt**

# **Verbundgruppenmitgliedschaft und Risiko:**

**Die Auswirkungen der Verbundgruppenmitgliedschaft  
auf die Risikolage der Mitgliedsunternehmen**



Projektauftraggeber: Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen (ZGV)

Projektleitung: Prof. Dr. Theresia Theurl

Autoren: Dipl.-Vw. Peter Ebertz, Dipl.-Vw. Thorsten Heimann



Beteiligte Institute:

Institut für Genossenschaftswesen  
Institutsleitung: Prof. Dr. Theresia Theurl

Institut für Ökonometrie und Wirtschaftsstatistik  
Institutsleitung: Prof. Dr. Mark Trede

Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Am Stadtgraben 9, 48143 Münster



Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen e.V. (ZGV)

Verbändehaus, Am Weidendamm 1A, 10117 Berlin,  
Telefon: 030/590 09 96 18, Fax: 030/590 09 96 17

---

## Vorwort

### des Zentralverbandes Gewerblicher Verbundgruppen (ZGV)



Jochen Graf von Schwerin



Dr. Ludwig Veltmann

Durch fundamentale Veränderungen der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen wächst seit Jahren der Druck auf den Mittelstand in Deutschland. Die rasante Geschwindigkeit der technologischen Entwicklung und der immer härtere Wettbewerb ruft Strukturveränderungen in nie gekanntem Ausmaß auf den Plan. Die Osterweiterung der EU, die kriegerischen Konflikte im Nahen Osten, auf dem Balkan und im Irak sowie das verheerende terroristische Potential dieser Zeit lähmt weltweit das notwendige Wirtschaftswachstum.

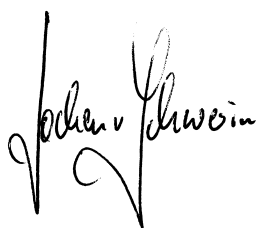
In Deutschland droht der Unternehmergeist unter ausufernden finanziellen Lasten und überbordender Bürokratie zu ersticken. Bedrohlich ist die nach wie vor deutlich zu niedrige Eigenkapitalquote in mittelständischen Unternehmen. Die klassische Finanzierungsquelle – der Bankenkredit – versiegt zusehends. Finanzinstitute verfolgen derzeit eine generell restriktivere Vergabepolitik, weil sie sich selbst in einem tiefgreifenden Umstrukturierungsprozess befinden. Mit Argusaugen werden unternehmerische Risiken akribisch mittels ausgefeilter Rating-Systeme justiert. Ein Ende dieses Prozesses ist nicht absehbar. Dies stellt jeden Unternehmer vor die Frage, mit welchen Maßnahmen und Strategien er selbst seine Risikolage verbessern kann. Aus vielfältigen Beobachtungen im Kreise der rund 180.000 Handels-, Handwerks- und Dienstleistungsunternehmen aus mehr als 30 Branchen, die sich in über 300 Kooperationszentralen im ZGV zusammengeschlossen haben, lag die Vermutung nahe, dass eine Mitgliedschaft in einer solchen Verbundgruppe, zu denen auch mehr und mehr Franchise-Systeme gehören, sich risikomindernd auswirken müsse. Doch fehlte bislang eine systematische und statistisch abgesicherte Erkenntnis hierüber.

So entstand die Idee zu der vorliegenden Studie. Im Sommer 2003 erteilte der ZGV dem Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung der Universität Münster (CAWM) den Auf-

trag, die Risikolage kooperationsgebundener Unternehmen qualitativ und quantitativ vergleichend mit nichtkooperierenden Unternehmen zu untersuchen. Den Zusammenhang zwischen Kooperationsmitgliedschaft und einem niedrigerem Ausfallrisiko für Kredite bestätigt das vorliegende Studienergebnis überraschend deutlich. Als Schlussfolgerung sollten Kreditinstitute deshalb die Verbundgruppenmitgliedschaft bei der Vergabe von Krediten positiv – durch einen „Verbundgruppenbonus“ – würdigen.

Nun wird nicht jedes Einzelunternehmen durch die Mitgliedschaft in einer Verbundgruppe eine gleich große Bonitätsverbesserung erfahren können. Indes lässt sich aus der Studie schließen, dass das jeweilige Unternehmen tendenziell um so risikogeschützter ist, je weitreichender es Kooperationsangebote seiner Zentrale in Anspruch nimmt. Gerade Rating-Fachleute sollten sich durch diese Studie angesprochen fühlen.

Unser Dank gilt denjenigen, die das Gelingen des Projektes durch zielstrebigem persönlichen oder materiellen Einsatz ermöglicht haben. Allen voran ist das Wissenschaftsteam am Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung der Universität Münster unter Leitung von Frau Prof. Dr. Theresia Theurl mit den Autoren der Studie Dipl.-Vw. Peter Ebertz und Dipl.-Vw. Thorsten Heimann hervorzuheben. Besondere Unterstützung erfahren hat die Studie durch das engagierte Mitwirken des Verbandes der Vereine Creditreform, des Bundesverbandes der Volks- und Raiffeisenbanken, der PwC Deutsche Revision AG, Düsseldorf und den Mitgliedern des Steering Committee sowie nicht zuletzt den Sponsoren, ohne die die Studie nicht hätte entstehen können. Aufwand und Mühe tragen somit Früchte, auch wenn dies erst den Auftakt zu einer Vielzahl notwendiger Folgeaktivitäten darstellt.



Jochen Graf von Schwerin  
Präsident



Dr. Ludwig Veltmann  
Hauptgeschäftsführer

## Kapitalgeber und Ratingagenturen überzeugen

von Wolfgang Clement  
Bundesminister  
für Wirtschaft und Arbeit



Wenn kleinere Unternehmen und Betriebe ihre Kräfte bündeln, sind sie leistungsfähiger und können im Wettbewerb mit den großen „Playern“ der Wirtschaft besser bestehen. Kooperationen von KMU bieten entscheidende Vorteile bei der Risikominimierung und der gemeinsamen Nutzung technologischer Fortschritte, aber auch beim Marketing und dem Wissenstransfer in betriebswirtschaftlichen Fragen können Synergieeffekte erzielt werden.

Viele kleine Unternehmen haben den auf der Hand liegenden Nutzen von Netzwerken und Verbundgruppen bereits erkannt. So verzeichnet beispielsweise die Franchisewirtschaft in Deutschland ein erfreuliches Wachstum. Um dieses Potential weiter auszuschöpfen, hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit zusammen mit der KfW-Mittelstandsbank im Rahmen der Unternehmensnachfolge-Initiative „nexas“ eine Franchisebörse im Internet eingerichtet. Sie soll Franchise-Geber und potenzielle Franchise-Nehmer schneller, gezielter und „online“ zusammenführen.

Zu Recht bildet die Frage nach den Finanzierungsmöglichkeiten für mittelständische Verbundgruppenmitglieder den Kern der vorliegenden Untersuchung. Im Rahmen ihrer Mittelstandsinitiative hat auch die Bundesregierung dieses Thema aufgenommen. Mit der Fusion der bundeseigenen Förderinstitute „Kreditanstalt für Wiederaufbau“ und „Deutsche Ausgleichsbank“ zur KfW-Mittelstandsbank wurden nicht nur die Förderprogramme unter einem Dach gebündelt, sondern auch transparenter und konsequenter gestaltet und den veränderten Finanzierungsbedürfnissen des Mittelstandes angepasst.

Bei der Entscheidung der Banken über die Vergabe von Krediten spielt das Rating eines Unternehmens und damit das Risiko der Bank die entscheidende Rolle. Ich hoffe, dass Ihre Untersuchungsergebnisse externe Kapitalgeber und Ratingagenturen davon überzeugen werden, dass sich die Zugehörigkeit zu einer Kooperation deutlich risikoreduzierend auswirken kann.

Sowohl für den Bund als auch für die KfW-Mittelstandsbank bleibt es auch in Zukunft eine wichtige Aufgabe, kleine und mittelständische Unternehmen durch bewährte und neue Finanzierungs- und Beratungsinstrumente zu unterstützen.

Ihr

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Wolfgang', with a small vertical mark at the end.



## **Gemeinsam sind wir stark – Verbundzugehörigkeit mindert Insolvenzrisiko**

von Prof. Dr. Helmut Rödl

Hauptgeschäftsführer des Verbandes  
der Vereine Creditreform e.V.



Neben der schwachen Konjunktur, einer hohen Steuer- und Abgabenbelastung haben finanzmarktspezifische Besonderheiten in Deutschland zu Liquiditätsengpässen in vielen Unternehmen geführt. Insbesondere Deutschlands Mittelständler sind chronisch unterfinanziert. Nach einem Bundesbankbericht beträgt die durchschnittliche Eigenkapitalquote im deutschen Mittelstand mittlerweile nur noch 7,5 Prozent.

Die Globalisierung hat den Wettbewerbsdruck und den Wandel auf den internationalen Finanzmärkten verstärkt, so auch in Deutschland. Geringe Margen und die Vielzahl von Unternehmensinsolvenzen haben bei den Banken zu einer restriktiven Kreditvergabe geführt. Nicht zuletzt auch durch die neuen Eigenkapitalunterlegungsrichtlinien für Banken (Basel II) beeinflussen Ratingverfahren immer mehr die Kreditvergabeentscheidung, d. h. Unternehmen werden nach Ihrer Bonität bewertet und die entscheidet zunehmend über die Höhe der Kreditkonditionen. Unternehmen mit geringem Risiko, können sich demzufolge preisgünstiger refinanzieren als Unternehmen mit höherem Risiko.

Auch mittelständische Unternehmen einer Verbundgruppe sind von einem erschwerten Zugang bei der Kapitalbeschaffung betroffen. Insbesondere die angespannte Eigenkapitalausstattung und die konjunkturell bedingte erschwerte Rücklagenbildung stellen die Verbundgruppengesellschaften und ihre Mitglieder vor Herausforderungen. Kreditinstitute greifen die (hohe) Abhängigkeit zum Verbund gerne auf, um auf das spezifische Konzentrationsrisiko der Mitglieder hinzuweisen. Doch wie wirkt sich die Mitgliedschaft in einer Kooperation wirklich auf die Risiken eines Unternehmens aus?

Dieser Frage ging der Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen in Zusammenarbeit mit dem Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung Münster – unterstützt durch die Organisation Creditreform – nach und kam zu einem eindeutigen und wichtigen Ergebnis: Das Insolvenzrisiko eines mittelständischen Unternehmens wird durch die Mitgliedschaft in einer Verbundgruppe signifikant gemindert.

## Auf dem Weg zur kooperativen Ökonomie

von Prof. Dr. Theresia Theurl

Centrum für Angewandte  
Wirtschaftsforschung  
der Universität Münster



Die wirtschaftlichen, technischen und regulativen Rahmenbedingungen sind für die mittelständische Wirtschaft derzeit sehr herausfordernd. Dies ist unter beschäftigungs- und arbeitsmarktpolitischen Gesichtspunkten ebenso besorgniserregend wie unter standortpolitischen. Vor diesem Hintergrund greifen viele Unternehmen zur Selbsthilfe, um weiterhin wirtschaftlich tätig und selbständig sein zu können. Sie kooperieren mit anderen Unternehmen auf vielfältige Art und Weise. Ein zunehmender Anteil der Wertschöpfung wird in Kooperationen erwirtschaftet. Fast kann inzwischen von der Entwicklung in eine C-Ökonomie (Kooperative Ökonomie) gesprochen werden.

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, werden unterschiedliche Kooperationsstrategien eingeschlagen: Unternehmen verbünden sich – auch mit Konkurrenten –, um die notwendige wirtschaftliche Größe erreichen oder um Standards setzen zu können. Sie nutzen Synergien, um neue Märkte erschließen oder die alten behalten zu können. Sie versuchen Wissenslücken zu schließen, Zugang zu Problemlösungen zu bekommen und gemeinsam neues Wissen aufzubauen, um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Dies gilt auch für Unternehmen, deren Kooperationen als Verbundgruppen organisiert sind. Welche Kooperationsstrategie auch gewählt wird, letztlich geht es immer auch um die Verringerung von Risiken. Sie sollen durch Kooperationen aufgeteilt und damit für den Einzelnen reduziert werden.

Auch wenn dieser Zusammenhang unbestritten und sehr plausibel ist, wissen wir um die Details noch zu wenig. Daher ist diese Studie entstanden. Es wurden interessante Erkenntnisse über die Auswirkungen von Kooperationen auf die Risikolage der kooperierenden Unternehmen gewonnen. Diese sollen nun zur Diskussion gestellt werden, als Anregung für unternehmens- und verbandspolitische Entscheidungen dienen und Basis für weitere Analysen sein.

---

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Grußworte	III
Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	XI
1 Management Summary	1
2 Ausgangssituation und Zielsetzung der Studie	5
3 Quantitativer Teil: Der Einfluss der Verbundgruppenmitgliedschaft auf das Risiko des Mitgliedes	7
3.1 Datensatz	7
3.1.1 Messung des Risikos	7
3.1.2 Datenstruktur	9
3.2 Modell	13
3.2.1 Abhängigkeitsstruktur	13
3.2.2 Funktionale Form	14
3.3 Schätzwerte und Interpretation	16
3.3.1 Schätzwerte	16
3.3.2 Interpretation	17
3.4 Zwischenfazit	20
4 Qualitativer Teil der Studie: Befragung der Verbundgruppen-Zentralen und -Mitglieder	23
4.1 Aufbau und Struktur der Untersuchung	23
4.1.1 Charakteristika der Zentral-Befragung	23
4.1.2 Charakteristika der Mitgliederbefragung	26
4.1.3 Zusammenfassung zur Datenstruktur	28
4.2 Zentrale Ergebnisse	28
4.2.4 Finanzierungsbedingungen der Mitglieder und die Rolle der Verbundgruppe	29
4.2.1.1 Leistungsangebote der Zentralen	29
4.2.1.2 Herausforderungen für die Zukunft	30
4.2.1.3 Motive für die Mitgliedschaft und zukünftiger Bedarf	32
4.2.1.4 Die Zentrale als Finanzdienstleister für ihre Mitglieder	34
4.2.1.5 Die Rolle der Verbundgruppe in Bankgesprächen	37
4.2.1.6 Maßnahmen zur Stärkung der eigenen Finanzkraft	38

---

4.2.1.7	Zwischenfazit	40
4.2.2	Risikorelevante Kooperationsstrukturen	40
4.2.2.1	Vorbemerkungen	40
4.2.2.2	Reduktion des Insolvenzrisikos durch Verbundgruppenmitgliedschaft	44
4.2.2.3	Unterstützung der Mitglieder durch die Verbundgruppe	45
4.2.2.4	Inanspruchnahme der Leistungsangebote	48
4.2.2.5	Akzeptanzunterschiede: Ursachen, Konsequenzen, Maßnahmen	54
4.2.2.6	Vernetzung der Zentrale mit den Mitgliedern	63
4.2.2.7	Zwischenfazit	67
5	Schlussfolgerung und Ausblick	69
	Literaturverzeichnis	71
	Anhang	73

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einflussfaktoren des Creditreform-Bonitätsindex	7
Abbildung 2: Historische Ausfallquoten für ein Jahr, Dez. 2000.	8
Abbildung 3: Teilnehmerstruktur der Zentralen der Creditreform-Stichprobe nach Branchen	10
Abbildung 4: Nach Mitgliederzahlen gewichtete Branchenstruktur der Creditreform-Stichprobe	11
Abbildung 5: Teilnehmerstruktur nach dem Geschäftsbetrieb der Mitglieder	11
Abbildung 6: Mitgliederzahl und Innenumsatz der teilnehmenden Verbundgruppen	12
Abbildung 7: Histogramme der empirischen Risikoverteilungen.	13
Abbildung 8: Histogramme der prognostizierten Risikoverteilungen für Beispiel-Unternehmen A.	18
Abbildung 9: Histogramme der prognostizierten Risikoverteilungen für Beispiel-Unternehmen B.	19
Abbildung 10: Histogramme der prognostizierten Risikoverteilungen für Beispiel-Unternehmen C.	19
Abbildung 11: Histogramme der durchschnittlichen Risikoverteilungen im Ordered-Logit-Modell.	20
Abbildung 12: Teilnehmerstruktur der Zentralbefragung nach Branchen	24
Abbildung 13: Teilnehmerstruktur der Zentralbefragung nach Geschäftsbetrieb	25
Abbildung 14: Mitgliederzahl und Innenumsatz der teilnehmenden Zentralen	25
Abbildung 15: Teilnehmerstruktur der Mitgliederbefragung nach Branchen	26
Abbildung 16: Teilnehmerstruktur der Mitgliederbefragung nach Geschäftsbetrieb	27
Abbildung 17: Außenumsatz und Mitarbeiterzahl der Mitglieder	27
Abbildung 18: Leistungsangebot der teilnehmenden Zentralen	29
Abbildung 19: Herausforderungen für die Zukunft	31
Abbildung 20: Motive für die Mitgliedschaft in der Verbundgruppe	33
Abbildung 21: Zukünftiger Bedarf der Mitglieder	33
Abbildung 22: Angebotene Finanzdienstleistungen für Mitglieder	35
Abbildung 23: Inanspruchnahme der Finanzdienstleistungen	36
Abbildung 24: Die Rolle der Verbundgruppen bei Kreditverhandlungen	37
Abbildung 25: Die Rolle der Verbundgruppe bei Kreditverhandlungen des Mitgliedes in Abhängigkeit vom Beitrag der Verbundgruppe zur Gewinnentwicklung	38
Abbildung 26: Maßnahmen zur Stärkung der eigenen Finanzkraft	39
Abbildung 27: Auswirkungen der Verbundgruppenmitgliedschaft auf das Risiko der Mitglieder	45

---

Abbildung 28: Kooperationsangebote im Bereich Beschaffung und Absatz (Antworten der Zentralen)	46
Abbildung 29: Kooperationsangebote im Bereich Management, Rechnungswesen und Steuerung (Antworten der Zentralen)	46
Abbildung 30: Kooperationsangebote im Bereich Beschaffung und Absatz (Antworten der Mitglieder)	47
Abbildung 31: Kooperationsangebote im Bereich Management, Rechnungswesen und Steuerung (Antworten der Mitglieder)	47
Abbildung 32: Inanspruchnahme der zentralen Unterstützung im Bereich Beschaffung	50
Abbildung 33: Inanspruchnahme der zentralen Unterstützung im Bereich Absatz	50
Abbildung 34: Inanspruchnahme der zentralen Unterstützungsangebote im Bereich Management	51
Abbildung 35: Inanspruchnahme der zentralen Leistungsangebote in den Bereichen Rechnungswesen und Controlling	51
Abbildung 36: Einfluss der Zentralen auf das Insolvenzrisiko der Mitglieder in Abhängigkeit von der Unterstützungsstärke (Antworten der Zentralen)	52
Abbildung 37: Reduktion des Mitglieder-Insolvenzrisikos in Abhängigkeit von der Inanspruchnahme der zentralen Leistungsangebote (Antworten der Mitglieder)	53
Abbildung 38: Zentralisierungsgrad in Abhängigkeit von der Inanspruchnahme der zentralen Leistungsangebote (Antworten der Zentralen)	55
Abbildung 39: Zentralisierungsgrad in Abhängigkeit von der Inanspruchnahme der zentralen Leistungsangebote (Antworten der Mitglieder)	56
Abbildung 40: Formen der Mitgliederpartizipation in der Konzeptionsphase	57
Abbildung 41: Vorgaben und Freiräume in der Realisationsphase	57
Abbildung 42: Akzeptanz der Teilnahmepflicht bei zentralen Kooperationsangeboten in Abhängigkeit von der Inanspruchnahme der Kooperationsangebote (Antworten der Mitglieder)	58
Abbildung 43: Akzeptanz der Teilnahmepflicht in Abhängigkeit zu dem Wunsch nach Mitberatung in der Konzeptionsphase neuer Kooperationsangebote	59
Abbildung 44: Akzeptanz der Teilnahmepflicht in Abhängigkeit zu dem Wunsch nach Entschlusspartizipation in der Konzeptionsphase neuer Kooperationsangebote	60
Abbildung 45: Clusterung der Verbundgruppen bzgl. des Grades der Kontrolle der Finanzdaten der Mitglieder	64
Abbildung 46: Clusterung der Verbundgruppen bzgl. des Grades der Vernetzung	65

Abbildung 47: Reduktion des Insolvenzrisikos in Abhängigkeit vom Grad der Kontrolle der Finanzdaten der Mitglieder und dem Grad der Vernetzung	66
Abbildung 48: Bereitschaft der Mitglieder, der Zentrale zusätzliche Informationen zur Verfügung zu stellen, in Abhängigkeit von der Inanspruchnahme zentraler Kooperationsangebote	66

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Einteilung des Bonitätsindex in Bonitätsklassen	8
Tabelle 2: Ergebnisse der ML-Schätzung.	16
Tabelle 3: Zentralfragebogenrücklauf	24
Tabelle 4: Maßnahmen zur Risikobewältigung	43
Tabelle 5: Verteilung des Anreizpotentials in Abhängigkeit vom Kooperationsfeld	61
Tabelle 6: Verteilung des Sanktionspotentials in Abhängigkeit vom Kooperationsfeld	62





## 1 Management Summary

Vor dem Hintergrund einer verstärkt risikoorientierten Kreditvergabepraxis deutscher Banken und der Klage vieler mittelständischer Unternehmen in Deutschland über verschlechterte Finanzierungsbedingungen besteht die Notwendigkeit, sich verstärkt mit dem Risiko eines Unternehmens und seinen Einflussfaktoren auseinanderzusetzen.

Ziel dieser Untersuchung ist herauszufinden, ob sich die Mitgliedschaft in einer Verbundgruppe auf die Risikosituation eines Unternehmens auswirkt. Dazu hat der Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen (ZGV) das Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung der Universität Münster (CAWM) im Sommer 2003 beauftragt, eine empirische Untersuchung bei Verbundgruppen-Zentralen und deren Mitgliedern durchzuführen. Im Rahmen der Studie wurden quantitative und qualitative Daten erhoben und ausgewertet. Im quantitativen Teil der Studie galt es, das Risiko der Verbundgruppenmitglieder zu messen und den Einfluss der Verbundgruppenmitgliedschaft auf das Risiko zu testen. Zur Ergänzung des quantitativen Teils wurden im qualitativen Teil sowohl bei den Verbundgruppenzentralen als auch bei deren Mitgliedern Einschätzungen über die Bedeutung der Rating-Problematik in Verbundgruppen und über den Zusammenhang zwischen der Verbundgruppenzugehörigkeit und der Risikosituation der Unternehmen erhoben.

Im Rahmen des *quantitativen* Teils der Studie wurde der Creditreform-Bonitätsindex als Indikator für das Risiko der Unternehmen verwendet. Die Creditreform-Daten von 16299 Mitgliedern aus 42 Verbundgruppen wurden mit einer Zufallsstichprobe von 15320 Unternehmen verglichen und der Einfluss der Verbundgruppenmitgliedschaft mit Hilfe des Ordered Logit-Modells getestet. Als Ergebnis dieses Teils der Untersuchung lässt sich festhalten, dass die Verbundgruppenmitgliedschaft in den zugrunde liegenden Daten einen statistisch signifikanten Erklärungsbeitrag zum Risiko eines Unternehmens liefert. Dies ist auch deswegen bemerkenswert, da die Verbundgruppenmitgliedschaft von der Creditreform nicht bei der Berechnung des Bonitätsindex berücksichtigt wird. In den Daten wurde eine negative Korrelation zwischen der Verbundgruppenmitgliedschaft und dem Risiko eines Unternehmens gefunden. Dies bedeutet, dass kooperierende Unternehmen tendenziell eine höhere Wahrscheinlichkeit eines niedrigeren Risikos aufweisen als nicht-kooperierende Unternehmen.

Die unterschiedlichen Risikoverteilungen kooperierender und nicht-kooperierender Unternehmen in den zugrunde liegenden Daten lassen sich somit nicht nur auf die üblicherweise verwendeten Unternehmensmerkmale zurückführen, sondern auch auf die Verbundgruppenmitgliedschaft der Unternehmen. Diese Ergebnisse sind statistisch signifikant. Wenn auf die Informationen über ein bestimmtes Unternehmen zurückgegriffen werden kann, kann über den allgemeinen Zusammenhang hinausgehend, auch eine Aussage darüber getroffen werden, in welchem Verhältnis die Stärke des Einflusses der Mitgliedschaft zu der Einflussstärke der übrigen Unternehmensmerkmale steht.

Die *qualitativen* Analysen stützen sich auf Befragungen von 118 Verbundgruppenzentralen und 735 Mitgliedern, die von Oktober 2003 bis Anfang Januar 2004 vorgenommen wurden. Aus den Analysen zu den Finanzierungsbedingungen der Mitglieder und der Rolle der Verbundgruppen als Finanzdienstleister für die Mitglieder lässt sich schließen, dass die Notwendigkeit, die Mitglieder im finanzwirtschaftlichen Bereich stärker zu unterstützen und zur Verbesserung der Finanzierungsbedingungen beizutragen, von den Verbundgruppenmanagern erkannt worden ist. Dabei bietet sich im Bereich Finanzdienstleistungen, die über das bereits lang etablierte „Zentralregulierung und Delkredere“-Geschäft hinausgehen, aufgrund der Zurückhaltung der Banken ein neues Tätigkeitsfeld für die Zentralen an. Bei Überlegungen zur strategischen Ausgestaltung dieses Tätigkeitsbereiches ist zu entscheiden, welche Aktivitäten im Finanzbereich angestrebt werden. Sollen die Mitglieder intensiver in finanzwirtschaftlichen Angelegenheiten beraten und z.B. der Ausbau der bisherigen Beratungsangebote zu einem ganzheitlichen „Rating Advisory“ vorangetrieben werden, so sind Strategien zu implementieren, die eine hohe Inanspruchnahme des Beratungsangebotes sicherstellen. Obwohl die finanzwirtschaftliche Beratung und die Vorbereitung auf das Rating bereits von vielen Verbundgruppen angeboten werden, lässt sich die Inanspruchnahme der Angebote bestenfalls als durchschnittlich bezeichnen. Neben der finanzwirtschaftlichen Beratung bieten viele Verbundgruppen bereits zusätzliche Finanzdienstleistungen an, die mit einer Kreditgewährung verbunden sind. Auch innovative Finanzierungsformen für die Mitglieder werden an Bedeutung gewinnen. Vor dem Hintergrund veränderter Finanzierungsbedingungen der Mitglieder muss das Verbundgruppenmanagement in jedem Falle zukünftig eine Strategie entwickeln, um die Herausforderung „Verbesserung der Finanzierungsbedingungen der Mitglieder“ zu bewältigen. Dabei ist die Bedeutung der Verbundgruppe bei Bankgesprächen des Mitgliedes hervorzuheben. Die Ergebnisse der quantitativen Studie können hierfür als wissenschaftlich fundierte Basis dienen.

Der Einfluss der Verbundgruppenzentrale auf das Risiko ihrer Mitglieder wird im Rahmen der qualitativen Befragung von den Beteiligten unterschiedlich beurteilt. Auch wenn bei der quantitativen Untersuchung für *alle* Unternehmen, die einer Verbundgruppe angehören, ein positiver Einfluss der Verbundgruppenmitgliedschaft auf das Risiko nachgewiesen wurde, hängt die Stärke des Zusammenhangs von weiteren internen und externen Einflussfaktoren ab. Vor diesem Hintergrund gilt es, eine Risikoanalyse eines jeden Mitgliedunternehmens durchzuführen und zu überprüfen, in welchen Risikofeldern die Verbundgruppe ihre Mitglieder unterstützt, wie stark diese Unterstützung jeweils ausfällt und welcher Beitrag zur Risikoposition geleistet wird. Für dieses Vorhaben dient die Studie als erste Bestandsaufnahme. Aus den vorliegenden qualitativen Ergebnissen lässt sich schließen, dass der Einfluss der Verbundgruppenmitgliedschaft auf das Risiko der Verbundgruppenmitglieder größer ausfällt, wenn die einzelnen Kooperationsangebote, insbesondere im Absatz-, Management-, und Controllingbereich von den Mitgliedern stärker in Anspruch genommen werden. Als weiteres risikorelevantes Merkmal wurde eine umfassende Kontrolle der Finanzgebaren der Mitglieder durch die Verbundgruppenzentrale identifiziert, die im Sinne eines Finanzcontrollings der Mitglieder mit funktionierenden Frühwarnsystemen verbunden sein sollte. Außerdem dient die starke warenwirtschaftliche Informationsvernetzung der Verbundgruppe mit ihren Mitgliedern und Lieferanten

als Grundlage für eine Erhöhung der Entscheidungs- und Anpassungsgeschwindigkeit und damit als Voraussetzung für verminderte Entscheidungsrisiken.

Bei vielen Auswertungen zeigen sich Unterschiede zwischen den stärker und schwächer kooperierenden Mitgliedsunternehmen. Die Bewältigung der Akzeptanzdefizite der Mitglieder ist die Voraussetzung für die stärkere Bindung der Mitglieder an zentrale Konzepte in den Verbundgruppen und für einen in der Folge stärkeren Einfluss auf das Insolvenzrisiko der Mitglieder. Eine Voraussetzung für die Erhöhung der Akzeptanz bei den Mitgliedern ist die Partizipation möglichst vieler Mitglieder bereits in der Konzeptionsphase neuer Angebote. Mit der fundierten Kommunikation der vorliegenden Ergebnisse gegenüber den Mitgliedern kann ein weiterer Beitrag zur Bewältigung der Akzeptanzdefizite geleistet werden. Aus der Analyse der Mitgliederantworten wurde deutlich, dass die Mitglieder durchaus zu verstärkter Kooperation bereit sind, wenn sie daraus einen zusätzlichen Nutzen in Form von verbesserten Finanzierungsbedingungen ziehen würden. Wenn es also gelingt, den Mitgliedern ihre im Falle verstärkter Kooperation reduzierte Risikolage zu verdeutlichen, wird dies eine zunehmende Akzeptanz der Verbundgruppe bei Ihren Mitgliedern zur Folge haben.

Schließlich empfiehlt sich die Kommunikation der in der quantitativen Studie ermittelten Risikovorteile gegenüber externen Kapitalgebern und Ratingagenturen. Im Zuge der Entwicklung standardisierter Rating-Verfahren ist zu prüfen, inwieweit sich die Trennschärfe der Rating-Verfahren durch Aufnahme des Merkmals „Verbundgruppenmitgliedschaft“ verbessert. Sollten die Risikovorteile in verbesserte Finanzierungsbedingungen umgesetzt werden können, wird die Attraktivität von Verbundgruppen für nicht-kooperierende mittelständische Unternehmen steigen. Die Einschränkungen unternehmerischer Freiräume in Kooperationen korrespondieren mit einer Verbesserung der Risikoposition und den damit verbundenen Konsequenzen.



## 2 Ausgangssituation und Zielsetzung der Studie

Die Kreditvergabepraxis deutscher Banken befindet sich seit einiger Zeit in einem grundlegenden Veränderungsprozess. Ein schwieriges wirtschaftliches Umfeld, Krisen mancher deutscher Banken sowie regulatorische Veränderungen (Basel II) sind als Ursachen für die veränderte Kreditvergabepraxis zu nennen. Vor allem mittelständische Unternehmen klagen über restriktivere Kreditvergabebedingungen ihrer Banken und über verschlechterte Geschäftsbeziehungen zu ihren Banken. Die Kreditinstitute begründen ihre veränderte Geschäftspolitik damit, die Kreditvergabe zukünftig (z. T. schon aktuell) verstärkt am Risiko der Kreditnehmer ausrichten zu müssen. Indikator für das Risiko eines Kreditnehmers wird sein Ratingstatus.

Die beschriebene Entwicklung betrifft auch die in Verbundgruppen kooperierenden Unternehmen. Die Mitglieder und Ihre Kooperationszentrale haben sich Klarheit über ihre Risikosituation zu verschaffen und diese zu verbessern. Bereits die Kenntnis der eigenen Risikolage hilft den einer Verbundgruppe angeschlossenen Unternehmen bei Kreditverhandlungen mit Banken. Kann man zusätzlich fundiert kommunizieren, dass sich das eigene Insolvenzrisiko gering darstellt, schafft man bei einer risikoorientierten Kreditvergabe die Voraussetzungen für günstigere Finanzierungsbedingungen. Die Kenntnis der Risikolage ihrer Mitglieder hilft den Kooperationszentralen in der Einschätzung der eigenen Risikolage und bei eigenen Verhandlungen mit Banken, Lieferanten und anderen Interessengruppen.

Ziel dieser Untersuchung ist herauszufinden, ob sich die Mitgliedschaft in einer Kooperation auf die Risikosituation eines Unternehmens auswirkt. Dazu hat der Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen (ZGV) das Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung der Universität Münster (CAWM) im Sommer 2003 beauftragt, eine empirische Untersuchung bei Verbundgruppen-Zentralen und deren Mitgliedern durchzuführen. Im Rahmen der Studie wurden quantitative und qualitative Daten erhoben und ausgewertet. Im *quantitativen* Teil der Studie galt es, das Risiko der Verbundgruppenmitglieder zu messen und den Einfluss der Verbundgruppenmitgliedschaft auf das Risiko zu testen. Zur Ergänzung des quantitativen Teils wurden im *qualitativen* Teil sowohl bei den Verbundgruppenzentralen als auch bei deren Mitgliedern Einschätzungen über den Zusammenhang zwischen der Verbundgruppenzugehörigkeit und der Risikosituation der Unternehmen erhoben. Dabei sollte zum einen untersucht werden, welche Bedeutung der Verbundgruppenzentrale im Zusammenhang mit der Rating-Problematik von den Zentral-Managern und Mitgliedern beigemessen wird. Zum anderen sollte untersucht werden, inwieweit die Mitglieder durch die Kooperations-Zentralen bei risiko- und damit rating-relevanten Aspekten unterstützt werden. Basierend auf den Einschätzungen der Befragten sollten schließlich weitere Kooperationsmerkmale identifiziert werden, die dazu beitragen, dass das Insolvenzrisiko durch die Verbundgruppenmitgliedschaft reduziert wird.

Das Projekt erstreckte sich über einen Zeitraum von 9 Monaten vom 1. Juli 2003 bis zum 31. März 2004. Über den gesamten Zeitraum wurde das Projekt inhaltlich von einem

„Steering Committee“ aus Managern namhafter Verbundgruppen und Vertretern aus dem Verbundgruppen-Umfeld (Banken, Unternehmensberatern, Verbandsvertreter) begleitet, um eine permanente Praxisbegleitung sicherzustellen. Im Rahmen gemeinsamer Sitzungen wurden das Untersuchungsdesign, die Struktur und die Inhalte der Fragebögen, sowie die Ergebnisse der Studie ausführlich diskutiert. Die Ergebnisse werden in diesem Projektbericht vorgestellt. Zunächst werden im dritten Kapitel die Ergebnisse des quantitativen Teils der Untersuchung präsentiert, ehe dann im vierten Kapitel die zentralen Ergebnisse der qualitativen Untersuchung bei Verbundgruppen-Zentralen und Mitgliedern erläutert werden. Im fünften Kapitel werden die Ergebnisse abschließend zusammengefasst und daraus der zukünftige Handlungsbedarf für die Beteiligten abgeleitet.

### 3 Quantitativer Teil: Der Einfluss der Verbundgruppenmitgliedschaft auf das Risiko des Mitgliedes

#### 3.1 Datensatz

##### 3.1.1 Messung des Risikos

Die Fragestellung der folgenden Untersuchung lautet, ob ein Zusammenhang zwischen Verbundgruppenmitgliedschaft und dem Risiko eines Unternehmens existiert. Unter Risiko wird hier das Risiko eines Unternehmens verstanden, innerhalb eines bestimmten Zeitraums insolvent zu werden. Um diesbezüglich Aussagen treffen zu können, ist es zunächst notwendig, das Insolvenzrisiko zu quantifizieren und einen Indikator zur Messung des Risikos festzulegen. Als solcher Indikator dient im Folgenden der Bonitätsindex des Verbandes der Vereine der Creditreform e.V.

Die Datenbank der Creditreform enthält unternehmensbezogene Informationen zu ca. 3,4 Mio. deutschen Unternehmen.<sup>1</sup> Zu diesen Daten gehören Branche, Umsatz, Mitarbeiteranzahl, Rechtsform, Unternehmensalter, Zahlungsweise, Krediturteil, Auftragslage, Unternehmensentwicklung und weitere unternehmensbezogene Merkmale. Um eine einfache Aussage über die Bonität eines Unternehmens treffen zu können, werden diese Informationen von der Creditreform zu einer einzigen Kennzahl verdichtet. Die Zusammensetzung dieses Bonitätsindex ist in Abbildung 1 dargestellt. Dieser Index nimmt Werte zwischen 100 und 600 Punkten an, wobei die Bonität mit steigender Punktzahl als schlechter beurteilt wird. Der Index ermöglicht eine Ordnung der Unternehmen entsprechend der Beurteilung ihrer Bonität. Über die Erstellung einer solchen Rangfolge hinaus ist jedoch keine Aussage bezüglich des Abstandes der Bonität zweier Unternehmen zulässig.

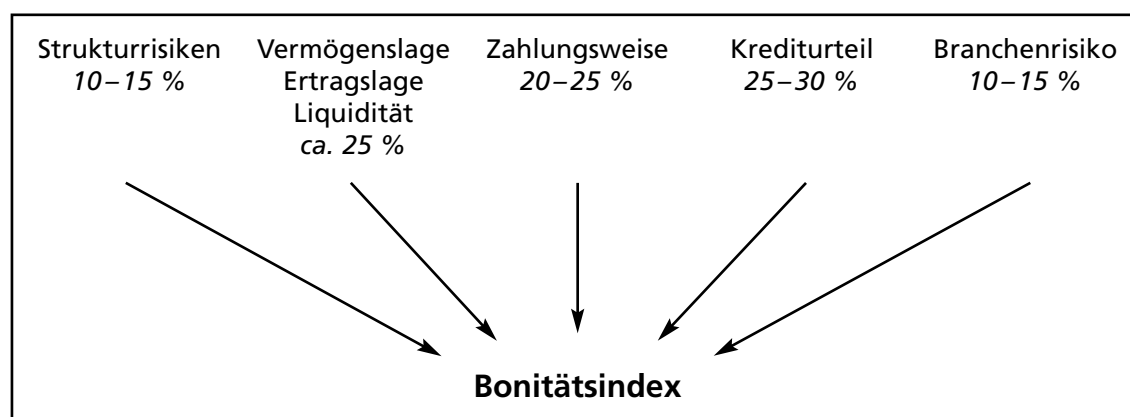


Abbildung 1: Einflussfaktoren des Creditreform-Bonitätsindex  
Quelle: In Anlehnung an Verband der Vereine der Creditreform e.V. (2001), S. 17.

<sup>1</sup> Zum Creditreform-Bonitätsindex vgl. Verband der Vereine der Creditreform e.V. (2001).

Der Bonitätsindex kann nun dafür verwendet werden, die Unternehmen in unterschiedliche Bonitätsklassen einzuteilen. Tabelle 1 zeigt die Einteilung in insgesamt 13 Klassen, die für die folgende Untersuchung verwendet wurde, wobei die Klasse 13 Unternehmen mit massivem Zahlungsverzug oder Zahlungseinstellung beinhaltet. Werden nun zu einem bestimmten Zeitpunkt die in der Datenbank befindlichen Unternehmen in die entsprechenden Bonitätsklassen eingeteilt, können den einzelnen Klassen historische Ausfallquoten zugewiesen werden. Diese Ausfallquoten bezeichnen den Anteil der Unternehmen in einer Bonitätsklasse, die innerhalb eines bestimmten Zeitraumes in massiven Zahlungsverzug geraten oder insolvent geworden sind.

Bonitätsklasse	Bonitätsindex	Bonitätsklasse	Bonitätsindex
1	100 - 155	8	264 - 286
2	156 - 194	9	287 - 307
3	195 - 212	10	308 - 327
4	213 - 222	11	328 - 375
5	223 - 233	12	376 - 499
6	234 - 242	13	500 - 600
7	243 - 263		

Tabelle 1: Einteilung des Bonitätsindex in Bonitätsklassen

Abbildung 2 zeigt die historischen Ausfallquoten für die 13 Bonitätsklassen im Dezember 2000 für den Zeitraum von einem Jahr. So wurden z. B. von allen im Dezember 2000 in die Bonitätsklasse 6 eingestuften Unternehmen 1,36 % im Dezember 2001 in die Bonitätsklasse 13 eingestuft. Diese historischen Ausfallquoten lassen sich nun als Schätzer für die zukünftigen Ausfallwahrscheinlichkeiten und somit für das Insolvenzrisiko der Un-

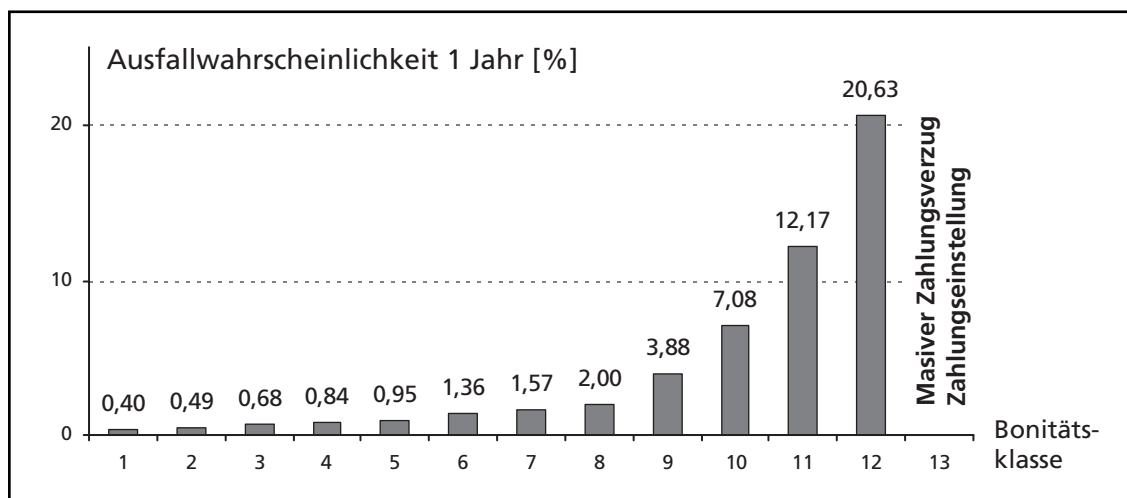


Abbildung 2: Historische Ausfallquoten für ein Jahr, Dez. 2000.  
Quelle: Verband der Vereine der Creditreform e.V. (2001), S. 20.



ternehmen in den jeweiligen Bonitätsklassen verwenden. Je höher die Risikoklasse eines Unternehmens ist, desto höher ist dessen Insolvenzrisiko.

Mit dem Creditreform-Bonitätsindex steht nun ein Indikator für das Insolvenzrisiko zur Verfügung. Für eine Untersuchung des Einflusses der Verbundgruppenmitgliedschaft eines Unternehmens auf dessen Risiko sind jedoch neben Informationen über das Risiko auch Informationen über die Verbundgruppenmitgliedschaft des Unternehmens notwendig. Da die Datenbank der Creditreform jedoch keine Informationen bezüglich der Kooperation von Unternehmen enthält, war es für die nachfolgende Untersuchung notwendig, Unternehmen in der Creditreform-Datenbank als Verbundgruppenmitglieder zu identifizieren. Zu diesem Zweck wurden Mitgliederlisten von insgesamt 42 teilnehmenden Verbundgruppen mit den Daten der Creditreform abgeglichen. Insgesamt konnten so 16.299 Unternehmen als Verbundgruppenmitglieder identifiziert werden.

### 3.1.2 Datenstruktur

Insgesamt wurden aus der Datenbank der Creditreform zwei Stichproben im Gesamtumfang von 31.619 Unternehmen gezogen:

- a) die oben beschriebene Stichprobe von (mittels eines Datenabgleichs der Mitgliederlisten) identifizierten Verbundgruppenmitgliedern im Umfang von 16.299 Unternehmen;
- b) eine rein zufällige Stichprobe im Umfang von 15.320 Unternehmen.

Die zweite Stichprobe kann grundsätzlich auch kooperierende Unternehmen enthalten. Denn zum einen enthalten die zugrunde liegenden Mitgliederlisten nur ca. 180.000 von insgesamt etwa 230.000 kooperierenden Unternehmen.<sup>2</sup> Zum anderen ist die Stichprobe rein zufällig und es ist nicht ausgeschlossen, dass auf den Mitgliederlisten enthaltene Unternehmen in dieser Stichprobe enthalten sind. Die hierdurch auftretende Verzerrung des Schätzers für den Einfluss der Verbundgruppenmitgliedschaft ist jedoch zu gering, um von praktischer Bedeutung zu sein.

Während die erste Stichprobe ausschließlich kooperierende Unternehmen umfasst, enthält die zweite Stichprobe in erster Linie nicht-kooperierende Unternehmen. Somit liegt ein ausreichend großer Datensatz kooperierender und nicht-kooperierender Unternehmen vor, um Rückschlüsse auf ein evtl. unterschiedliches Risiko zwischen den beiden Gruppen zu ziehen.

---

<sup>2</sup> Die genaue Zahl aller deutschen Verbundgruppen und ihrer Mitgliedsunternehmen ist nicht bekannt. Nach Angaben des ZGV sind ca. 230 000 deutsche Unternehmen einer der 474 angeschriebenen Verbundgruppen angeschlossen.

Für die Aussagekraft der Studie ist zudem von Bedeutung, dass die Struktur der in den Mitgliederlisten enthaltenen Unternehmen und die Struktur der Zentralen, die ihre Mitgliederlisten zurückgeschickt haben, aus einem Querschnitt der Verbundgruppen in Deutschland bestehen.<sup>3</sup> Abbildung 3 zeigt die Verteilung der Zentralen, die ihre Mitgliederlisten übermittelt haben, nach Branchen. Man erkennt einen vielfältigen Branchenmix bei leichter Dominanz der Branchen Bodenbeläge, Heimtextilien und Farben.

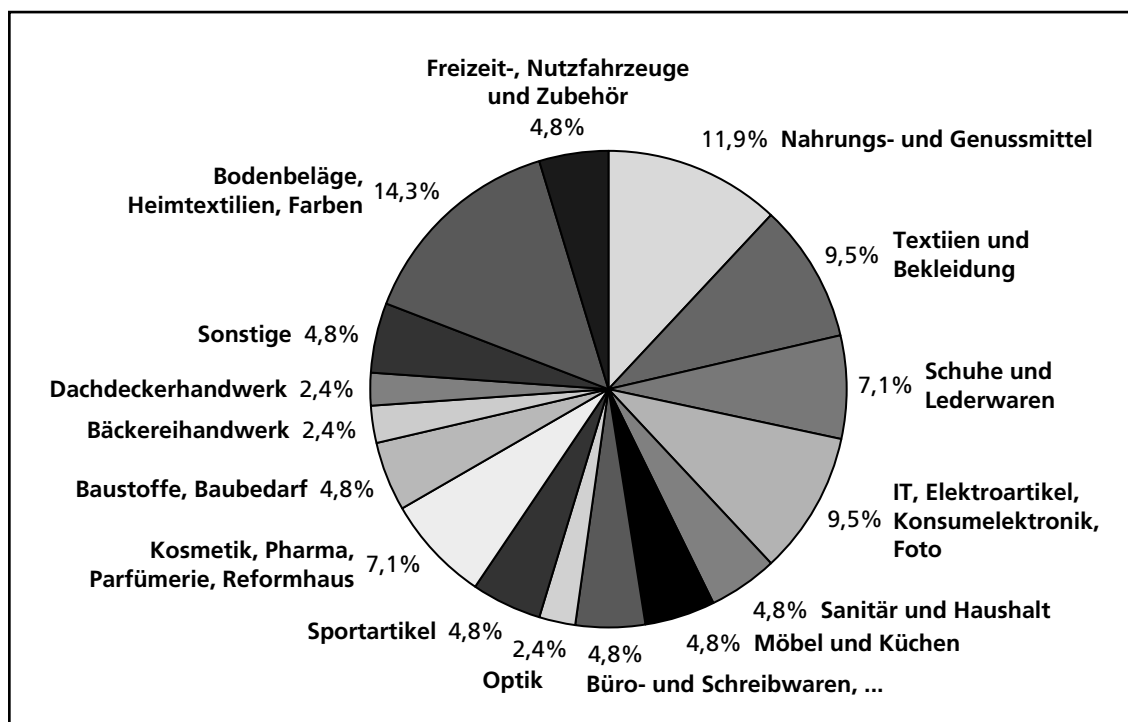


Abbildung 3: Teilnehmerstruktur der Zentralen der Creditreform-Stichprobe nach Branchen

Wichtiger für die Repräsentativität dieser Untersuchung ist jedoch die Branchenstruktur der in der Creditreform-Stichprobe erfassten Verbundgruppen-Mitglieder, die in Abbildung 4 gezeigt wird. Dabei zeigt sich ebenfalls eine durchaus gemischte Branchenstruktur bei leichter Dominanz der IT, Elektroartikel, Konsumelektronik und Foto.

Betrachtet man die Zusammensetzung der erfassten Verbundgruppen in Bezug auf deren Geschäftsbetrieb (Abbildung 5), so ist eine gute Verteilung über Verbundgruppen des Einzelhandels, des Großhandels und des Handwerks zu erkennen. Die Zusammensetzung der Teilnehmer nach ihrem Geschäftsbetrieb ist damit neben der Teilnehmerstruktur nach Branchen ein weiterer Beleg für die Repräsentativität der Untersuchung.

<sup>3</sup> Die folgenden Informationen stammen aus den Fragebögen, die von den Teilnehmern im Rahmen des qualitativen Teils der Untersuchung beantwortet wurden.

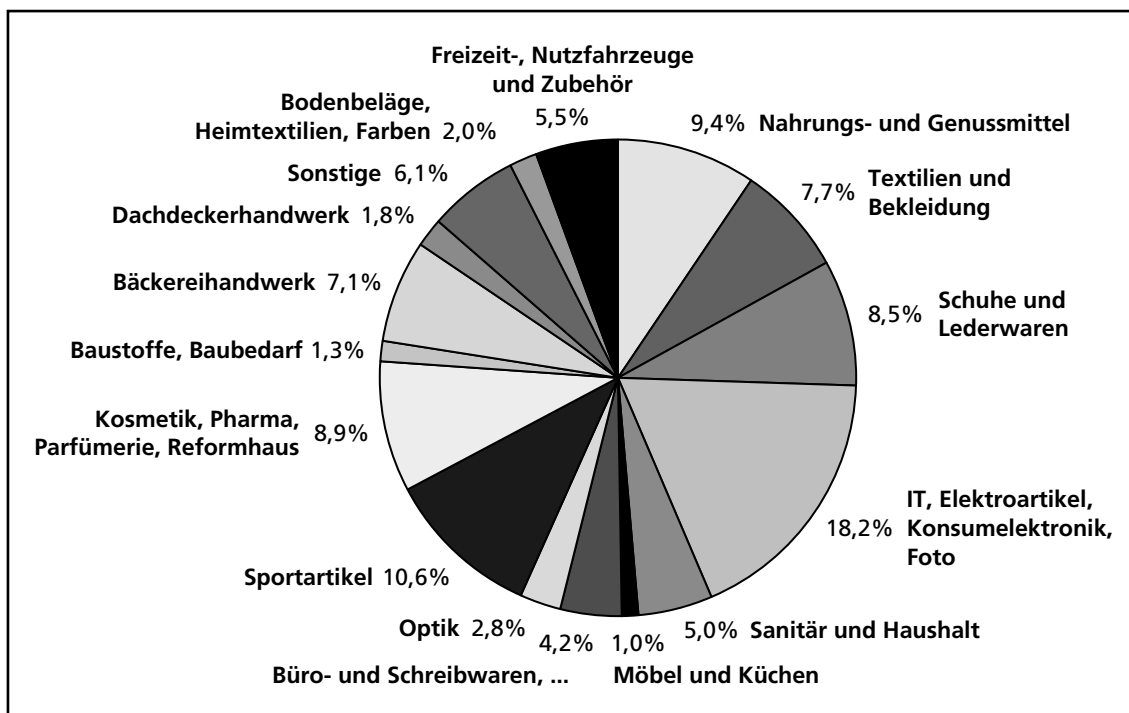


Abbildung 4: Nach Mitgliederzahlen gewichtete Branchenstruktur der Creditreform-Stichprobe

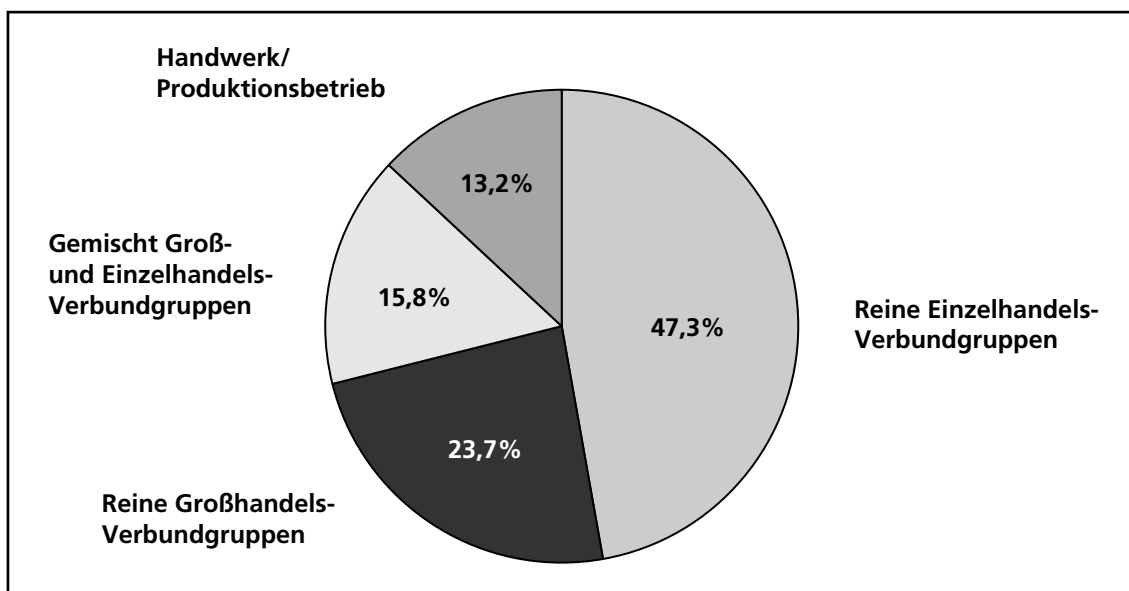


Abbildung 5: Teilnehmerstruktur nach dem Geschäftsbetrieb der Mitglieder

Abbildung 6 zeigt mit der Mitgliederzahl und dem Innenumsatz der teilnehmenden Zentralen mit ihren Mitgliedern schließlich größenbezogene Merkmale der Verbundgruppen. Hier zeigt sich, dass sowohl große Verbundgruppen mit über 500 Mitgliedern und Innenumsätzen von über 500 Mio. € pro Jahr als auch kleine Verbundgruppen mit weniger als 50 Mitgliedern und weniger als 25 Mio. € Innenumsatz in ausreichendem Maße in der Stichprobe repräsentiert sind.<sup>4</sup>

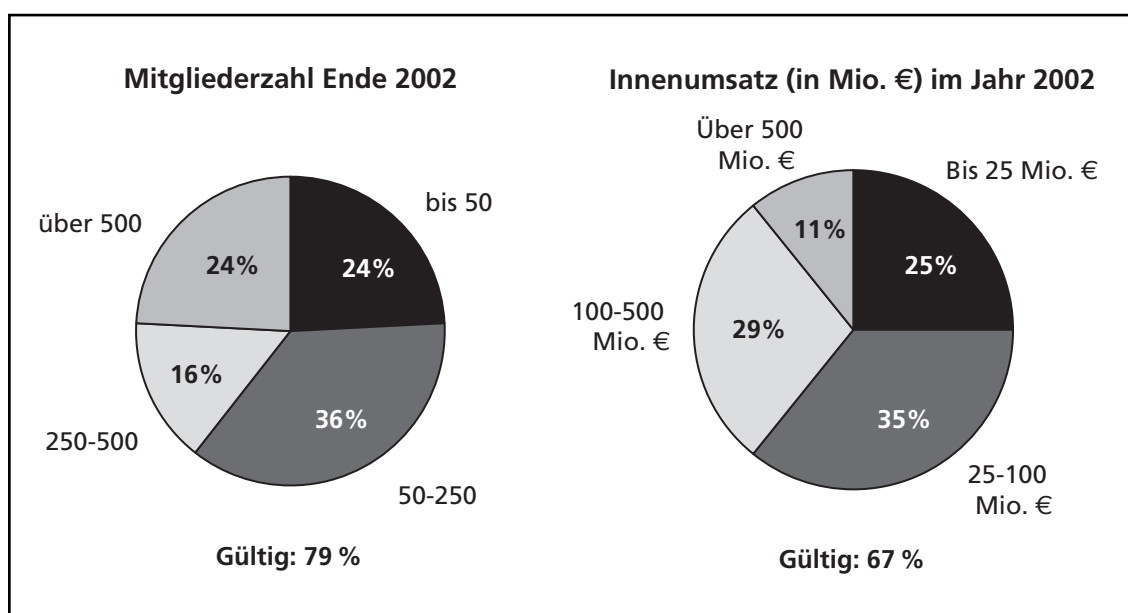


Abbildung 6: Mitgliederzahl und Innenumsatz der teilnehmenden Verbundgruppen

Die Erfassung unterschiedlich großer Verbundgruppen ist eine weitere Bestätigung der Repräsentativität der empirischen Untersuchung. Die Struktur der erfassten Verbundgruppen und ihrer Mitgliedsunternehmen nach ihrer Branche, nach ihrem Geschäftsbetrieb und nach ihrer Größe deutet somit auf einen hohen Aussagegehalt der Studienergebnisse für die deutsche Verbundgruppenlandschaft hin. Im Folgenden sollen nun die methodische Vorgehensweise und die Ergebnisse der quantitativen Analyse vorgestellt werden.

<sup>4</sup> 21 % (33 %) der Zentralen haben keine Angaben über ihre Mitgliederzahl (ihren Innenumsatz) gemacht. Diese Zentralen wurden daher bei der Analyse der Mitglieder (des Innenumsatzes) nicht berücksichtigt, so dass 79 % (67 %) der Verbundgruppen in dieser Grafik repräsentiert sind.

## 3.2 Modell

### 3.2.1 Abhängigkeitsstruktur

Zunächst liegt es nahe, die beiden Stichproben direkt miteinander zu vergleichen. Abbildung 7 zeigt die Histogramme der beiden Stichproben, d. h. für jede Stichprobe die Anteile der Unternehmen in der jeweiligen Risikoklasse an der Gesamtzahl der Unternehmen der Stichprobe. Hierbei ist ersichtlich, dass in den niedrigeren Risikoklassen 1 bis 4 für kooperierende Unternehmen der Anteil an der jeweiligen Stichprobe höher ist als für nicht-kooperierende Unternehmen und dass in den höheren Risikoklassen 5 bis 13 der Anteil der nicht-kooperierenden den der kooperierenden übertrifft. Kooperierende Unternehmen liegen somit im vorliegenden Datensatz eher in niedrigeren Risikoklassen als nicht-kooperierende Unternehmen.

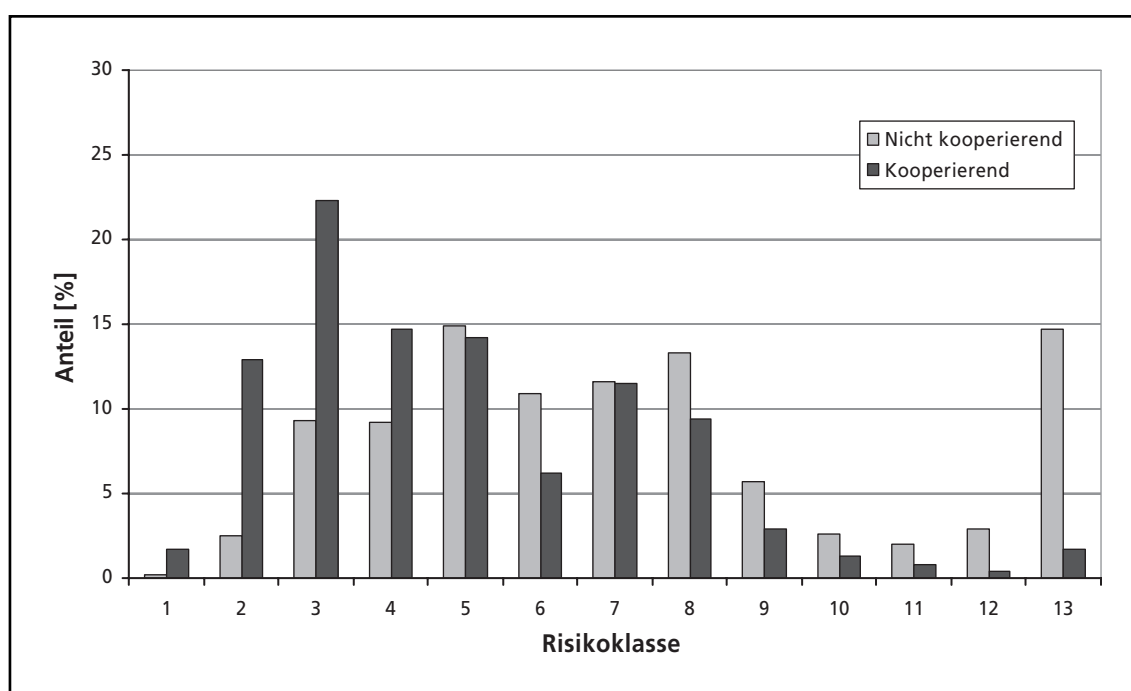


Abbildung 7: Histogramme der empirischen Risikoverteilungen.

Jedoch ist dieser nahe liegende Ansatz für die zugrunde liegende Fragestellung unzureichend, da ein möglicherweise unterschiedliches Risiko in den beiden Stichproben nicht nur durch die Verbundgruppenmitgliedschaft, sondern auch durch andere Faktoren hervorgerufen werden könnte, wenn die kooperierenden Unternehmen in der Stichprobe systematisch andere Merkmale aufweisen als die nicht-kooperierenden. So könnten die kooperierenden Unternehmen bspw. systematisch einen geringeren Umsatz oder eine geringere Mitarbeiteranzahl haben als nicht-kooperierende Unternehmen, was unabhängig von der Verbundgruppenmitgliedschaft einen Einfluss auf das Risiko der Unternehmen haben könnte.

Um diesem Umstand Rechnung zu tragen, wird der Einfluss der Verbundgruppenmitgliedschaft mittels einer Regression geschätzt, in die noch weitere potentiell relevante Unternehmensmerkmale eingehen. Auf diese Weise werden mögliche Unterschiede zwischen den Unternehmen berücksichtigt, die nicht auf die Verbundgruppenmitgliedschaft zurückzuführen sind.

In dem zugrunde gelegten Modell wird das Risiko eines Unternehmens  $i$  zum einen durch dessen Kooperation und zum anderen durch weitere unternehmensbezogene Merkmale erklärt. Die Risikoklasse ist somit eine Funktion der Kooperation ( $Koop_i$ ), der Branchenzugehörigkeit ( $BR_i$ ), der Mitarbeiteranzahl ( $MA_i$ ), der Rechtsform ( $RF_i$ ), der Postleitzahl ( $PLZ_i$ )<sup>5</sup>, des Unternehmensalters ( $Alter_i$ ), der Zahlungsweise ( $ZW_i$ ) und des Krediturteils ( $KDT_i$ ):

$$Risikoklasse_i = f(Koop_i, BR_i, MA_i, RF_i, PLZ_i, Alter_i, ZW_i, KDT_i), \quad (1)$$

wobei sich der Einfluss der Kooperation aus dem Koeffizienten von  $Koop_i$  ergibt. Zu den Merkmalen Umsatz, Auftragslage und Unternehmensentwicklung liegen zwar jeweils für einen Teil der Unternehmen Daten vor, diese werden jedoch aufgrund des hohen Anteils an fehlenden Werten nicht in das obige Modell aufgenommen.<sup>6</sup> Eine alternative Schätzung des Modells unter Berücksichtigung dieser Merkmale führt zu keinen wesentlichen Änderungen in den Ergebnissen. Das spätere Ergebnis erweist sich bei Aufnahme bzw. Ausschluss von Variablen als verhältnismäßig robust.

### 3.2.2 Funktionale Form

Eine Möglichkeit, den funktionalen Zusammenhang in (1) zu modellieren ist ein lineares Modell, das die Risikoklasse durch eine Linearkombination der einzelnen Unternehmensmerkmale erklärt. Eine Schätzung dieses Modells mit der Methode der kleinsten Quadrate liefert dann die gewünschten Koeffizienten. Dieses Standardverfahren ist jedoch hier nicht sinnvoll anwendbar, da ein solches Modell gleiche Abstände zwischen den aufeinander folgenden Risikoklassen unterstellt. Da jedoch der den Risikoklassen zugrunde liegende Bonitätsindex lediglich zulässt, eine Rangfolge der Unternehmen zu bilden, ermöglichen auch die Risikoklassen lediglich eine Bestimmung einer Rangfolge. Eine darüber hinausgehende Aussage über die Abstände der Risiken ist nicht möglich.

So besagt bspw. Risikoklasse 6, dass die Unternehmen dieser Klasse ein höheres Risiko als Unternehmen der Klassen 1 bis 5 und ein geringeres Risiko als Unternehmen der Klassen 7 bis 13 haben. Bei Verwendung des linearen Modells würde jedoch unterstellt, dass

---

<sup>5</sup> Durch die Postleitzahl sollen regional unterschiedliche Risiken berücksichtigt werden.

<sup>6</sup> Würden diese Merkmale berücksichtigt, würde bei der folgenden Schätzung ein großer Teil der die restlichen Merkmale betreffenden Daten nicht genutzt und die Anzahl der verwerteten Beobachtungen stark reduziert. Zudem bestünde die Gefahr, dass die von den fehlenden Werten betroffenen Unternehmen eine Systematik aufweisen, z. B. falls nur Unternehmen mit hohem Risiko Informationen zurückhalten.

Unternehmen der Risikoklasse 6 ein sechsmal höheres Risiko haben als Unternehmen der Klasse 1 – eine Annahme, die offensichtlich nicht gerechtfertigt ist.

Eine Möglichkeit in der kategorialen Datenanalyse für den Umgang mit klassifizierten Daten ist das multinomiale Logit-Modell. Dieses Modell arbeitet mit den Wahrscheinlichkeiten, mit denen ein Unternehmen in den 13 Risikoklassen liegt bzw. mit dem als Odds bezeichneten Verhältnis zweier Wahrscheinlichkeiten. Der Begriff Logit bezeichnet dabei den natürlichen Logarithmus eines bestimmten Odds. Das Logit-Modell erklärt nun diesen Logit durch eine Linearkombination der einzelnen Unternehmensmerkmale. Anders als das lineare Modell trifft das multinomiale Logit-Modell keinerlei Annahmen bezüglich der Abstände zwischen den Klassen.

Allerdings gehen bei Verwendung des einfachen multinomialen Logit-Modells die in den Daten enthaltenen Informationen bezüglich der Rangfolge der Risikoklassen verloren, da das Modell von keiner natürlichen Ordnung der Klassen ausgeht. Durch eine geeignete Konstruktion des Odds ist es jedoch möglich, der natürlichen Ordnung der Risikoklassen Rechnung zu tragen und so auch die darin enthaltenen Informationen zu nutzen. Ein solches Logit-Modell wird als Ordered-Logit-Modell bezeichnet. Im Folgenden wird ein spezielles Ordered-Logit-Modell unterstellt, das mit kumulierten Wahrscheinlichkeiten arbeitet und in der Literatur als Proportional-Odds-Modell bekannt ist:<sup>7,8</sup>

$$\ln \left\{ \frac{\Pr(j \leq j^*)}{1 - \Pr(j \leq j^*)} \right\} = -\beta_1 x_1 - \dots - \beta_K x_K \quad \forall j = 1, \dots, J-1 \quad (2a)$$

bzw.

$$\ln \left\{ \frac{F_{j^*}(\mathbf{x})}{1 - F_{j^*}(\mathbf{x})} \right\} = -\boldsymbol{\beta}' \mathbf{x} \quad \forall j = 1, \dots, J-1, \quad (2b)$$

wobei  $\mathbf{x} = (x_1, \dots, x_K)^T$  den  $(K \times 1)$ -Vektor der Unternehmensmerkmale bezeichnet und  $\boldsymbol{\beta} = (\beta_1, \dots, \beta_K)^T$  den  $(K \times 1)$ -Vektor der zugehörigen Regressionsparameter.  $\Pr(j \leq j^*)$  ist die Wahrscheinlichkeit, mit der das betreffende Unternehmen in der Risikoklasse  $j^*$  oder einer niedrigeren liegt. Diese Wahrscheinlichkeitsverteilung wird auch mit  $F_{j^*}(\mathbf{x})$  bezeichnet, um die Abhängigkeit von  $\mathbf{x}$  zu verdeutlichen.

Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Unternehmen in Risikoklasse  $j^*$  liegt, ist dann

$$\Pr(j = j^*) = \Pr(\kappa_{j^*-1} < \boldsymbol{\beta}' \mathbf{x} + u \leq \kappa_{j^*}), \quad (3)$$

wobei  $\kappa_{j^*}$  die „cut points“ sind und  $u$  annahmegemäß logistisch verteilt ist.

<sup>7</sup> Vgl. McCullagh (1980), S. 110, sowie Agresti (1990), S. 322 ff.

<sup>8</sup> Der Name des Modells rührt daher, dass der Logarithmus des Verhältnisses zweier kumulierter Odds nach Modell (2) proportional ist zum Abstand zwischen den erklärenden Variablen:

$$\text{Logit}_j(\mathbf{x}_1) - \text{Logit}_j(\mathbf{x}_2) = \boldsymbol{\beta}'(\mathbf{x}_2 - \mathbf{x}_1)$$

Im Folgenden bezeichne Faktor 1 die Verbundgruppenmitgliedschaft und  $x_1$  sei eine wie folgt definierte Indikatorvariable:

$$x_1 = \begin{cases} 0 & \text{das Unternehmen ist kein Verbundgruppenmitglied (Stichprobe 2),} \\ 1 & \text{das Unternehmen ist Verbundgruppenmitglied (Stichprobe 1).} \end{cases} \quad (4)$$

$\beta_1$  ist dann der Koeffizient der Verbundgruppenmitgliedschaft und die zu untersuchende Frage ist, ob  $\beta_1$  signifikant negativ ist, d. h. ob in den Daten die Mitgliedschaft in einer Verbundgruppe mit einer höheren Wahrscheinlichkeit für eine niedrigere Risikoklasse einhergeht.

Weiterhin ist es notwendig, die nominal und ordinal skalierten exogenen Variablen in Dummy-Variablen zu kodieren, da diese ansonsten von Modell (2) als metrische Variable behandelt werden. Dies würde bedeuten, dass eine natürliche Rangfolge der Merkmalsausprägungen und gleich große Abstände zwischen aufeinander folgenden Ausprägungen unterstellt werden. Ist bei den ordinal skalierten Variablen noch die natürliche Rangfolge gegeben, so sind bei den nominal skalierten Variablen weder eine natürliche Rangfolge noch gleiche Abstände gegeben. Aus diesem Grund werden für die folgende Schätzung die Merkmale  $BR_i$ ,  $RF_i$ ,  $PLZ_i$ ,  $ZW_i$  und  $KDT_i$  in Dummy-Variablen kodiert. Als Basiskategorie wird für die ersten drei Merkmale jeweils die am häufigsten vertretene Kategorie und für die letzten beiden Merkmale jeweils die erste Kategorie gewählt.

### 3.3 Schätzwerte und Interpretation

#### 3.3.1 Schätzwerte

Die Koeffizienten  $\beta_i$  und die „cut-point parameters“ werden mit Hilfe der Maximum-Likelihood-Methode (ML) geschätzt. Die Maximierung der Log-Likelihood-Funktion geschieht hierbei numerisch mittels des Newton-Raphson-Verfahrens.

Die Ergebnisse der ML-Schätzung des Ordered-Logit-Modells (2) sind auszugsweise in Tabelle 2 dargestellt. Der Schätzwert für  $\beta_1$  den Koeffizienten der Verbundgruppenmitgliedschaft, beträgt  $\hat{\beta}_1 = -1,08$ . Dieser ist somit negativ, was bedeutet, dass in der zugrunde liegenden Stichprobe die Verbundgruppenmitgliedschaft mit einer höheren Wahrscheinlichkeit für eine niedrigere Risikoklasse einhergeht. Ein Test der Nullhypothese  $\beta_1 = 0$  liefert einen p-Wert kleiner als 0,0001 und auch das realisierte 99%-Konfidenzintervall  $[-1,16; -1,01]$  liegt vollständig im negativen Bereich. Es ist somit davon auszugehen, dass auch der wahre Wert  $\beta_1$  negativ ist.

	$\hat{\beta}_1$	Std.fehler	z	$P >  z $	99 %-Konfidenzintervall	
x1	-1,084756	0,0305422	-35,52	0,000	-1,163427	-1,006084

Tabelle 2: Ergebnisse der ML-Schätzung.



Durch einen einfachen Vergleich der empirischen Risikoverteilungen in Abbildung 7 konnte zwar ein Unterschied im Risiko der Unternehmen der beiden Stichproben vermutet werden, jedoch konnte keine Aussage getroffen werden, ob dieser auf die Verbundgruppenmitgliedschaft oder ausschließlich auf andere Faktoren zurückzuführen ist. Die vorliegende Regressionsanalyse legt nun den Schluss nahe, dass die Verbundgruppenmitgliedschaft – neben anderen Faktoren – einen Einfluss auf das Risiko eines Unternehmens ausübt.

### 3.3.2 Interpretation

Das Proportional-Odds-Modell (2) berücksichtigt sowohl die Klassifizierung der Daten als auch die Rangfolge der Klassen. Der Preis hierfür ist ein teilweiser Verlust an Interpretierbarkeit der Koeffizienten. Dies wird ersichtlich, wenn (2a) als Odds ausgedrückt wird:

$$\frac{\Pr(j \leq j^*)}{1 - \Pr(j \leq j^*)} = e^{-\beta_k x_k} \quad \forall j = 1, \dots, J - 1. \quad (2c)$$

Zum einen ist das Modell nicht-linear. Denn in (2c) geht  $x_k$  exponentiell in die Berechnung des Odds ein. Somit hat der Faktor  $k$  für höhere Werte von  $x_k$  einen höheren Einfluss als für niedrigere. Zum anderen hängt das Ausmaß des Einflusses des Faktors  $x_k$  auch von den Werten der übrigen Faktoren ab, denn aufgrund der multiplikativen Verknüpfung in (2c) hat der Faktor  $k$  einen höheren Einfluss für höhere Werte der übrigen Faktoren. Das Ausmaß des Einflusses eines Faktors lässt sich daher im Logit-Modell immer nur für einen bestimmten Datenpunkt berechnen. Dies bedeutet, dass für unterschiedliche Kombinationen von Unternehmensmerkmalen das Ausmaß des Einflusses des Faktors  $x_k$  unterschiedlich hoch ist. Die Interpretation des Koeffizienten  $\beta_k$  konzentriert sich daher auf dessen Vorzeichen und statistische Signifikanz, um die Frage nach der Richtung des Einflusses zu beantworten.

Aufgrund des negativen Vorzeichens des Koeffizienten und der statistischen Signifikanz ist davon auszugehen, dass Verbundgruppenmitglieder mit einer höheren Wahrscheinlichkeit in einer niedrigeren Risikoklasse liegen. Über diesen allgemeinen Zusammenhang hinausgehend kann für eine konkrete Kombination von Unternehmensmerkmalen (für ein bestimmtes Unternehmen) auch die relative Einflussstärke der Verbundgruppenmitgliedschaft, also der Einfluss der Verbundgruppenmitgliedschaft relativ zum Einfluss der übrigen Merkmale, bestimmt werden.

Eine Aussage über das Verhältnis der einzelnen Koeffizienten zueinander, kann im Gegensatz zum (hier ungeeigneten) linearen Modell im Ordered-Logit-Modell wegen der Nicht-Linearität und der Abhängigkeit von den Werten der übrigen Merkmale nicht allgemein, sondern nur an einem bestimmten Datenpunkt (für ein bestimmtes Unternehmen) getroffen werden.

Aus diesem Grund kann nur das Vorzeichen von  $\beta_1$  sinnvoll mit gleichzeitiger Gültigkeit für mehrere Punkte im Datenraum interpretiert werden. Eine Aussage bzgl. der relativen Einflussstärke der Verbundgruppenmitgliedschaft (ökonomische Signifikanz) ist hingegen für eine bestimmte Merkmalskombination (ein bestimmtes Unternehmen) möglich. Um das Ergebnis zu veranschaulichen, werden daher im Folgenden drei fiktive Beispiel-Unternehmen betrachtet.<sup>9</sup> *Beispiel-Unternehmen A* gehört zur Branche Handel, hat 5 Mitarbeiter, die PLZ beginnt mit 3, das Unternehmensalter beträgt 17 Jahre, die Zahlungsweise und das Krediturteil entsprechen jeweils der Kategorie 2 („vereinbarungsgemäß“ bzw. „Verbindung ist zulässig“). *Beispiel-Unternehmen B* unterscheidet sich von A dadurch, dass es dem verarbeitenden Gewerbe angehört, 20 Mitarbeiter hat und in der Rechtsform einer GmbH geführt wird. *Unternehmen C* unterscheidet sich von B dadurch, dass Zahlungsweise und Krediturteil jeweils der Kategorie 3 („unregelmäßig“ bzw. „Verbindung gilt als zulässig“) entsprechen.

Für jedes dieser Unternehmen lassen sich aus dem Modell (2) die Wahrscheinlichkeiten prognostizieren, mit denen das jeweilige Unternehmen in den 13 Risikoklassen liegt. Dies geschieht für den Fall, dass das Beispiel-Unternehmen Mitglied in einer Verbundgruppe ist als auch für den Fall, dass es kein Mitglied in einer Verbundgruppe ist.

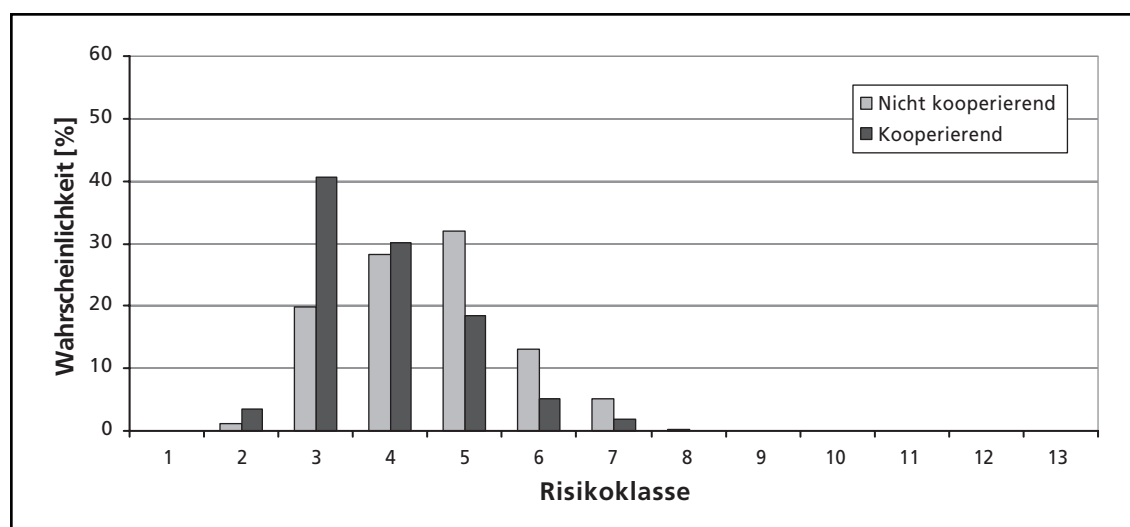


Abbildung 8: Histogramme der prognostizierten Risikoverteilungen für Beispiel-Unternehmen A.

<sup>9</sup> Diese Unternehmen stellen keine realen Unternehmen dar, sondern dienen lediglich zur Illustration ausgewählte Merkmalskombinationen.

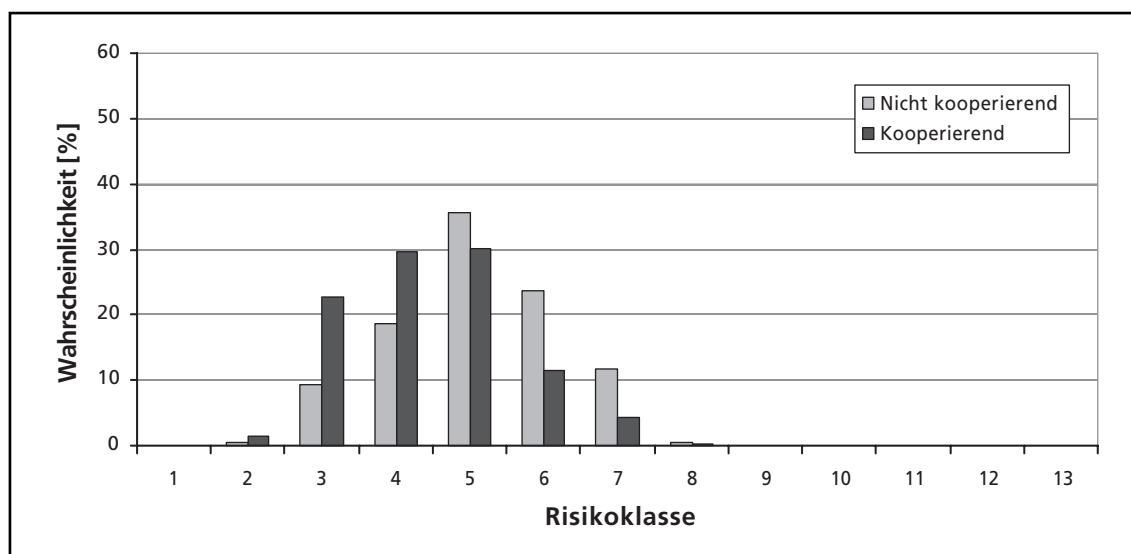


Abbildung 9: Histogramme der prognostizierten Risikoverteilungen für Beispiel-Unternehmen B.

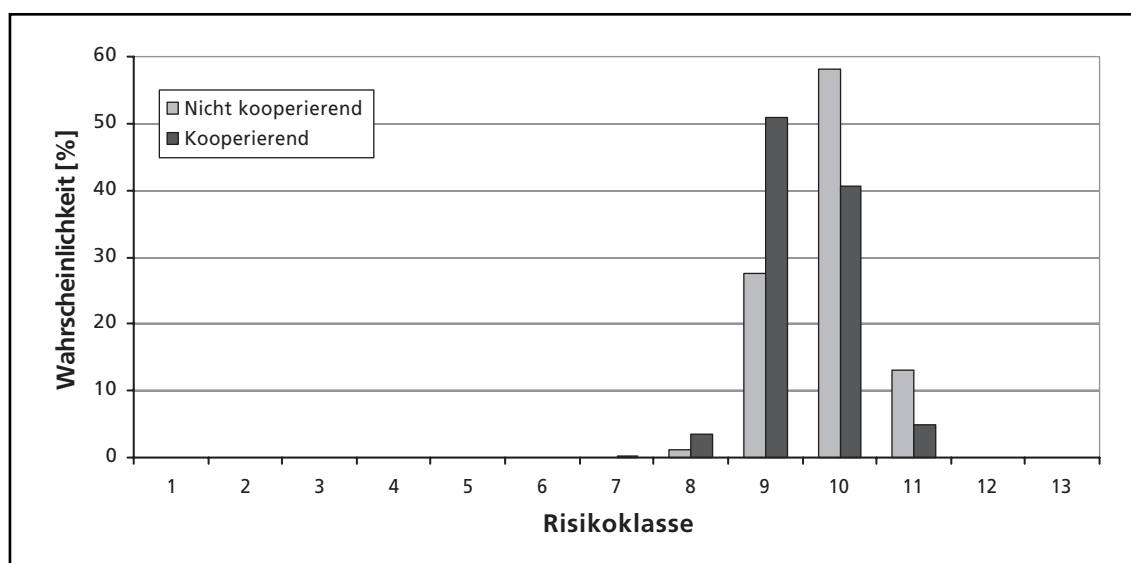


Abbildung 10: Histogramme der prognostizierten Risikoverteilungen für Beispiel-Unternehmen C.

Die sich für die Beispiel-Unternehmen ergebenden Risikoverteilungen sind als Histogramme in Abbildung 8 bis Abbildung 10 dargestellt. In allen drei Fällen sieht man, dass das kooperierende Unternehmen jeweils höhere Wahrscheinlichkeiten aufweist, in den niedrigeren Risikoklassen zu liegen, als das nicht-kooperierende Unternehmen und entsprechend niedrigere Wahrscheinlichkeiten aufweist, in den höheren Risikoklassen zu liegen. Dies gilt nicht nur für die drei Beispiel-Unternehmen, sondern für alle möglichen Unternehmen und ist ein Resultat dessen, dass der Schätzwert  $\hat{\beta}_1$  negativ ist. Das Aus-

maß des Unterschieds zwischen kooperierenden und nicht-kooperierenden Unternehmen ist jedoch nicht für alle Unternehmen gleich, was sich auch in den Histogrammen der drei Beispiel-Unternehmen widerspiegelt.

Abbildung 11 zeigt die aus dem Modell ermittelten Wahrscheinlichkeitsverteilungen für alle Unternehmen der jeweiligen Stichprobe. Bei den dargestellten Wahrscheinlichkeiten handelt es sich um die arithmetischen Mittelwerte über die Wahrscheinlichkeiten der Unternehmen der jeweiligen Stichprobe. Diese Verteilungen im Ordered-Logit-Modell weisen erwartungsgemäß eine deutliche Ähnlichkeit zu den empirischen Verteilungen in Abbildung 7 auf. Auch hier weisen die kooperierenden Unternehmen höhere Wahrscheinlichkeiten auf, in den niedrigeren Risikoklassen zu liegen.

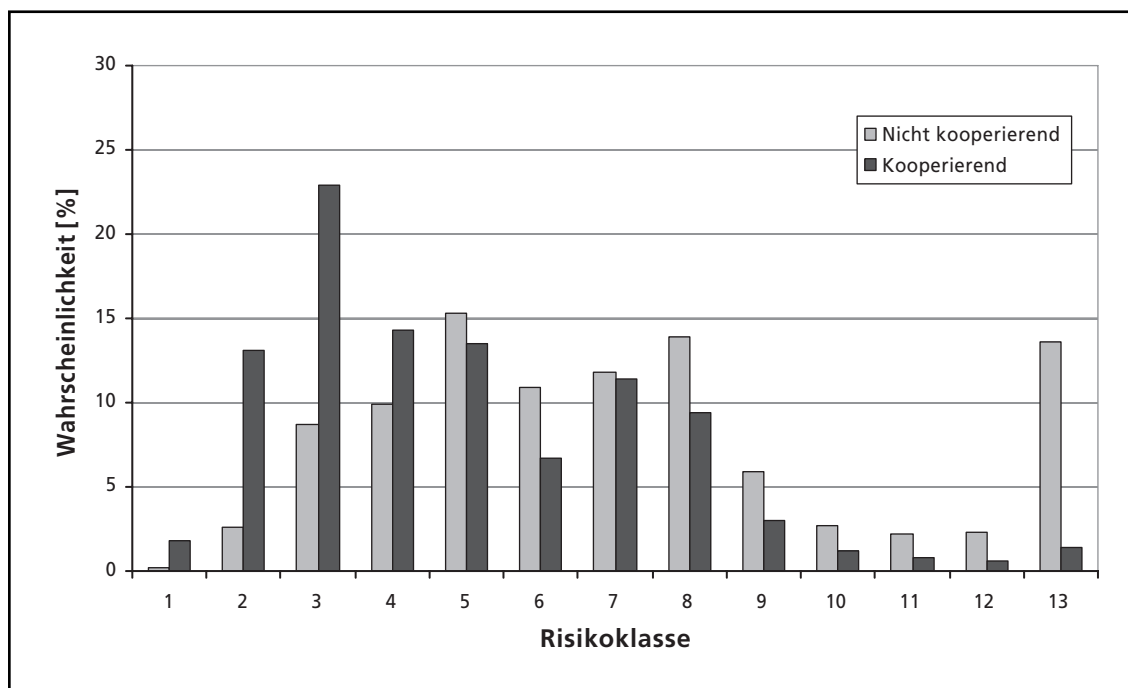


Abbildung 11: Histogramme der durchschnittlichen Risikoverteilungen im Ordered-Logit-Modell.

### 3.4 Zwischenfazit

Als Ergebnis dieses Teils der Untersuchung lässt sich festhalten, dass die Verbundgruppenmitgliedschaft in den zugrunde liegenden Daten einen statistisch signifikanten Erklärungsbeitrag zum Risiko eines Unternehmens liefert. Dies ist auch deswegen bemerkenswert, da die Verbundgruppenmitgliedschaft von der Creditreform nicht bei der Berechnung des Bonitätsindex berücksichtigt wird. In den Daten wurde eine negative Korrelation zwischen Verbundgruppenmitgliedschaft und Risiko gefunden. Dies bedeutet, dass

kooperierende Unternehmen tendenziell eine höhere Wahrscheinlichkeit eines niedrigeren Risikos aufweisen als nicht-kooperierende Unternehmen.

Die unterschiedlichen Risikoverteilungen kooperierender und nicht-kooperierender Unternehmen in den zugrunde liegenden Daten lassen sich somit nicht nur auf die üblicherweise verwendeten Unternehmensmerkmale zurückführen, sondern auch auf die Verbundgruppenmitgliedschaft der Unternehmen. Diese Ergebnisse sind statistisch signifikant. Wenn auf die Informationen über ein bestimmtes Unternehmen zurückgegriffen werden kann, kann über diesen allgemeinen Zusammenhang hinausgehend, auch eine Aussage darüber getroffen werden, in welchem Verhältnis die Stärke des Einflusses der Mitgliedschaft zu der Einflussstärke der übrigen Unternehmensmerkmale steht.



## **4 Qualitativer Teil der Studie: Befragung der Verbundgruppen-Zentralen und -Mitglieder**

### *4.1 Aufbau und Struktur der Untersuchung*

Ziel des qualitativen Teils der Studie ist zum einen eine Bestandsaufnahme der aktuellen Bedeutung der Rating-Problematik in Verbundgruppen und zum anderen die Identifikation derjenigen Kooperationsmerkmale, die dazu führen, dass das Risiko eines Unternehmens durch die Mitgliedschaft in einer Verbundgruppe tatsächlich reduziert wird. Diesen Untersuchungsmotiven entsprechend wurden sowohl bei den Verbundgruppenzentralen als auch bei deren Mitgliedern Einschätzungen über die Finanzierungsbedingungen der Mitglieder, über die Unterstützung der Mitglieder bei qualitativen Rating-Aspekten und über Kooperationsstrukturen innerhalb der Gruppe erhoben. Die so ermittelte Datenbasis wurde dann zur Isolierung spezieller risiko-relevanter Zusammenhänge herangezogen.

Bei der Untersuchung fanden die multivariaten Analyseverfahren der Faktoren- und Clusteranalyse Anwendung. Die Darstellung der Zusammenhänge erfolgt unter Verwendung bedingter Häufigkeitsverteilungen. Die Struktur der Befragung lässt die Modellierung eines Zusammenhangs mit mehr als einer Einflussgröße nicht zu. Bei der Interpretation der Ergebnisse ist also zu berücksichtigen, dass es sich aufgrund der Struktur der Befragung um Tendenzaussagen handelt, welche die quantitative Studie ergänzen und um zusätzliche Aspekte anreichern.

#### **4.1.1 Charakteristika der Zentral-Befragung**

Die Fragebögen stützen sich auf die Ergebnisse aus mehreren explorativen Expertengesprächen, die im Juli 2003 mit Verbundgruppenvorständen und Vertretern externer Interessengruppen (Banken, Rating-Agenturen) geführt wurden.<sup>10</sup> Mehrere Pretests und die inhaltliche Diskussion der Fragebögen im „Steering Comitee“ trugen zu einer eindeutigen und neutralen Formulierung der Fragen bei. Die Fragebögen wurden Anfang Oktober 2003 an alle deutsche Verbundgruppen-Zentralen verschickt.<sup>11</sup> Tabelle 3 gibt einen Überblick zum Fragebogenversand und -rücklauf.

Der Fragebogenrücklauf von 24,9% kann als gut bezeichnet werden, insbesondere da die Fragebögen vollständig und offensichtlich sorgfältig ausgefüllt wurden. Dies deutet auf das große Interesse der Verbundgruppenpraxis an der Thematik hin.

---

<sup>10</sup> Ein Leitfaden zu den explorativen Expertengesprächen und ein Exemplar des Fragebogens befinden sich im Anhang B 1.

<sup>11</sup> Die Ermittlung der deutschen Verbundgruppen erfolgte über die Datenbank des ZGV.

	ZGV	Nicht-ZGV	Gesamt
Angeschriebene Zentralen	278	196	474
Teilnehmerzahl n	96	22	118
Rücklaufquote	34,5 %	11,2 %	24,9 %

Tabelle 3: Zentralfragebogenrücklauf

Für die Aussagekraft dieser Befragung ist es wie bei der quantitativen Studie von Bedeutung, dass die Struktur der Stichprobe eine Verallgemeinerung der Auswertungsergebnisse auf die Grundgesamtheit erlaubt. Deshalb seien auch hier die Branchenstruktur, der Geschäftsbetrieb und größenbezogene Merkmale der teilnehmenden Verbundgruppenzentralen betrachtet.<sup>12</sup>

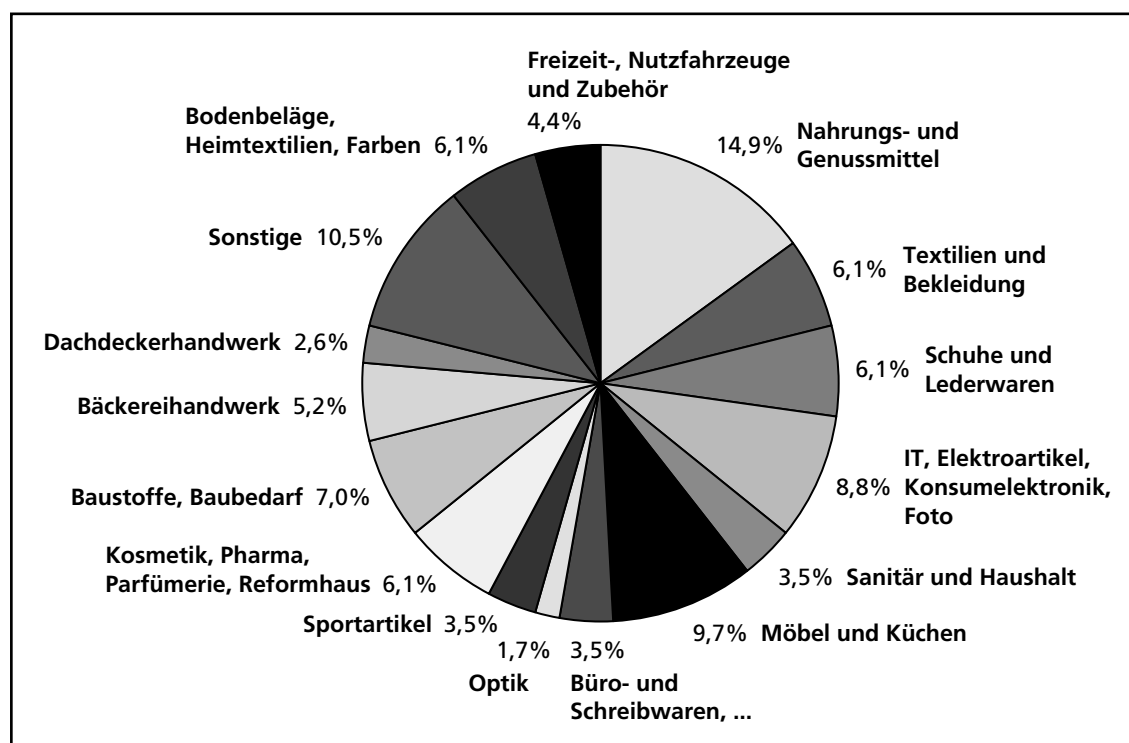


Abbildung 12: Teilnehmerstruktur der Zentralbefragung nach Branchen

<sup>12</sup> Vgl. zur Gültigkeit der Antworten bezüglich der größenbezogenen Merkmale Fußnotennummer 4 auf Seite 10.



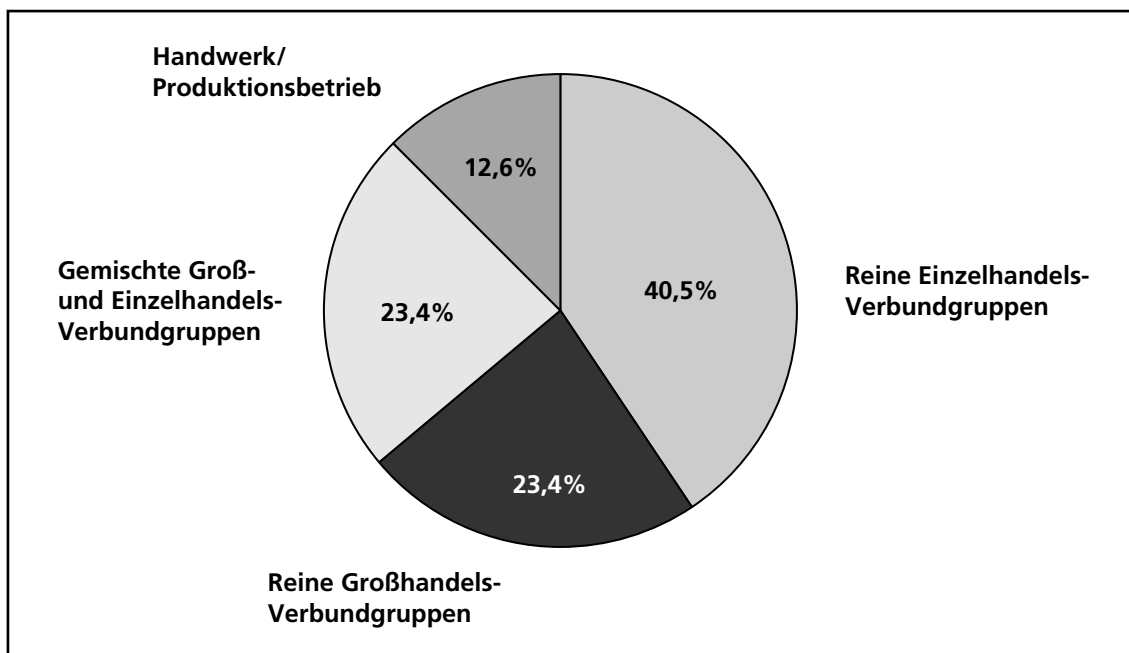


Abbildung 13: Teilnehmerstruktur der Zentralbefragung nach Geschäftsbetrieb

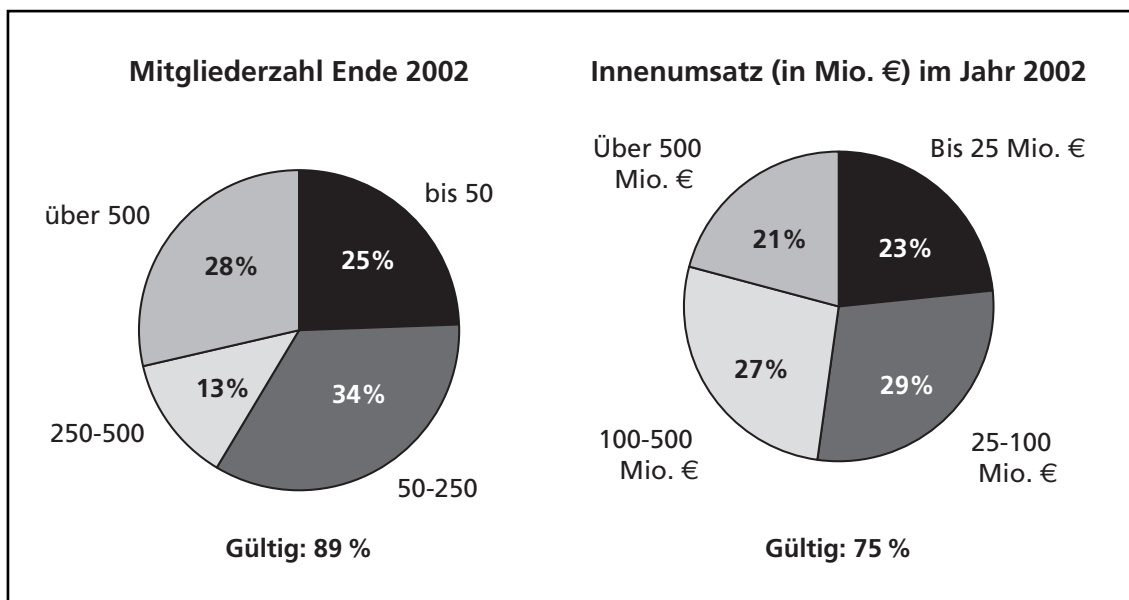


Abbildung 14: Mitgliederzahl und Innenumsatz der teilnehmenden Zentralen

Der Branchenmix der teilnehmenden Zentralen, die Verteilung hinsichtlich des Geschäftsbetriebes und die Tatsache, dass sich sowohl große als auch kleine Verbundgruppen in ausgewogenem Maße an der Befragung beteiligt haben, stellt eine hohe Aussagekraft der Befragungsergebnisse für die Grundgesamtheit der deutschen Verbundgruppen sicher.

#### 4.1.2 Charakteristika der Mitgliederbefragung

Zusätzlich zu der Befragung der Verbundgruppenmanager wurde eine schriftliche Befragung der Verbundgruppenmitglieder durchgeführt. Da die Studie letztlich die Risikosituation des Mitgliedsunternehmens im Fokus hat, wurden auch die Einschätzungen der Mitglieder abgefragt. Darüber hinaus ist die Mitgliederbefragung interessant, um unterschiedliche Ansichten auf Zentral- und Mitgliederebene zu verdeutlichen. Den Mitgliedern wurde ein Fragebogen präsentiert, der in seiner inhaltlichen Struktur dem Zentralfragebogen ähnelt. Somit war es möglich, zum einen eine Analyse der Mitgliederantworten durchzuführen und zum anderen dort, wo es inhaltlich angebracht erschien, eine Gegenüberstellung der Zentral- und Mitgliederantworten vorzunehmen.

Der Fragebogen war den Mitgliedern vom 2. 11. 2003 bis zum 9. 1. 2004 im Internet und auf Wunsch auch in schriftlicher Form zugänglich. Bei der Erhebung der Daten bei den Mitgliedern war das CAWM auf die Unterstützung der Verbundgruppen-Zentralen in der Weise angewiesen, dass die Zentralen ihre Mitgliedsunternehmen über die Befragung informieren sollten. Insgesamt haben 735 Mitglieder von 40 Zentralen den Fragebogen innerhalb des oben angegebenen Zeitraums ordnungsgemäß ausgefüllt. Die 40 Zentralen repräsentieren ca. 22.000 Mitglieder. Da die beteiligten Zentralen jedoch nicht alle ihrer Mitglieder von der Befragung informiert haben, und somit die tatsächliche Zahl aller informierten Mitglieder unbekannt ist, wäre es unzulässig, aus diesen Daten eine Rücklaufquote zu berechnen. Um dennoch eine Aussage hinsichtlich der Aussagekraft der Befragungsergebnisse treffen zu können, wird auch hier eine Analyse der Teilnehmerstruktur

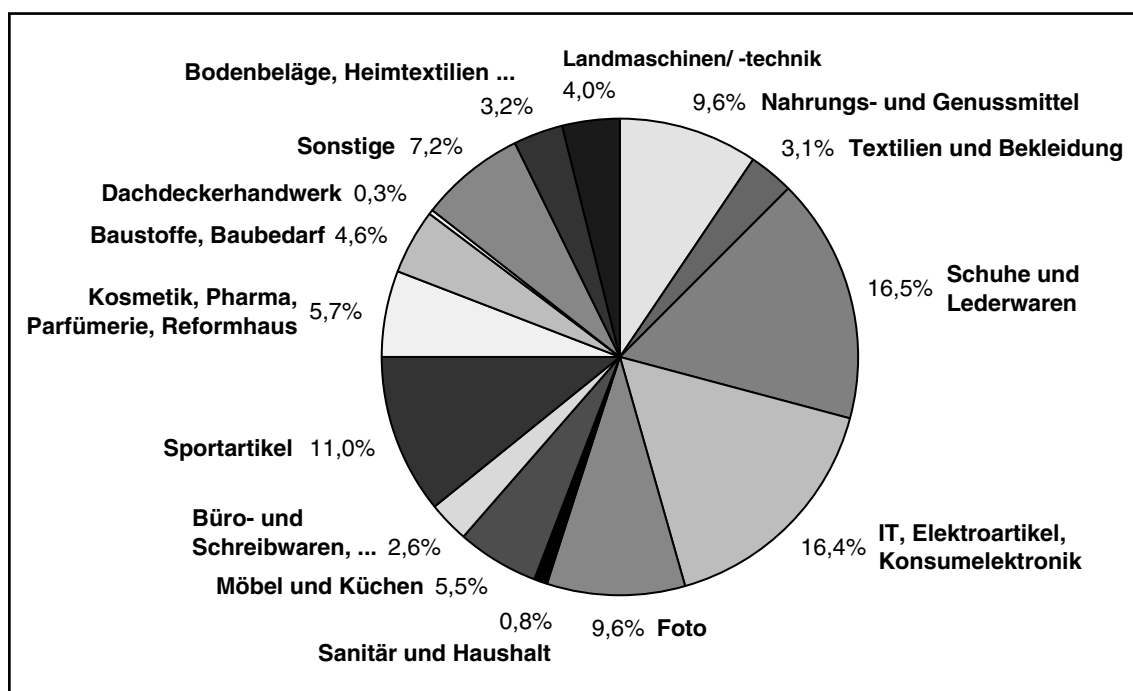


Abbildung 15: Teilnehmerstruktur der Mitgliederbefragung nach Branchen

hinsichtlich ihrer Branchenverteilung, des Geschäftsbetriebes und größenbezogener Merkmale vorgenommen.

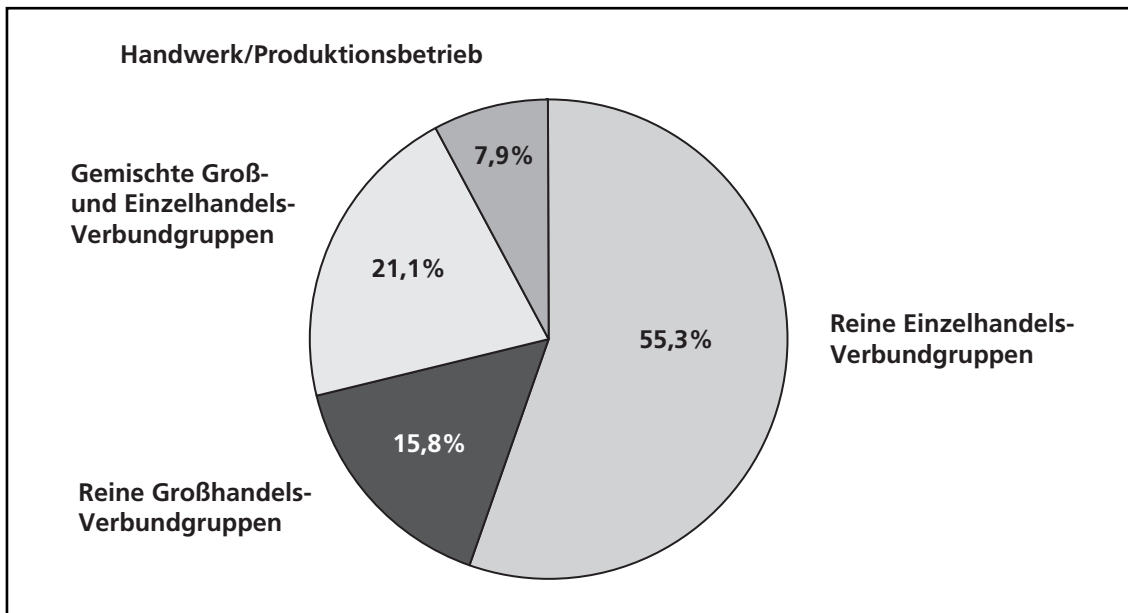


Abbildung 16: Teilnehmerstruktur der Mitgliederbefragung nach Geschäftsbetrieb

Die Branchenverteilung und der Geschäftsbetrieb der teilnehmenden Mitglieder zeigen, dass sich im Vergleich zu den anderen Gruppen weniger Handwerker-Kooperationen an der Mitgliederbefragung beteiligt haben. Dennoch wird die Heterogenität der deutschen Verbundgruppen und ihrer Mitglieder in diesem Sample widerspiegelt, was

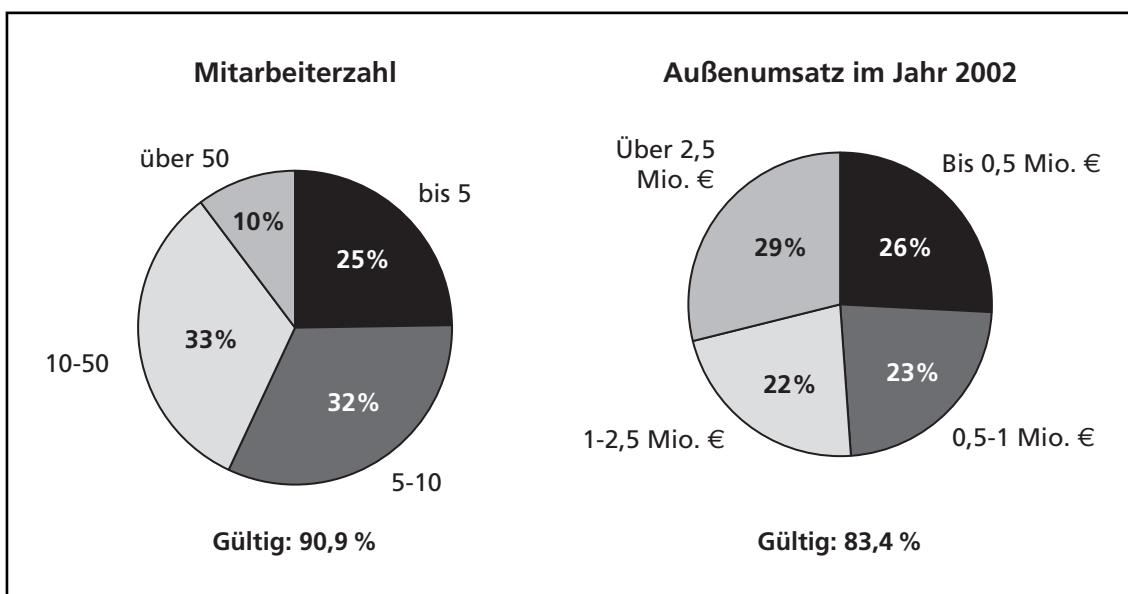


Abbildung 17: Außenumsatz und Mitarbeiterzahl der Mitglieder

sich auch an den größenbezogenen Merkmalen Umsatz und Mitarbeiterzahl der Mitglieder (Abbildung 17) veranschaulichen lässt.

#### 4.1.3 Zusammenfassung zur Datenstruktur

Die befragten Verbundgruppen-Zentralen und -Mitglieder repräsentieren hinsichtlich ihrer Branchenverteilung, ihres Geschäftsbetriebes und ihrer größenbezogenen Merkmale die deutsche Verbundgruppenlandschaft. Somit besitzen die Befragungsergebnisse eine hohe Aussagekraft. Darüber hinaus sind Vergleiche und Gegenüberstellungen der Aussagen von Zentralen und Mitgliedern durchaus zulässig und stiften zusätzlichen Erkenntnisgewinn über das Innenverhältnis der Kooperationen. Im Folgenden sollen nun die zentralen Ergebnisse der Befragung erläutert werden.

### 4.2 Zentrale Ergebnisse

Entsprechend der Untersuchungsziele lassen sich die Fragebögen inhaltlich grob in zwei Teile untergliedern. In einem allgemein gehaltenen Teil des Fragebogens wurden folgende Aspekte untersucht:

- Welche Leistungen bieten die Zentralen ihren Mitgliedern heute an?
- Was sind auf Zentralebene die Kernherausforderungen für die Zukunft?
- Was sind die Motive der Mitglieder zum Eintritt in die Verbundgruppe und wo liegt ihr zukünftiger Bedarf?
- Welche Rolle spielt die Verbundgruppen-Zentrale in Bankgesprächen und als Finanzdienstleister für ihre Mitglieder?
- Welche Maßnahmen werden zur Stärkung der eigenen Finanzkraft durchgeführt?

Mit diesen Analysen sollte überprüft werden, welche Bedeutung der Thematik „Finanzierungsbedingungen der Mitglieder und die Rolle der Verbundgruppen-Zentrale“ von den Beteiligten zugewiesen wird. Im zweiten Teil des Fragebogens wurden dann Untersuchungsaspekte abgeprüft, die in einem engeren Zusammenhang zu der Risikolage und damit zum Rating des Mitgliedsunternehmens stehen.

- Bei welchen risiko- und damit rating-relevanten Aspekten unterstützen die Zentralen ihre Mitglieder?
- Wie wird der Einfluss der VG-Mitgliedschaft auf das Risiko der Mitglieder eingeschätzt?
- Unter welchen Bedingungen führt die VG-Mitgliedschaft zu einer Reduktion des Insolvenzrisikos?
- Durch welche Kooperationsmerkmale zeichnen sich Verbundgruppen aus, die diese Bedingungen erfüllen?

Nachfolgend sollen die zentralen Ergebnisse der Befragung präsentiert werden, die entsprechend des oben vorgestellten Fragenkataloges strukturiert sind.<sup>13</sup>

## 4.2.1 Finanzierungsbedingungen der Mitglieder und die Rolle der Verbundgruppe

### 4.2.1.1 Leistungsangebote der Zentralen

Bevor man die Thematik „Finanzierungsbedingungen der Mitglieder und die Rolle der Zentrale“ genauer betrachtet, ist es sinnvoll, sich einen Überblick über das aktuelle Leistungsangebot der deutschen Verbundgruppen zu verschaffen.<sup>14</sup>

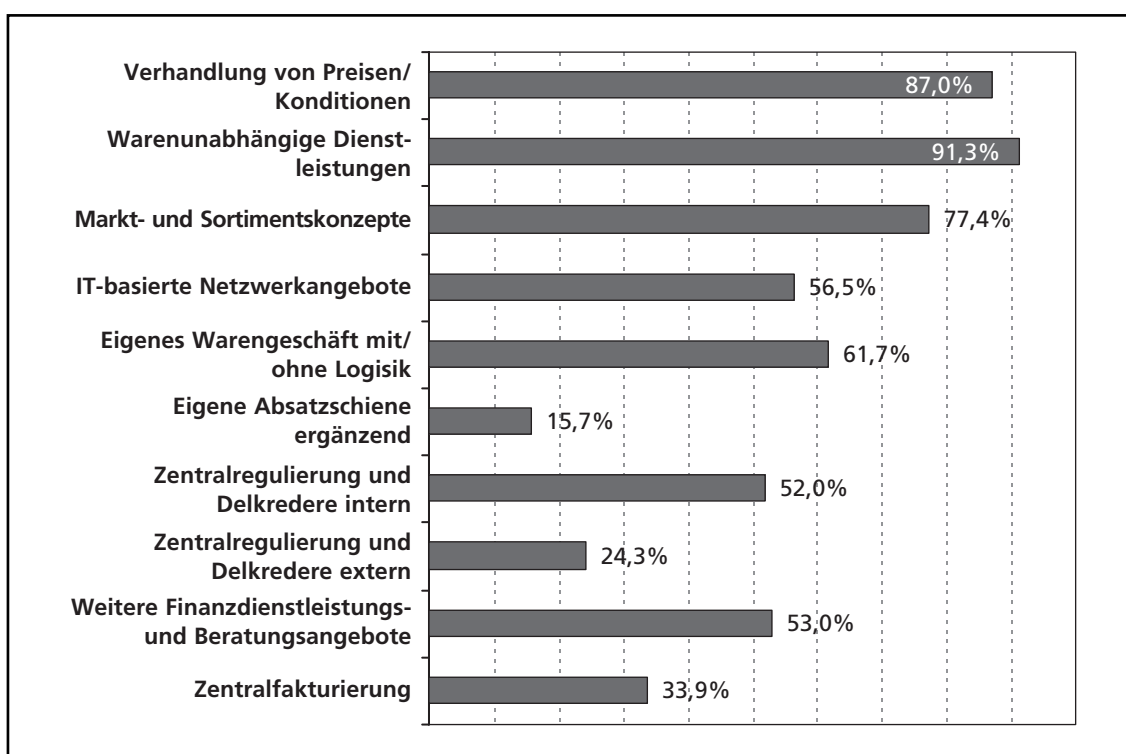


Abbildung 18: Leistungsangebot der teilnehmenden Zentralen

Aus dieser Abbildung wird deutlich, dass 91,3 % der Zentralen ihren Mitgliedern das Angebot warenunabhängiger Dienstleistungen machen. Dies bestätigt, dass Verbundgruppen ihre ursprüngliche Funktion als reine Beschaffungskoooperation bereits seit langem erweitert haben, wobei die beschaffungsseitigen Leistungen „Verhandlung von Preisen/Konditionen im Sortimentsbereich“ mit 87 % und die Zentralregulierung mit/ohne Delkredere (intern oder extern) mit 76,8 % weiterhin das Leistungsangebot do-

<sup>13</sup> Im Anhang A finden sich weitere Auswertungen, die im Rahmen der Studie durchgeführt wurden.

<sup>14</sup> Vgl. IBB (2003), S. 129.

<sup>15</sup> Vgl. Olesch (1998), S. 9 f.

minieren.<sup>15</sup> In der sich mit Verbundgruppen beschäftigenden Literatur wird üblicherweise eine Typologisierung vorgenommen, die Verbundgruppen anhand ihrer Leistungen als Einkaufsorganisationen, Dienstleistungsverbände, Marketingverbände sowie System- und Konzeptverbände einordnet.<sup>16</sup> Im Rahmen dieser Studie wurde mit multivariaten Analyseverfahren (Faktorenanalyse, Clusteranalyse) versucht, die Teilnehmer entsprechend dieser Typologisierung einzuordnen. Es war aber letztlich nicht möglich, ausreichend große Gruppen von Zentralen mit homogenem Leistungsangebot zu bilden. Eine Typologisierung anhand des Leistungsangebotes der Verbundgruppen dient also dem Zweck der strukturgebenden Vereinfachung für weitere Analysen, erscheint aber angesichts der Heterogenität der Gruppen in empirischen Studien nicht haltbar. Daher beschränkt sich die Darstellung auf die relativen Häufigkeiten. Für die folgenden Analysen ist von Bedeutung, dass immerhin 53 % der Zentralen ihren Mitgliedern (über die Zentralregulierung und/oder Delkredereübernahme hinaus) weitere Finanzdienstleistungs- und Beratungsangebote offerieren. Auf diesen Angaben basierend soll im Folgenden eine Analyse der Finanzierungsbedingungen der Mitglieder und der Rolle der Verbundgruppe als Finanzdienstleister für ihre Mitglieder vorgenommen werden.

#### 4.2.1.2 Herausforderungen für die Zukunft

Zu der Problematik „Finanzierungsbedingungen der Mitglieder und die Rolle der Verbundgruppe“ sind den Zentral-Managern und ihren Mitgliedern einige Fragen gestellt worden, deren Antworten im Folgenden betrachtet werden sollen. Ausgangspunkt der Analyse sind veränderte Finanzierungsbedingungen für die Mitglieder. 82,9 % der befragten Verbundgruppen-Manager gaben an, dass ihre Mitglieder zunehmend restriktiveren Finanzierungsbedingungen in Form von Kreditkündigungen, Kreditzinserhöhungen und Kreditlinienkürzungen ausgesetzt sind.<sup>17</sup> Damit sind hinsichtlich der Finanzierungsbedingungen der deutschen Verbundgruppenmitglieder keine Abweichungen von der Situation anderer mittelständischer Unternehmen festzustellen, was angesichts der volkswirtschaftlichen Bedeutung der Verbundgruppen für den deutschen Mittelstand nicht weiter überrascht.<sup>18</sup>

Angesichts der seit langem angespannten Finanzierungsbedingungen stellt sich also die Frage, welche Rolle die Verbundgruppe in diesem Zusammenhang für ihre Mitglieder spielen kann. Um herauszufinden, welche Bedeutung die Finanzierungsbedingungen der Mitglieder zukünftig für das Management von Verbundgruppen besitzen, wurden die Verbundgruppen-Manager zunächst gefragt, welche Herausforderungen für den künftigen Erfolg ihrer Verbundgruppe von Bedeutung sind.<sup>19</sup> Wie in den meisten anderen Fällen

---

<sup>15</sup> Vgl. Olesch (1998), S. 9 f.

<sup>16</sup> Vgl. u. a. Markmann (2001), S. 10 f., Barrenstein/Kliger (2003), S. 10-15.

<sup>17</sup> Vgl. Anhang A 1.

<sup>18</sup> Vgl. Deutsche Bundesbank (2003), S. 29-56, BBE (2003), S. 82. Auch die bisher gemachten Erfahrungen der Mitglieder mit dem Rating zeigen, dass für die Mitglieder von Verbundgruppen grundsätzlich keine Besonderheiten im Vergleich zu anderen mittelständischen Unternehmen gelten. Vgl. Anhang A 4.

<sup>19</sup> In den Expertengesprächen wurde immer wieder zum Ausdruck gebracht, dass die Verbesserung der Finanzierungsbedingungen der Mitglieder eine der zentralen Herausforderungen für die Zukunft der Verbundgruppen darstellt.

auch, sollte diese Frage anhand einer Siebener-Rating-Skala von „7 = Trifft voll und ganz zu“ bis „1 = Trifft überhaupt nicht zu“ bewertet werden.<sup>20</sup> Abbildung 19 zeigt die Reihenfolge der Mittelwerte.

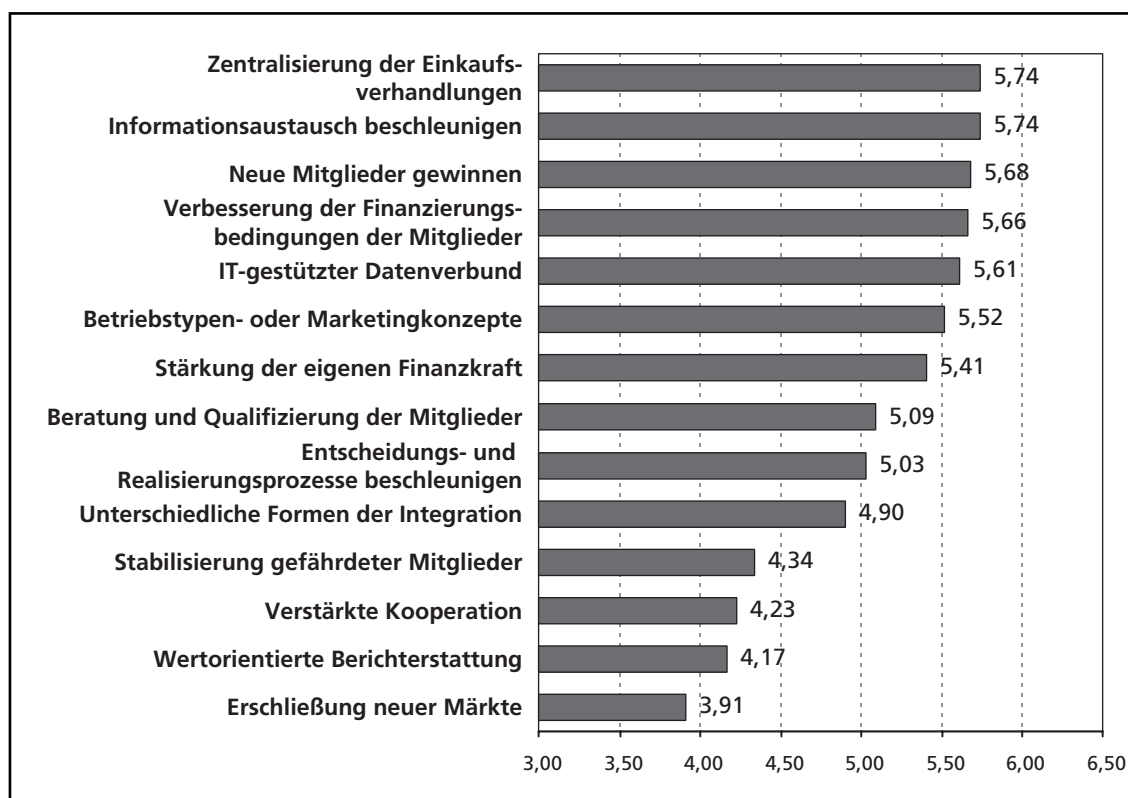


Abbildung 19: Herausforderungen für die Zukunft

Hohe Beurteilungsmittelwerte sowie geringe Abstände zwischen den Herausforderungen weisen darauf hin, dass der künftige Erfolg nicht durch einzelne Lösungsmaßnahmen gewährleistet werden kann.<sup>21</sup> Die Abbildung verdeutlicht: Kernherausforderung für das Verbundgruppenmanagement war und ist die Herstellung von Einkaufsmacht gegenüber den Lieferanten zur Erlangung besserer Einkaufskonditionen. Bei sich immer schneller verändernden Marktgegebenheiten besteht zudem die Notwendigkeit, den Informationsaustausch zwischen Zentrale und Mitglied zu beschleunigen, um sich auf die rasch wandelnden Rahmenbedingungen schnell und flexibel einstellen zu können. Neben der Gewinnung neuer Mitglieder taucht aber auch die Verbesserung der Finanzierungsbedingungen der Mitglieder bereits als eine der wichtigsten Herausforderungen für die Zukunft auf (Mittelwert 5,66). Damit lässt sich die in den Expertengesprächen gewonnene

<sup>20</sup> Das quasi-metrische Skalenniveau erlaubt den Einsatz multivariater Analysemethoden.

<sup>21</sup> Eine explorativ angelegte Faktorenanalyse mit dem Ziel, die Vielzahl der Herausforderungen auf wenige wichtige Kern-Herausforderungen zu verdichten, führte zu keinen konsistenten Ergebnissen.

Erkenntnis, dass die Verbesserung der Finanzierungsbedingungen der Mitglieder eine der Kernherausforderungen für die Zukunft der Verbundgruppen darstellt, empirisch bestätigen.

Weiterhin auffallend ist, dass Maßnahmen zur Stabilisierung gefährdeter Mitglieder, wie z. B. der im genossenschaftlichen Finanzverbund bestehende Sicherungsfonds, nicht verstärkt ergriffen werden sollen (Mittelwert 4,34). Die Existenz dieser Sicherungseinrichtung im Finanzverbund führt dazu, dass im kreditgenossenschaftlichen Bereich praktisch keine Insolvenzfälle verzeichnet werden, da Zuschüsse aus dem genossenschaftlichen Garantiefonds drohende Zusammenbrüche verhindern.<sup>22</sup> In schwierigen gesamtwirtschaftlichen Zeiten, in denen der Fonds stark in Anspruch genommen wird und die Beiträge der einzelnen Mitglieder erhöht werden, kann dies aber auch zu einer Beeinträchtigung der Wettbewerbsfähigkeit erfolgreicher Unternehmen führen.<sup>23</sup> Auch unter den Verbundgruppen bestehen vereinzelt ähnliche kollektive Sicherungseinrichtungen, die jedoch offensichtlich nicht weiter forciert werden sollen. Verbundgruppen-Mitglieder werden ihr Existenzrisiko also auch in Zukunft selbst tragen. Wie später gezeigt wird, tragen die Leistungen der Verbundgruppe aber dazu bei, dass die Risiken der Mitglieder reduziert werden.

Zusammenfassend kann man aus der Beantwortung der Frage nach den Herausforderungen für die Zukunft schließen, dass das Verbundgruppenmanagement erkannt hat, dass es im eigenen Interesse verstärkt dazu beitragen muss, die Finanzierungsbedingungen der Mitglieder zu verbessern. Diesen Einschätzungen auf Zentralebene werden nachfolgend auf Mitgliederebene die Motive für die Mitgliedschaft und der zukünftige Bedarf an Leistungsangeboten der Kooperationszentrale gegenübergestellt.

#### *4.2.1.3 Motive für die Mitgliedschaft und zukünftiger Bedarf*

Um einen Überblick darüber zu gewinnen, ob die Verbundgruppenmitglieder sich aus ihrer Mitgliedschaft auch Finanzierungsvorteile erhoffen, wurden auf Mitgliederebene die Motive für die Mitgliedschaft in der Verbundgruppe abgefragt. Die Beantwortung der Frage (vgl. Abbildung 20) zeigt, dass für die Mitglieder immer noch beschaffungsseitige Vorteile das maßgebliche Motiv zur Kooperation darstellen.

Diese werden durch die Verbundgruppe in Form von besseren Einkaufspreisen und der Teilnahme an der Zentralregulierung gewährt (Mittelwerte 6,08 und 5,95). Zentralregulierung bedeutet, dass sämtliche Forderungen, welche die Mitglieder aus Kaufverträgen schulden, von einer zentralen Stelle aus bearbeitet und zum Zeitpunkt der Skontofälligkeit in einer Summe an den jeweiligen Lieferanten bezahlt werden.<sup>24</sup> Durch diese ständige Inanspruchnahme des Skontos resultiert aus der zentralen Rechnungsabwicklung ne-

---

<sup>22</sup> Die englische Rating-Agentur Fitch nennt „ein Unterstützungssystem mit hoher Verbindlichkeit“ als Voraussetzung, um den teilnehmenden Unternehmen innerhalb eines Verbundes ein Mindestrating geben zu können. Vgl. O. V. (2004 a), S. 15.

<sup>23</sup> Vgl. O. V. (2004b), S. 12.

<sup>24</sup> Einen genauen Überblick über die Zentralregulierung verschaffen Zentes/Swoboda (2001).



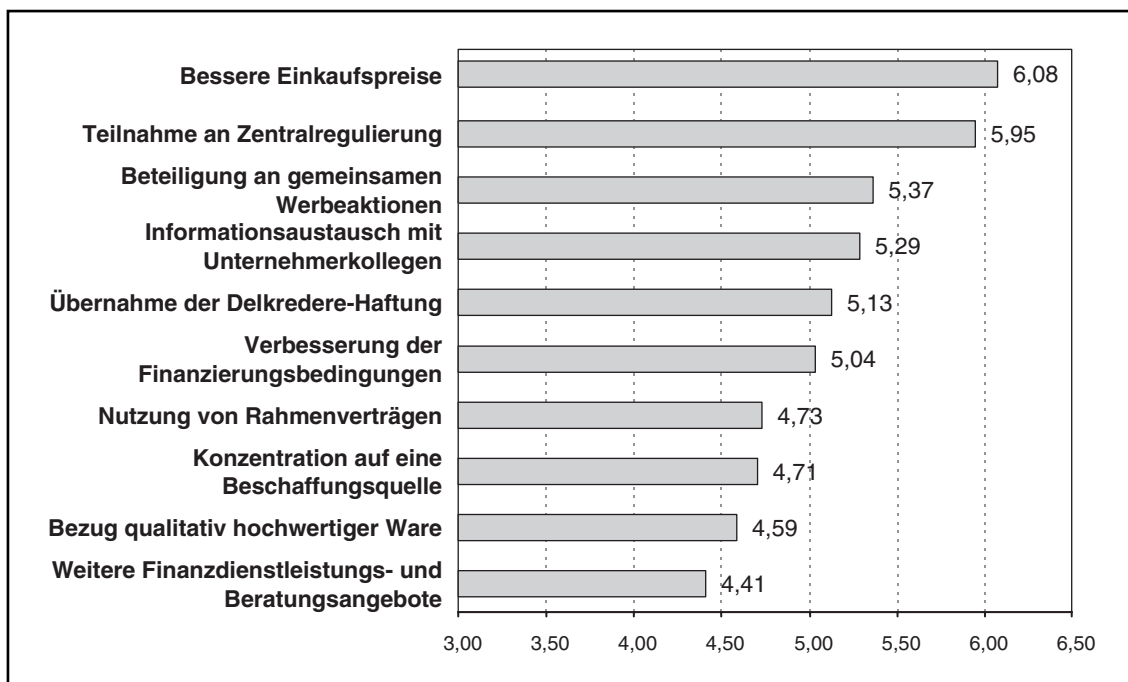


Abbildung 20: Motive für die Mitgliedschaft in der Verbundgruppe

ben der Vereinfachung des Beschaffungsprozesses ein Finanzierungseffekt für die Mitglieder. Auch wenn die Finanzierungsbedingungen der Mitglieder mittelbar durch die Teilnahme an der Zentralregulierung verbessert werden, stellen die Verbesserung der Finanzierungsbedingungen sowie weitere Finanzdienstleistungs- und Beratungsangebote und

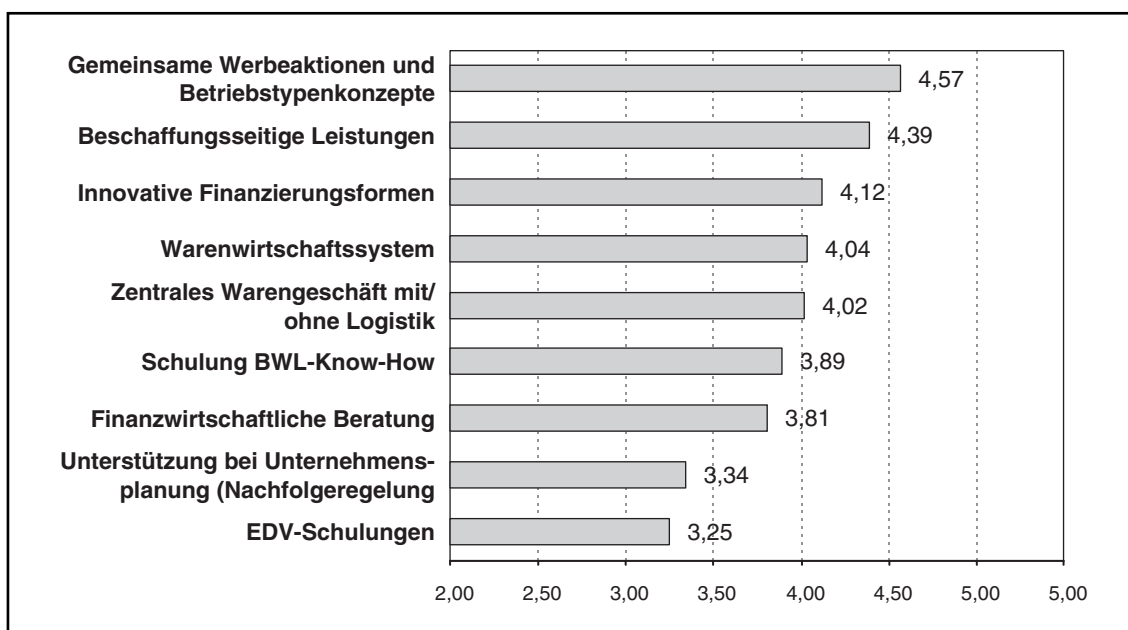


Abbildung 21: Zukünftiger Bedarf der Mitglieder

warenunabhängige Dienstleistungen für die Mitglieder nicht das Kernmotiv für den Eintritt in die Verbundgruppe dar.<sup>25</sup>

Neben den aktuellen Motiven für den Eintritt in die Verbundgruppe wurde der zukünftige Bedarf der Mitglieder an Leistungsangeboten der Zentrale abgefragt. Auch dabei steht der Bedarf nach innovativen Finanzdienstleistungen und finanzwirtschaftlicher Beratung nicht im Vordergrund (vgl. Abbildung 21).

Die Beantwortung der Fragen nach den Motiven zur Mitgliedschaft und dem zukünftigen Bedarf an Leistungsangeboten der Zentralen macht deutlich, dass die Mitglieder die Rolle der Verbundgruppe aktuell und zukünftig hauptsächlich als Institution im Zusammenhang mit dem Beschaffungs- und Absatzbereich sehen. Dass sich die Mitgliedschaft in der Verbundgruppe positiv auf die Finanzierungsbedingungen auswirken könnte, ist den Mitgliedern noch nicht in gleichem Maße bewusst. Dementsprechend hat die stärkere konzeptionelle, d. h. warenunabhängige und auch finanzwirtschaftliche Einbettung in die Verbundgruppe (noch) nicht die maßgebliche Bedeutung für die Mitglieder. Der im Rahmen der quantitativen Studie ermittelte Zusammenhang zwischen der Verbundgruppenmitgliedschaft und dem Insolvenzrisiko der Unternehmen sollte von den Zentralmanagern dazu verwendet werden, den Mitgliedern bewusst zu machen, dass die Verbundgruppenmitgliedschaft neben beschaffungs- und absatzseitigen Vorteilen zukünftig auch der Verbesserung der Finanzierungsbedingungen dient.

#### *4.2.1.4 Die Zentrale als Finanzdienstleister für ihre Mitglieder*

In den bisherigen Analysen wurde herausgearbeitet, dass die Verbesserung der Finanzierungsbedingungen der Mitglieder eine der zentralen Herausforderungen für die Zukunft der Verbundgruppen darstellt. Auf Mitgliederebene wird die Verbundgruppenmitgliedschaft jedoch noch nicht in Zusammenhang mit verbesserten Finanzierungsbedingungen gebracht. Im Folgenden soll untersucht werden, welche Aktivitäten die Zentralen ihren Mitgliedern im Finanzbereich anbieten. Vor diesem Hintergrund wurden die Verbundgruppenmanager gefragt, welche Finanzierungsangebote und finanzwirtschaftliche Dienstleistungen ihren Mitgliedern offeriert und wie stark diese jeweils in Anspruch genommen werden.

Abbildung 22 gibt einen Überblick über die angebotenen Finanzdienstleistungen der teilnehmenden Verbundgruppen. Einige der Verbundgruppen bieten diese Finanzdienstleistungen über eine verbundinterne Bank bzw. einen verbundinternen Finanzdienstleister an. Die am häufigsten angebotene Finanzdienstleistung ist die Zentralregulierung, die (verbundintern oder über einen externen Finanzdienstleister) von 75,2 % der teilnehmenden Verbundgruppen durchgeführt wird. Häufig wird mit der Zentralregulierung die Delkrederhaftung durch die zentralregulierende Institution übernommen. Damit übernimmt

---

<sup>25</sup> Diese Analyse wurde auch in Abhängigkeit der Branchenzugehörigkeit der Mitglieder durchgeführt, wobei sich keine bemerkenswerten Unterschiede ergaben.

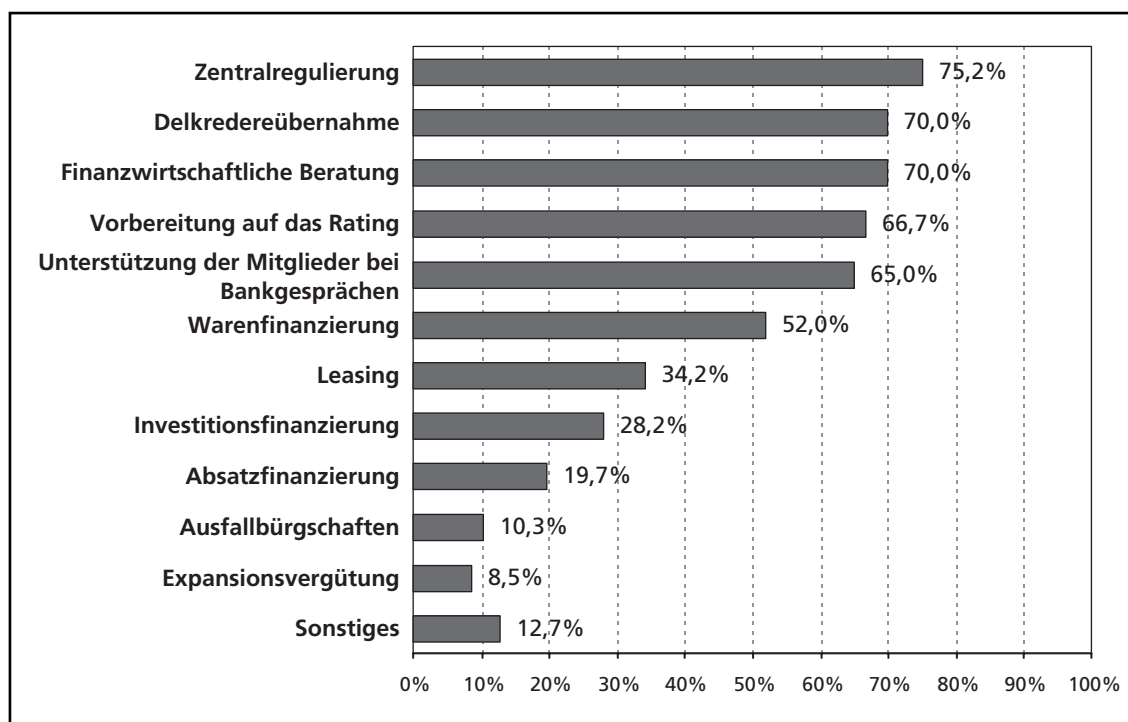


Abbildung 22: Angebotene Finanzdienstleistungen für Mitglieder

die Zentrale (oder der externe Partner) gegenüber dem Lieferanten für die Erfüllung der Kaufpreisforderung durch die Mitglieder die selbstschuldnerische Bürgschaft.<sup>26</sup>

Über das „ZR+D-Geschäft“ hinaus bieten viele Zentralen ihren Mitgliedern das Angebot einer Beratung in finanzwirtschaftlichen Dingen zur Vorbereitung auf Bankgespräche und/oder als Unterstützung für ein anstehendes Rating. Für diese Dienstleistung hat sich im Zuge der Entwicklung von Basel II in jüngster Zeit das Berufsfeld „Rating Advisory“ herausgebildet. „Rating Advisory“ umfasst die Vorbereitung auf das Rating, die Begleitung des Rating-Prozesses und die Unterstützung bei der Erarbeitung und Umsetzung von Maßnahmenplänen zur Verbesserung des Ratings.<sup>27</sup> Da das Rating Advisory aus Gründen der Objektivität nicht vom späteren Ratinganalysten vorgenommen werden kann, muss es von einem Dritten durchgeführt werden. In diesem Dienstleistungsfeld konkurrieren zur Zeit Unternehmensberater, Steuerberater und Wirtschaftsprüfer. Aufgrund der Nähe und der sich daraus ergebenden Kenntnis ihrer Mitglieder erscheint diese Tätigkeit jedoch auch für Verbundgruppen prädestiniert. Für diese Tätigkeit bietet sich ein auf Zentraler Ebene engagierter Ratingberater an, der die Unternehmen der Verbundgruppe und ihre Stärken-Schwächen-Profile genauestens kennt und somit im Sinne der Verbundgruppe und ihrer Mitglieder zu einer Verbesserung des Ratings der Mitglieder beitragen kann. Wenn

<sup>26</sup> Vgl. Krollzig (1997), S. 16. Das „ZR+D“-Geschäft wird in vielen Varianten betrieben. Vgl. hierzu ausführlich Zentes/Swoboda (2001).

<sup>27</sup> Vgl. u. a. Schwab/Schüller (2003), S. 37 ff.

also die Verbesserung der Finanzierungsbedingungen von den Zentralen ernsthaft angestrebt wird, sollte der Ausbau der bisherigen Beratungsleistungen zu einem ganzheitlichen Rating Advisory für die Mitglieder ernsthaft geprüft werden.

Neben den Beratungstätigkeiten bieten viele Verbundgruppen ihren Mitgliedern auch Finanzdienstleistungen an, die mit einer Kreditgewährung verbunden sind. Auch diese „innovativen Finanzierungsformen“ für die Mitglieder werden zukünftig an Bedeutung gewinnen.<sup>28</sup> Dabei ist zu berücksichtigen, dass Verbundgruppen mit diesen Formen der Kreditgewährung an ihre Mitglieder als Kreditinstitute i. S. des Kreditwesengesetzes gelten und einer Freistellungserklärung des Bundesaufsichtsamtes für Kreditwesen nach § 2 Abs. 4 Kreditwesengesetz bedürfen.<sup>29</sup> Alternativ lassen sich die Finanzdienstleistungen auch über einen externen Finanzdienstleister abwickeln.<sup>30</sup> Die institutionelle Ausgestaltung des Finanzdienstleistungsprozesses muss somit unter Berücksichtigung strategischer Kosten-Nutzen-Überlegungen, deren ausführliche Erläuterungen in diesem Projektbericht nicht stattfinden sollen, entschieden werden. Dem Finanzdienstleistungsangebot wird in Abbildung 23 die Inanspruchnahme gegenübergestellt. Diese sollte wieder anhand einer Siebener-Skala von „7 = Immer“ bis „1 = Gar nicht“ bewertet werden.

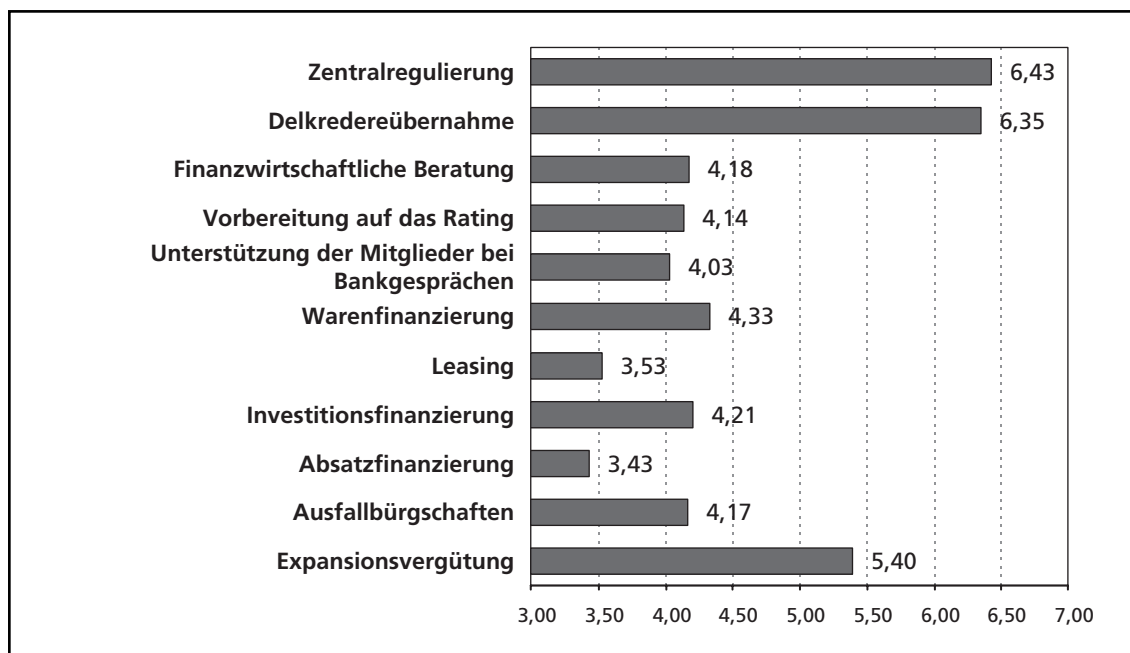


Abbildung 23: Inanspruchnahme der Finanzdienstleistungen

Es wird deutlich, dass von den Dienstleistungen Zentralregulierung und Delkredere mit Abstand am häufigsten in Anspruch genommen werden. Die beratende Unterstützung

<sup>28</sup> 72 % der Verbundgruppenmanager stimmen der Aussage zu, dass die Bedeutung von innovativen Finanzdienstleistungen für die Mitglieder zukünftig zunehmen wird. Vgl. Anhang A 2.

<sup>29</sup> Vgl. Tietz (1993), S. 855.

<sup>30</sup> Vgl. Zentes/Swoboda (2001), S. 73-108.

in finanzwirtschaftlicher Hinsicht wird dagegen nur durchschnittlich in Anspruch genommen. Von den weiteren Finanzdienstleistungen wird die Expansionsvergütung, die von nur 8,5 % der Zentralen angeboten wird, besonders häufig nachgefragt. Dies sollte Verbundgruppen, die mit dem Gedanken spielen, ihre Mitglieder bei der Expansion mit solch einer Dienstleistung zu unterstützen, in ihrem Vorhaben bestärken.

#### 4.2.1.5 Die Rolle der Verbundgruppe in Bankgesprächen

Die quantitative Analyse hat untermauert, dass die Verbundgruppenmitgliedschaft einen positiven Einfluss auf die Risikolage der Mitglieder hat, der sich in der Konsequenz auch in verbesserten Finanzierungsbedingungen niederschlagen sollte. Für die Mitglieder ist es demzufolge von Bedeutung, diesen positiven Einfluss der Verbundgruppenmitgliedschaft in Kreditverhandlungen und Bankgesprächen herauszuheben. Es ist daher von Interesse, welche Rolle die Mitgliedschaft in der Verbundgruppe in Kreditverhandlungen der Mitglieder mit ihren Kreditgebern spielt. Abbildung 24 zeigt sowohl die Antworten der Zentral-Manager als auch die Antworten der Mitglieder auf diese Frage.

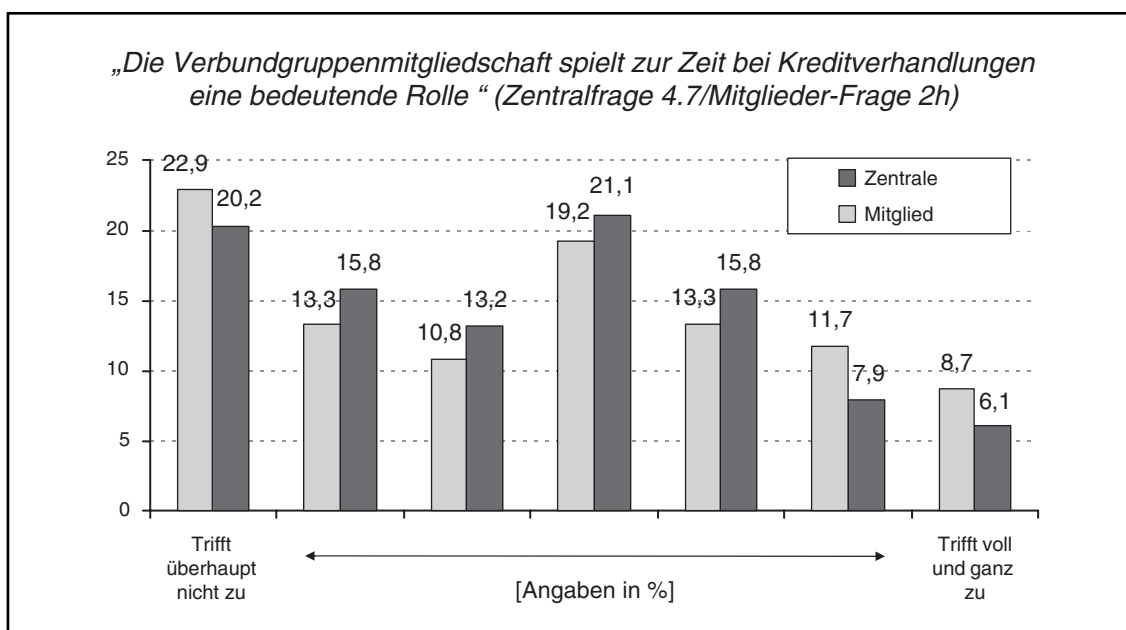


Abbildung 24: Die Rolle der Verbundgruppen bei Kreditverhandlungen

Die Mitgliedschaft in der Verbundgruppe spielt eine unterschiedlich große Rolle bei Kreditverhandlungen des Mitgliedes, wobei sich die relativen Häufigkeiten der Zentral- und Mitglieder-Antworten in erstaunlichem Maße ähneln. Um die Antworten auf diese Frage besser interpretieren zu können, wurde die Auswertung in Abhängigkeit vom Beitrag der Zentrale zur Gewinnentwicklung des Mitgliedes vorgenommen.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> Vgl. Anhang A 3.

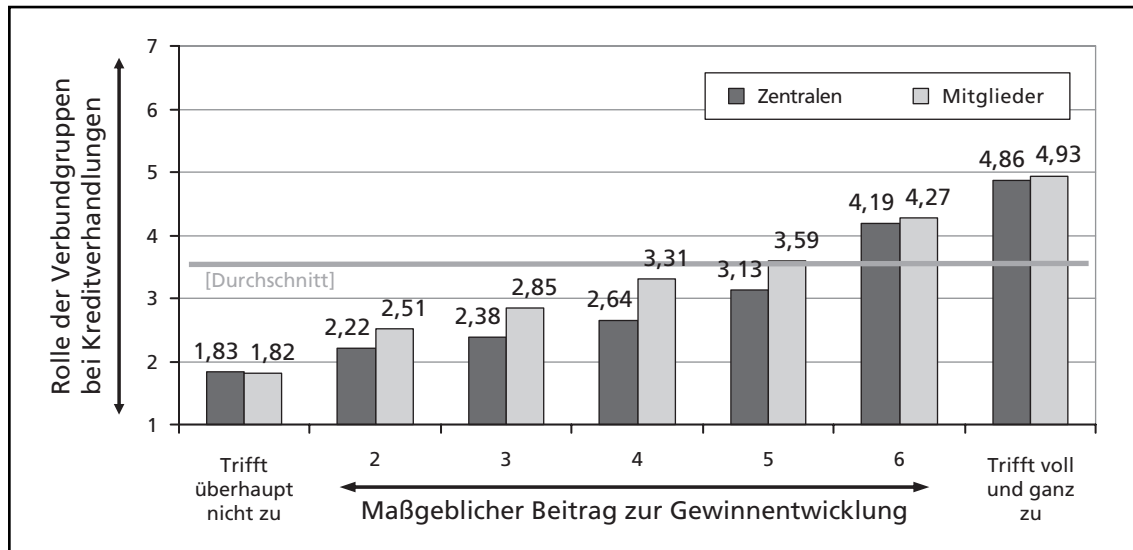


Abbildung 25: Die Rolle der Verbundgruppe bei Kreditverhandlungen des Mitgliedes in Abhängigkeit vom Beitrag der Verbundgruppe zur Gewinnentwicklung

Auch in dieser Frage decken sich die Einschätzungen der Zentral-Manager und der Mitglieder, wodurch die Stabilität der Ergebnisse bestätigt wird. Die Rolle der Verbundgruppen-Mitgliedschaft nimmt mit zunehmendem Beitrag der Verbundgruppe zur Gewinnentwicklung des Mitgliedes zu. Man erkennt aber, dass selbst bei einem hohen Beitrag der Verbundgruppe zu der Gewinnentwicklung (Wert 6) die Rolle der Gruppe in Kreditverhandlungen nur durchschnittlich ausgeprägt ist (Mittelwerte 4,19 bzw. 4,27). Dies kann als Anzeichen dafür gewertet werden, dass die Bedeutung der Verbundgruppe für das Mitglied nach außen und insbesondere den Kapitalgebern gegenüber noch nicht ausreichend kommuniziert wird.

#### 4.2.1.6 Maßnahmen zur Stärkung der eigenen Finanzkraft

Für das Rating der Mitglieder ist neben den Aktivitäten, welche die Zentralen zur Stärkung der Finanzierungsbedingungen der Mitglieder unternehmen, auch die eigene Finanzkraft der Verbundgruppe von Bedeutung. In den Expertengesprächen kam immer wieder zum Ausdruck, dass die Mitgliedsunternehmen ohne ein gutes Rating der Verbundgruppen-Zentrale kaum zu einem besseren Rating gelangen. Gerade wegen dieses Zusammenhangs besteht für die Verbundgruppen die strategische Notwendigkeit, auf eine bessere Kapitalstruktur und Finanzkraft hinzuarbeiten. Hinzu kommt, dass die schwierige Eigenkapitalsituation mittelständischer Unternehmen in Deutschland auch auf viele Verbundgruppen zutrifft und durch überhöhte Ausschüttungen an die Mitglieder häufig noch verschärft wird.<sup>32</sup>

<sup>32</sup> Vgl. Olesch/Ewig (2003), S. 132 ff.

Um einen Überblick über die finanzpolitischen Aktivitäten der Verbundgruppen zu gewinnen, wurden die Verbundgruppen-Manager gefragt, welche Aktivitäten sie zur Stärkung der eigenen Finanzkraft planen. Abbildung 26 zeigt die relativen Häufigkeiten der Antworten.

Immerhin 70,8 % der Befragten erkennen hinsichtlich der Finanzpolitik Handlungsbedarf und planen zusätzliche Aktivitäten zur Deckung des Finanzbedarfes. Dominierend

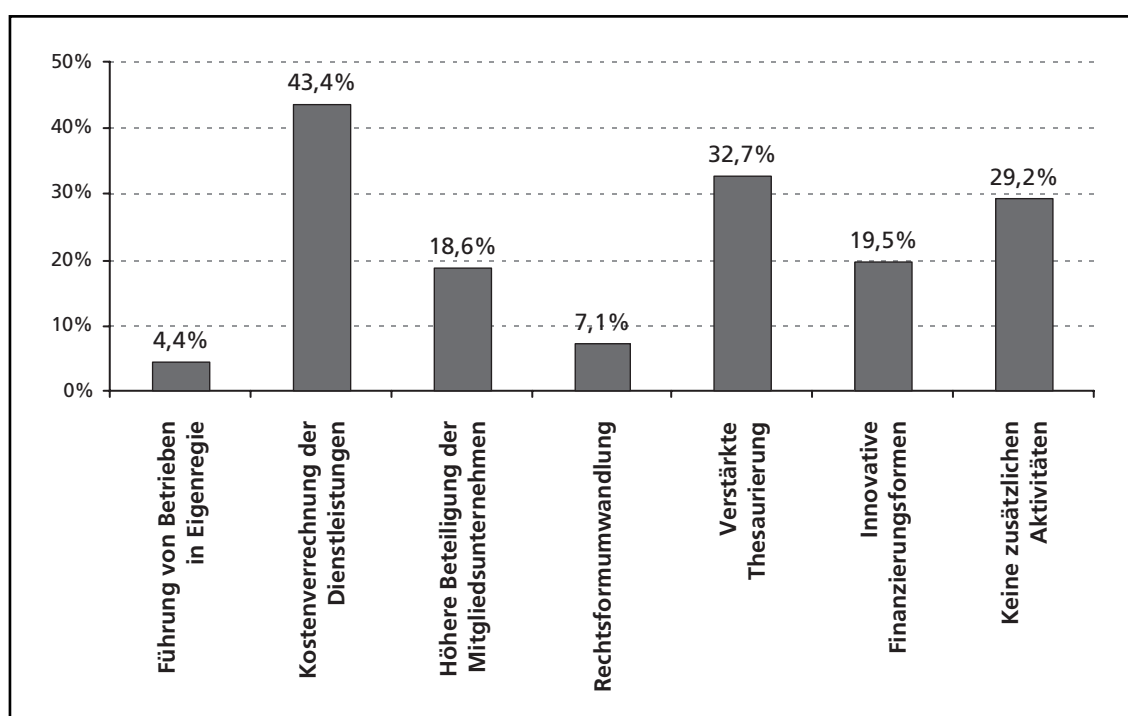


Abbildung 26: Maßnahmen zur Stärkung der eigenen Finanzkraft

ist dabei mit 43,4 % die Maßnahme, die zentralen Dienstleistungen nicht mehr zum Nulltarif, sondern gegen Kostenverrechnung entsprechend der Inanspruchnahme durchzuführen. Aufgrund damit einhergehender steigender Transparenz und Vergleichbarkeit der Leistungen führt die Kostenverrechnung häufig nebenbei zu einer Verbesserung der Leistungsqualität.<sup>33</sup> 32,7 % wollen die erwirtschafteten Gewinne nicht mehr, wie bis noch vor kurzem üblich, vollständig an die Mitglieder „zurückgeben“, sondern einen Teil zur Deckung des höheren Finanzbedarfes einbehalten. Bei diesem Vorgehen begeben sich einige Verbundgruppen auf einen Drahtseilakt, da viele Mitglieder ohne die Bonusrückvergütung nicht mehr überlebensfähig sind. Weiterhin ist zu bemerken, dass mit 19,5 % ein beträchtlicher Anteil der Zentralen an innovativen Finanzierungsformen wie z. B. Asset Backed Securities arbeitet. Nur 29,2 % der Zentralen beabsichtigen keine zusätzlichen Aktivitäten zu unternehmen. Insgesamt lässt sich aus diesen Antworten entnehmen, dass die

<sup>33</sup> Vgl. Olesch/Ewig (2003), S. 135.

Verbundgruppenmanager die Problematik der eigenen Finanzierungsbedingungen erkannt haben und in vielfältiger Hinsicht aktiv geworden sind.

#### *4.2.1.7 Zwischenfazit*

Aus den Analysen zu den Finanzierungsbedingungen der Mitglieder und der Rolle der Verbundgruppen als Finanzdienstleister für die Mitglieder lässt sich zusammenfassend schließen, dass die Notwendigkeit, die Mitglieder im finanzwirtschaftlichen Bereich stärker zu unterstützen und zur Verbesserung der Finanzierungsbedingungen beizutragen, von den Verbundgruppenmanagern erkannt worden ist. Dabei bietet sich im Bereich Finanzdienstleistungen, die über das bereits lang etablierte „ZR+D“-Geschäft hinausgehen, aufgrund der Zurückhaltung der Banken ein neues Tätigkeitsfeld für die Zentralen an. Bei Überlegungen zur strategischen Ausgestaltung dieses Tätigkeitsbereiches ist zunächst zu entscheiden, welche Aktivitäten im Finanzbereich angestrebt werden. Sollen die Mitglieder intensiver in finanzwirtschaftlichen Dingen beraten und z. B. der Ausbau der bisherigen Beratungsleistungen zu einem ganzheitlichen „Rating Advisory“ forciert werden, so sind Strategien zu implementieren, die eine hohe Inanspruchnahme des Beratungsangebotes sicherstellen. Obwohl die finanzwirtschaftliche Beratung und die Vorbereitung auf das Rating bereits von vielen Verbundgruppen angeboten wird, lässt sich die Inanspruchnahme der Angebote bestenfalls als durchschnittlich bezeichnen.

Vor dem Hintergrund veränderter Finanzierungsbedingungen der Mitglieder muss das Verbundgruppenmanagement in jedem Fall zukünftig eine Strategie entwickeln, um die Herausforderung „Verbesserung der Finanzierungsbedingungen der Mitglieder“ zu bewältigen. In jedem Falle ist die Bedeutung der Verbundgruppe bei Bankgesprächen des Mitgliedes zu verstärken. Die Ergebnisse der quantitativen Studie können hierfür als fundierte Basis dienen. Zur Verbesserung des Ratings der Mitglieder ist es ebenso erforderlich, auf Zentralebene Maßnahmen zur Stärkung der eigenen Finanzkraft zu ergreifen. In diesem Bereich sind die Verbundgruppen bereits in vielfältiger Hinsicht tätig.

## **4.2.2 Risikorelevante Kooperationsstrukturen**

### *4.2.2.1 Vorbemerkungen*

Im quantitativen Teil der Studie wurde ermittelt, dass sich die Mitgliedschaft eines Unternehmens in einer Verbundgruppe positiv auf sein Risiko auswirkt. Nachdem im ersten Teil des auf einer Befragung der Zentralmanager und Verbundgruppenmitglieder basierenden qualitativen Teils der Studie Facetten der Thematik „Finanzierungsbedingungen der Mitglieder und die Rolle der Verbundgruppen-Zentrale“ analysiert wurden, geht es im zweiten Teil um das Risiko der Verbundgruppenmitglieder. Mit Hilfe der Einschätzungen der Befragten soll dokumentiert werden, inwieweit die Verbundgruppenmitglieder durch ihre Verbundgruppe in risikorelevanten Betriebsprozessen unterstützt werden. Dabei sollen die Kooperationsbedingungen identifiziert werden, die zu einer Reduktion des



Risikos des Mitgliedunternehmens führen. Zum besseren Verständnis des Zusammenhangs „Unterstützung des Mitgliedes durch die Verbundgruppe → Veränderung der Risikolage → Auswirkung auf das Rating“ ist es unerlässlich, sich zunächst genauer mit den Begriffen Rating, Risiko und der Risikoanalyse auseinander zu setzen.

Das Rating reflektiert die Bonität und damit die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens.<sup>34</sup> Das Unternehmen wird hinsichtlich seiner Fähigkeit bewertet, seinen Zahlungsverpflichtungen zukünftig nachkommen zu können. Zu unterscheiden ist das Rating von der traditionellen Kreditwürdigkeitsprüfung, die sich im Wesentlichen auf den handelsrechtlichen Jahresabschluss, d. h. auf die Bilanz und GuV-Rechnung stützt. Im Rahmen der Bilanzanalyse wird anhand von Bilanzkennzahlen die wirtschaftliche Lage (Vermögens-, Finanz- und Ertragslage) eines Unternehmens verdeutlicht.<sup>35</sup> Im Unterschied zu einer reinen Bilanzanalyse ist ein Rating jedoch zukunftsorientiert und ermittelt die Wahrscheinlichkeit zukünftiger Zahlungsausfälle. Diese ist rein auf der Basis der vergangenheitsorientierten Bilanzanalyse nicht ausreichend präzise zu ermitteln. Häufig lassen sich Unternehmenskrisen erst kurze Zeit vor ihrem Auftreten aus kritischen Bilanzkennzahlen (z. B. Verschuldungsgrad, Liquiditätsgrad) ablesen. Die Ursachen der Unternehmenskrisen und damit einhergehenden Liquiditätsprobleme liegen dementsprechend vorgelagert in unternehmensspezifischen Mängeln begründet, die in allen betrieblichen Prozessen auftreten können. Um also die Wahrscheinlichkeit zukünftiger Zahlungsausfälle möglichst treffsicher prognostizieren zu können, müssen neben den quantitativen Größen auch alle betrieblichen Prozesse, aus denen sich Risiken für das Unternehmen ergeben können, analysiert werden. Die Risikolage eines Unternehmens soll in ihrer Gesamtheit erfasst und bewertet werden. Somit erfordert jedes fundierte Rating eine Risikoanalyse des zu bewertenden Unternehmens.

Der Begriff Risiko soll hier im Sinne von Verlustgefahr verstanden werden.<sup>36</sup> Risiken können in allen Unternehmensbereichen und im Unternehmensumfeld (Branche, Gesetzgebung etc.) auftreten. Letztlich müssen in einer Risikoanalyse alle für das Risikoprofil des Unternehmens relevanten Faktoren berücksichtigt und hinreichend gewürdigt werden. Daher müssen neben quantitativen Größen auch qualitative Bewertungen von Sachverhalten wie z. B. der Qualität des Managements oder der Organisationsstruktur vorgenommen werden. In der Ratingpraxis kommen umfangreiche standardisierte Checklisten zum Einsatz, die den

---

<sup>34</sup> Im Zuge der Diskussion um Basel II ist die Zahl der zum Thema Rating erschienenen Literatur explosionsartig angestiegen. Als Standardwerk gilt weiterhin Büschgen/Everling (1996), einen fundierten Überblick über den Ratingprozess geben auch Gleißner/Füser (2002).

<sup>35</sup> Vgl. z. B. Baetge (1998).

<sup>36</sup> Der Begriff „Risiko“ wird in der Literatur unterschiedlich definiert. In einer weiten Fassung kann unter Risiko, bezogen auf ein Unternehmen, sowohl die Chance von Gewinnen als auch die Gefahr von Verlusten verstanden werden. In der hier zugrunde gelegten Fassung wird nur der negative Fall als Risiko bezeichnet und unter Risiko allein die Gefahr von Verlusten verstanden. Einen engeren Risikobegriff vertreten die Autoren, die Risiko als messbare Ungewissheit definieren. Diese engere Abgrenzung des Risikos ist hier wenig geeignet, da im Zusammenhang mit unternehmerischen Entscheidungen kaum objektive Wahrscheinlichkeiten angegeben werden können und damit kaum Risiken verbleiben würden. Vgl. u. a. Knight (1964), S. 20, sowie für einen umfassenden Literaturüberblick über die unterschiedlichen Risiko-Definitionen Rogler (2002), S. 5 ff.

Analysten bei der Arbeit unterstützen.<sup>37</sup> Dennoch ist die Beurteilung der qualitativen Größen damit auch abhängig von den subjektiven Beurteilungen des Ratinganalysten.

Im Rahmen dieser Studie soll eine Bestandsaufnahme über die Unterstützung der Mitgliedsunternehmen durch ihre Verbundgruppenzentrale in den wesentlichen Risikobereichen vorgenommen werden. Dabei werden die externen Risiken vernachlässigt, da diese von den Unternehmen und von der Verbundgruppe weitestgehend unbeeinflussbar sind. Als wesentliche Risikofelder innerhalb eines Unternehmens lassen sich Beschaffungs- und Absatzmarktrisiken sowie Management- und Steuerungsrisiken identifizieren. Die unterschiedlichen Risiken sollen im Folgenden kurz dargestellt und erläutert werden.<sup>38</sup>

- Risiken im Beschaffungsbereich (alle Verlustgefahren, die bei der Bereitstellung von Gütern und Produktionsfaktoren auftreten):
  - Preisrisiken: Stark schwankende Einkaufspreise.
  - Bedarfsdeckungsrisiko (Ausfallrisiko): Die benötigte Ware kann nicht geliefert werden.
  - Qualitätsrisiko: Die gelieferte Ware hat nicht die vereinbarte Qualität.
  - Lieferzeitrisiko: Bei der Warenlieferung kommt es zu Verzögerungen.
  - Entscheidungsrisiken: Falsche Entscheidungen innerhalb des Unternehmens im Zusammenhang mit der Beschaffung.
- Risiken im Absatzbereich (Summe der Verlustgefahren, die bei der Veräußerung der Produkte auftreten):
  - Erfüllungsrisiko: Produkte, die nachgefragt werden, können nicht angeboten werden, so dass die Gesamtnachfrage nicht gedeckt werden kann.
  - Verkaufsrisiko: Produkte werden nicht abgesetzt.
  - Ausfallrisiko (Zahlungsrisiko): Kunde zahlt nicht oder zu spät.
  - Entscheidungsrisiken: Falsche Entscheidungen im Unternehmen im Zusammenhang mit dem Absatz.
- Risiken aus der Organisation und Führung (Management):
  - Risiken aus unangemessener Organisation und Betriebsstruktur des Unternehmens.
  - Risiken durch unternehmerische Fehlentscheidungen (falsches Einschätzen der Stärken und Schwächen).
  - Risiken durch mangelnde Unternehmensnachfolge.
  - Risiken im Zusammenhang mit der IT.

---

<sup>37</sup> Vgl. z.B. Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V. (2002), S. 53-55.

<sup>38</sup> Die theoretische Darstellung soll hier bewusst knapp gehalten werden. Für eine ausführliche Diskussion der Beschaffungs- und Absatzrisiken vgl. u. a. Rogler (2002).

- Risiken aus dem Rechnungswesen und der Steuerung des Unternehmens:
  - Risiken aus der Rechnungsstellung und dem Mahnwesen
  - Risiken wegen nicht vorhandener Informationen über das Unternehmen (Jahresabschluss).
  - Risiken wegen nicht vorhandener Informationen innerhalb des Unternehmens (unterjähriges Berichtswesen, Liquiditäts- und Finanzplanung).
  - Risiken wegen mangelnder Steuerungs- und Früherkennungssysteme.

In Kenntnis dieser Risikofelder müssen die Unternehmen Maßnahmen zur Bewältigung oder Reduzierung der sie betreffenden Risiken ergreifen. Den einzelnen Risiken lassen sich Risikobewältigungsmaßnahmen zuordnen, die in der folgenden Tabelle gegenübergestellt werden.

Risikofeld	Risikofaktoren	Abhilfemaßnahme
Beschaffung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preisrisiken</li> <li>• Bedarfsdeckungs- und Lieferrisiken</li> <li>• Qualitätsrisiken</li> <li>• Entscheidungsrisiken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einkaufskooperation zur Erhöhung der Einkaufsmacht</li> <li>• Zentrales Qualitätsmanagement</li> <li>• Regelmäßige Informationen</li> </ul>
Absatz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfüllungsrisiken</li> <li>• Verkaufsrisiken</li> <li>• Ausfallrisiken</li> <li>• Entscheidungsrisiken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentrale Werbeaktionen</li> <li>• Überzeugende Betriebstypenkonzepte</li> <li>• Eigenmarkenprogramme</li> <li>• Factoring</li> <li>• Markt- und Wettbewerbsanalysen</li> </ul>
Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risiken aus Struktur und Betriebsorganisation</li> <li>• Risiken durch falsches Einschätzen der Stärken/ Schwächen</li> <li>• Mangelnde Unternehmensnachfolge</li> <li>• IT-Risiken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inanspruchnahme Betriebsberatung</li> <li>• Teilnahme Betriebsvergleich</li> <li>• Regelung der Unternehmensnachfolge</li> <li>• IT-Schulungen</li> </ul>
Rechnungswesen und Controlling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechnungsstellung und Mahnwesen</li> <li>• Mangelhaftes externes Berichtswesen</li> <li>• Mangelhaftes internes Berichtswesen</li> <li>• Mangelndes Risikomanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buchführung mit zeitnaher Rechnungsstellung und geordnetem Mahnwesen</li> <li>• Zeitnahe Erstellung Bilanz und GuV</li> <li>• Unterjähriges Berichtswesen, Liquiditäts- und Finanzplanung</li> <li>• Betriebswirtschaftliches Steuerungs- und Überwachungssystem</li> </ul>

Tabelle 4: Maßnahmen zur Risikobewältigung

Bietet eine Verbundgruppe dem Mitglied eine der in Tabelle 4 dargestellten Maßnahmen an, so besteht potentiell die Möglichkeit, dass das Risiko des Mitgliedes durch die Mitgliedschaft in einer Verbundgruppe reduziert wird. Beispielhaft lässt sich dies anhand der beschaffungsseitigen Tätigkeit der Verbundgruppenzentrale verdeutlichen: Durch zentral geführte Verhandlungen mit den Lieferanten wird die Einkaufsmacht der Unternehmen erhöht. Mit steigender Einkaufsmacht erhöht sich die Wahrscheinlichkeit dauerhaft niedriger und stabiler Einkaufspreise für das Mitgliedsunternehmen. Darüber hinaus werden sich mit dem höheren Einkaufsvolumen die Lieferbedingungen verbessern, so dass insgesamt das Beschaffungsrisiko des einzelnen Unternehmens durch die Mitgliedschaft in der Verbundgruppe reduziert wird. Ähnliche Zusammenhänge lassen sich bezüglich der anderen genannten Risiken erstellen, die durch Unterstützung der Verbundgruppe gemindert werden. Im Folgenden sollen diese Zusammenhänge aufgegriffen und im Kontext der Verbundgruppenmitgliedschaft empirisch untersucht werden.<sup>39</sup>

#### *4.2.2.2 Reduktion des Insolvenzrisikos durch Verbundgruppenmitgliedschaft*

Zunächst wurden die Zentralmanager mit der Aussage konfrontiert, dass Sie in der Lage sind, mit den Leistungen der Verbundgruppe das Insolvenzrisiko der Mitglieder zu reduzieren. Die Mitgliedsunternehmen wurden um ihre Meinung zu der Aussage befragt, dass ihr Insolvenzrisiko durch die Mitgliedschaft in der Verbundgruppe reduziert wird. Abbildung 27 zeigt die Zustimmung zu diesen Aussagen auf einer 7er Skala.

Die Abbildung zeigt, dass der Einfluss der Verbundgruppenmitgliedschaft auf das Risiko der Unternehmen durchaus unterschiedlich beurteilt wird. Immerhin stimmen ca. 58 % der Mitglieder und 38 % der Zentralen dieser Aussage nicht explizit zu (Werte 1–4). Die Antworten zu dieser Frage legen die Vermutung nahe, dass der Einfluss der Verbundgruppenmitgliedschaft auf das Risiko des Mitgliedsunternehmens abhängig von der spezifischen Kooperationsbeziehung zwischen Zentrale und Mitglied und den dahinter stehenden Kooperationsstrukturen ist. Diese risikorelevanten Kooperationsstrukturen stehen im Mittelpunkt der folgenden Untersuchung. Dabei soll herausgefunden werden, durch welche Kooperationsmerkmale sich die Zentralen und Mitglieder auszeichnen, die der Einschätzung, dass das Insolvenzrisiko durch die Verbundmitgliedschaft reduziert wird, zustimmen.

---

<sup>39</sup> Bei dieser Analyse ist zu berücksichtigen, dass im Rating-Prozess Kennzahlen wie der Verschuldungs- oder Liquiditätsgrad eines Unternehmens höher gewichtet werden und damit maßgeblich für das Rating-Urteil sind. Diese Kennzahlen wurden im Rahmen dieser Studie nicht untersucht, da sich nach herrschender Meinung die Verbundgruppenmitgliedschaft in den gängigen Rating-Kennzahlen nicht widerspiegelt. Ziel dieser Untersuchung soll auch nicht die Entwicklung eines Rating-Kataloges für Verbundgruppenmitglieder sein, sondern lediglich die Dokumentation des Einflusses der Verbundgruppe auf das Mitgliedsunternehmen in den verschiedenen Risikobereichen.

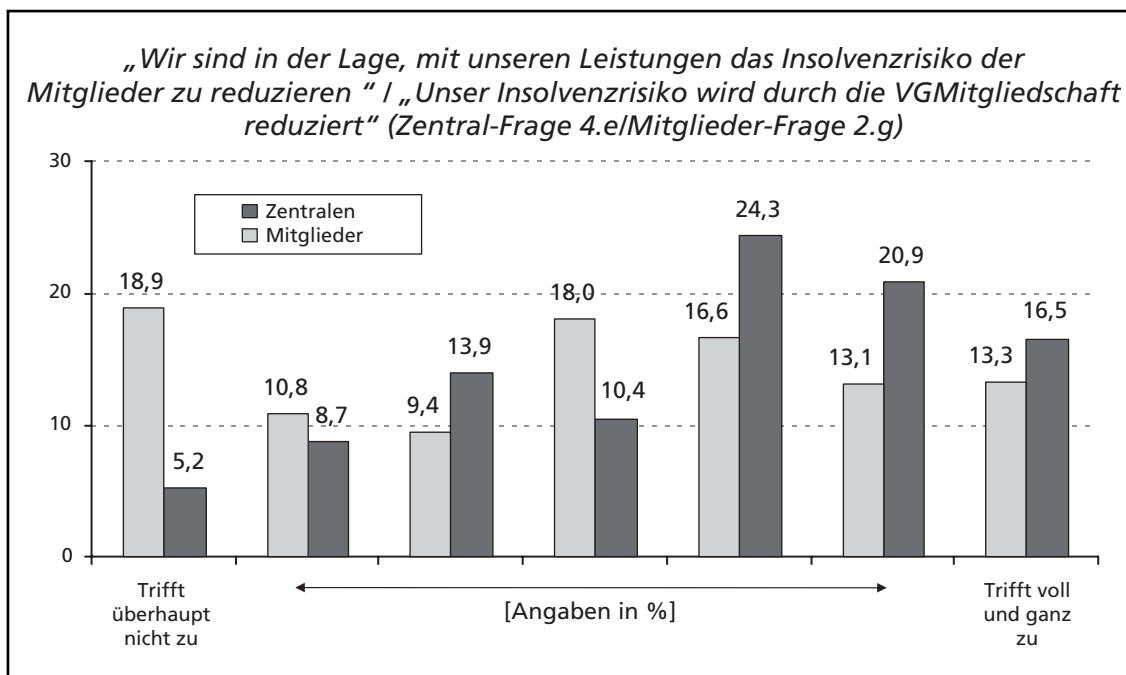


Abbildung 27: Auswirkungen der Verbundgruppenmitgliedschaft auf das Risiko der Mitglieder

#### 4.2.2.3 Unterstützung der Mitglieder durch die Verbundgruppe

Vor dem in Kapitel 4.2.2.1 erläuterten Hintergrund wurden die Verbundgruppen und ihre Mitglieder gefragt, in welchen Risikobereichen die Zentralen ihren Mitgliedern Unterstützung anbieten.<sup>40</sup>

Wie die Abbildungen 28 und 29 zeigen, bieten die Verbundgruppenzentralen ihren Mitgliedern Unterstützung in fast allen Funktionsbereichen an. Dabei dominieren insbesondere Leistungen, welche die Beschaffungsrisiken der Mitglieder mindern. So unterstützen z.B. 92,3 % der Zentralen ihre Mitglieder dadurch, dass sie durch zentral geführte Verhandlungen mit Lieferanten den Mitgliedern dauerhaft niedrige und stabile Einkaufspreise gewährleisten können. Immerhin 83,8 % der Zentralen führen für ihre Mitglieder zentrale Werbeaktionen durch, um so einen höheren Wiedererkennungswert bei den Kunden zu schaffen und das Verkaufsrisiko zu senken. Aber nicht nur im Beschaffungs- und Absatzbereich, sondern auch in warenunabhängigen Bereichen wie im Management und in der Unternehmenssteuerung werden die Mitglieder durch die Zentralen unterstützt. So bieten immerhin 63,2 % der Zentralen den Mitgliedern ihre Unterstützung bei der für

<sup>40</sup> Für die vollständigen Fragestellungen zu den einzelnen Risikofeldern vgl. die Fragebögen im Anhang B. Zur besseren Vergleichbarkeit mit den Mitgliederbögen wurden bei dieser Frage nur die Fragebögen von Verbundgruppen, deren Mitglieder im Rahmen der Mitgliederbefragung geantwortet haben, analysiert. Die gleichen Auswertungen wurden auch für alle Verbundgruppen vorgenommen. Dabei kam es zu nur unwesentlichen Abweichungen, was wiederum die Aussagekraft der Ergebnisse bestätigt.

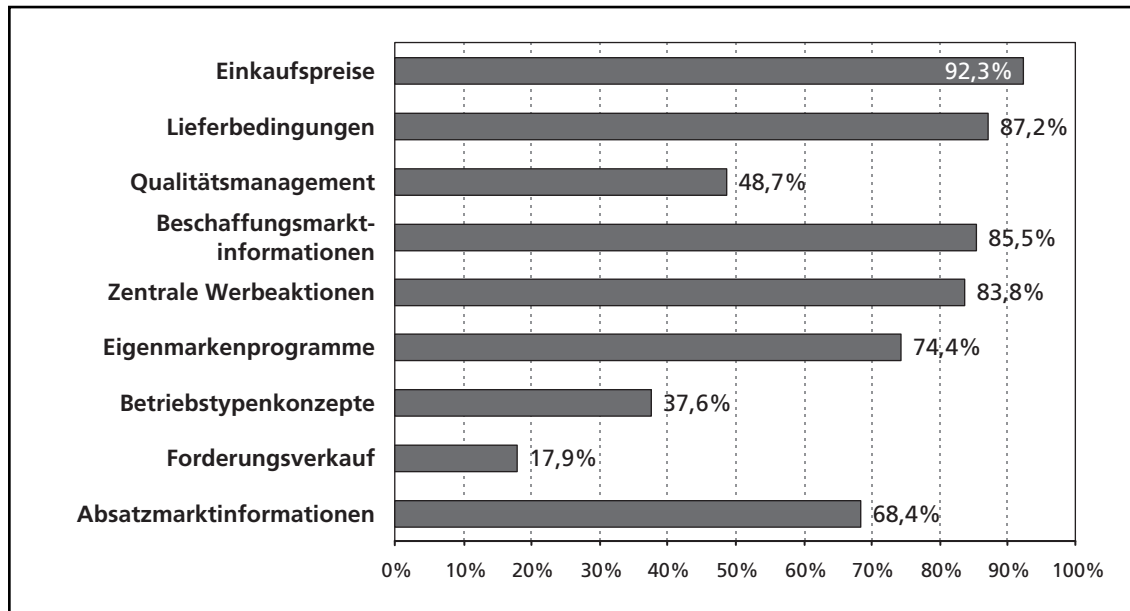


Abbildung 28: Kooperationsangebote im Bereich Beschaffung und Absatz (Antworten der Zentralen)

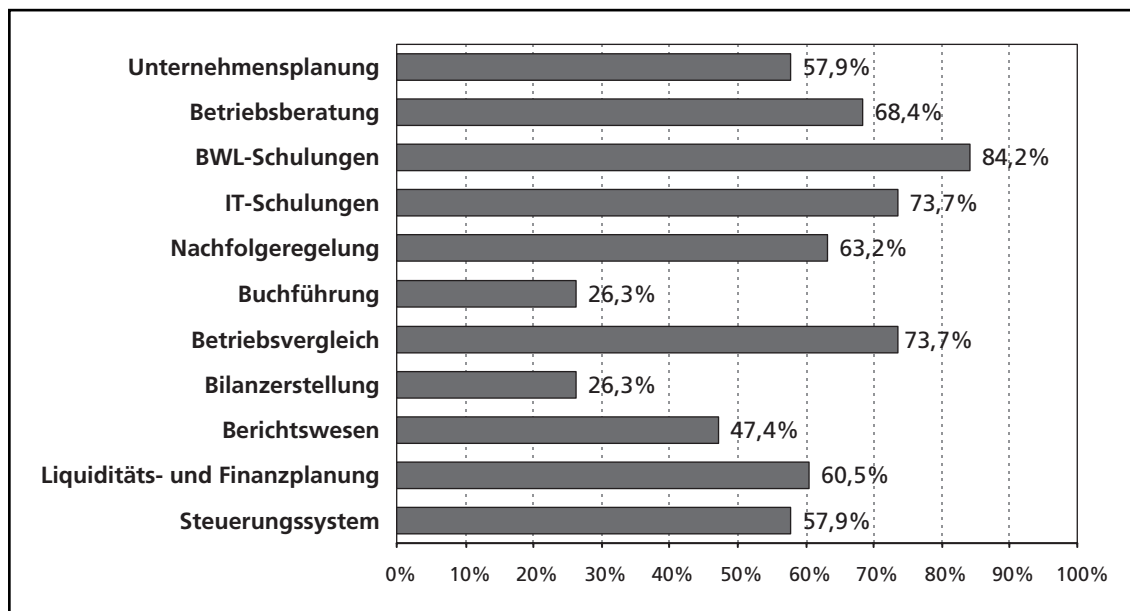


Abbildung 29: Kooperationsangebote im Bereich Management, Rechnungswesen und Steuerung (Antworten der Zentralen)

das Rating sehr bedeutsamen Regelung der Nachfolge an. Inwiefern in der Wahrnehmung der Unterstützung in diesen Risikofeldern Unterschiede zwischen Zentralen und Mitgliedern bestehen, wird durch die Analyse der Mitgliederantworten zu diesen Fragen deutlich, welche im Folgenden betrachtet werden.

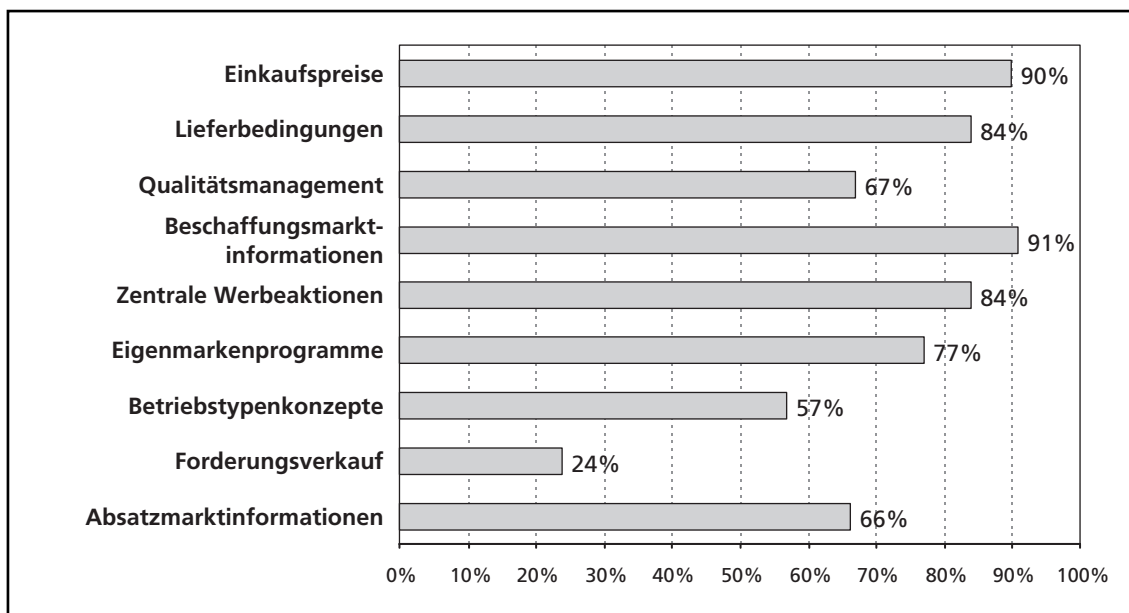


Abbildung 30: Kooperationsangebote im Bereich Beschaffung und Absatz (Antworten der Mitglieder)

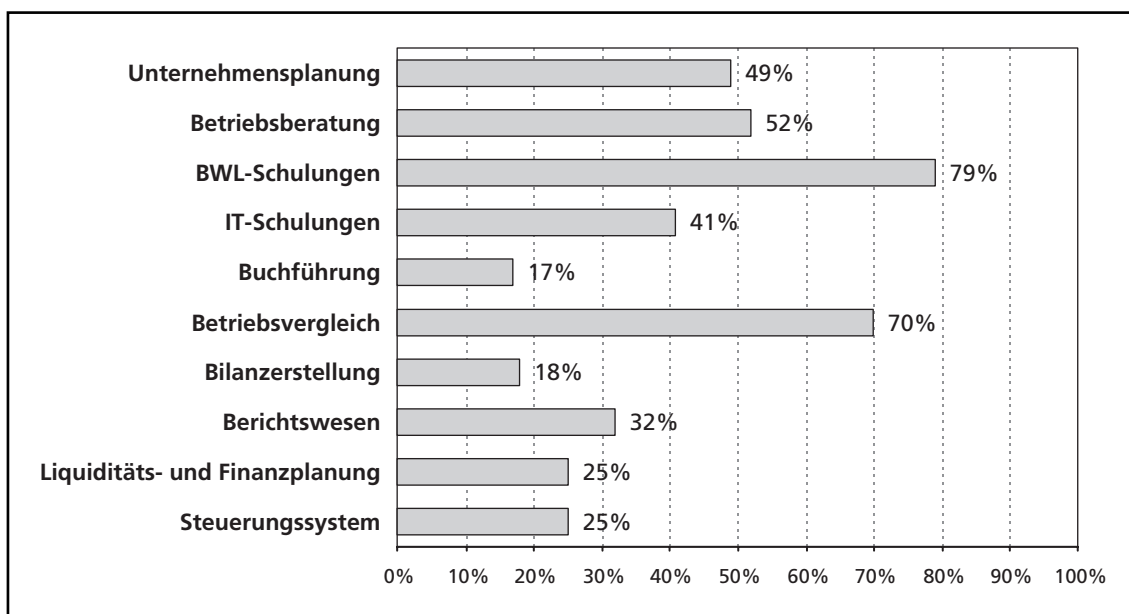


Abbildung 31: Kooperationsangebote im Bereich Management, Rechnungswesen und Steuerung (Antworten der Mitglieder)

Im Rahmen der Mitgliederbefragung hat eine unterschiedlich große Anzahl von Mitgliedern je Zentrale geantwortet. Damit würden die Kooperations-Zentralen mit ihren Eigenschaften bei einer mitgliederbezogenen Betrachtung mit unterschiedlichem Gewicht in diese Untersuchung einfließen. Um diese Verzerrung zu vermeiden, wurden die Frage-

bögen von Mitgliedern der gleichen Verbundgruppe zusammengefasst, indem die jeweiligen Durchschnitte der angegebenen Werte berechnet wurden. Zusätzlich wurden alle Berechnungen auch auf Mitgliederbasis erstellt, also nicht nach Verbundgruppen aggregiert. Die Ergebnisse unterscheiden sich nur unwesentlich und bestätigen somit die Stabilität der Resultate.<sup>41</sup>

Bei einer Gegenüberstellung der Zentral- und Mitgliederantworten fällt auf, dass sich die Einschätzungen von Zentralen und Mitgliedern hinsichtlich der Unterstützung in den Risikofeldern Beschaffung, Absatz und Management weitestgehend decken.<sup>42</sup> Im Bereich Controlling und Steuerung fällt hingegen auf, dass sich Zentralen und Mitglieder hinsichtlich der Meinung über die Unterstützung beträchtlich unterscheiden. So geben jeweils nur 25 % der Mitglieder an, dass Sie durch die Zentralen durch ein Liquiditäts- und Finanzplanungssystem sowie ein betriebswirtschaftliches Steuerungs- und Risikofrüherkennungssystem unterstützt werden, während die Unterstützung in diesen Bereichen von 60,5 % bzw. 57,9 % der Zentralen bejaht wird. Bezieht man noch die in Kapitel 4.2.1.4 veranschaulichte durchschnittliche Inanspruchnahme der finanzwirtschaftlichen Beratung in die Überlegungen mit ein, so deuten diese Ergebnisse bereits darauf hin, dass im Bereich Management und Controlling ein Akzeptanzdefizit besteht, welches sich darin äußert, dass die Mitglieder die Unterstützung der Zentralen in der Steuerung ihres Unternehmens nicht annehmen.

Insgesamt wird aber deutlich, dass die Verbundgruppen ihre Mitglieder in vielen Bereichen, die sich auf die Risikolage eines Unternehmens auswirken und somit im Rahmen eines Rating-Prozesses abgeprüft werden, unterstützen. Durch die Angebote in den einzelnen Risikofeldern besteht somit die Möglichkeit, dass die Risiken des einzelnen Unternehmens durch die Mitgliedschaft in der Verbundgruppe gemindert werden. Dies gilt allerdings nur unter der Voraussetzung, dass das Mitglied das Kooperationsangebot der Verbundgruppenzentrale auch in Anspruch nimmt. Daher wurde auch die Inanspruchnahme der einzelnen Kooperationsangebote abgefragt.

#### *4.2.2.4 Inanspruchnahme der Leistungsangebote*

Nicht alle Verbundgruppen bieten in jedem Risikofeld den Mitgliedern ein Kooperationsangebot an. Darüber hinaus unterscheidet sich die Inanspruchnahme der zentralen Leistungsangebote je nach Kooperationsfeld und Verbundgruppe teilweise deutlich. Aus diesen Gründen muss die Analyse der Inanspruchnahme der Kooperationsangebote immer in Abhängigkeit der Kooperationsfelder durchgeführt werden. Mit der Vielzahl der Kooperationsfelder steigt natürlich auch die Zahl der Einflussfaktoren. Je größer jedoch

---

<sup>41</sup> Vgl. Anhang A 6, Anhang A 7.

<sup>42</sup> Der große Unterschied im Bereich Qualität (67% der Mitglieder und 47% der Zentralen beantworten diese Frage mit ja) beruht auf der Fragestellung: Während die Mitglieder nach der Gewährleistung einer angemessenen Warenqualität durch die Zentrale gefragt wurden, war die Frage an die Zentralen auf ein zentral installiertes Qualitätsmanagement ausgerichtet.



die Zahl der Einflussfaktoren, desto weniger ist gesichert, dass diese alle unabhängig voneinander einen Beitrag zum Risiko des Unternehmens leisten. Daher muss die Vielzahl der Kooperationsfelder auf wenige wichtige und unabhängige Kernfelder verdichtet werden. Zu diesem Zweck wurde eine Faktorenanalyse durchgeführt.<sup>43</sup> Dabei wurden 5 Einflussfaktoren (Kernfelder) extrahiert, für die sich jeweils Sammelbegriffe identifizieren lassen, die in etwa den in Kapitel 4.2.1.1 dargelegten Risikobereichen entsprechen.<sup>44</sup> So ergibt sich z. B. für die Variablen „Einkaufspreise“, „Lieferbedingungen“ und „Beschaffungsmarktinformationen“ derselbe Einflussfaktor, für den sich der Sammelbegriff „Beschaffung“ ableiten lässt.<sup>45</sup> Die weiteren Kernbereiche (Faktoren) lassen sich mit „Absatz“, „Management“, „Rechnungswesen“ und „Controlling (Steuerung)“ bezeichnen.

Die Angaben der befragten Verbundgruppenmanager zur Inanspruchnahme der zentralen Unterstützungsangebote wurden dann einer Clusteranalyse unterzogen.<sup>46</sup> So wurden für jeden der 5 mittels Faktorenanalyse identifizierten Risikobereiche zwei Cluster ermittelt, deren Verbundgruppen sich hinsichtlich der Inanspruchnahme der zentralen Unterstützungsangebote in „Unterstützungsstarke“ und „Unterstützungsschwache“ unterscheiden.<sup>47</sup> Die folgenden Abbildungen zeigen die Inanspruchnahme der zentralen Unterstützungsangebote für die Variablen in den einzelnen Unternehmensbereichen und die Verteilung der Cluster.

Im Bereich Beschaffung zählen 72 % der Verbundgruppen zum Cluster der „Unterstützungsstarken“. Die diesem Cluster zugehörigen Verbundgruppen zeichnen sich durch eine hohe Inanspruchnahme in den Teilbereichen „Einkaufspreise“, „Lieferbedingungen“ und „Beschaffungsmarktinformationen“ aus (Mittelwerte 5,53 bis 6,30).<sup>48</sup>

---

<sup>43</sup> In der sozialwissenschaftlichen Forschung wird mit der Faktorenanalyse versucht, die Vielzahl möglicher Variablen in einem Erklärungsansatz auf wenige, wichtige Einflussfaktoren zu reduzieren, die dann weiteren Analysen zugrunde gelegt werden können. Zu den Zielen und Vorgehensweisen der Faktorenanalyse vgl. Backhaus u. a. (2000), S. 252-327.

<sup>44</sup> Diese fünf Faktoren erklären zusammen 67,4% der Varianz. Dies bedeutet, dass sich 67,4% der Varianzen der Variablen durch die gemeinsamen Faktoren erklären lassen. Die Zuordnung der Variablen zu einem gemeinsamen, übergeordneten Einflussfaktor ergibt sich durch die möglichst hohe Korrelation zueinander und die möglichst geringe Korrelation zu den anderen Variablen. Eine Maßgröße für den Zusammenhang zwischen der einzelnen Variablen und dem übergeordneten Faktor ist die Faktorladung. Für die Faktorenanalyse wurde das Verfahren der Hauptkomponentenanalyse gewählt, bei dem es darum geht eine Ursache zu finden, welche für die hohen Ladungen der Variablen auf einen Faktor verantwortlich ist. Vgl. Backhaus u. a. (2000), S. 282 ff.

<sup>45</sup> Die Variablen „Qualitätsmanagement“ und „Factoring“ weisen eine geringe Korrelation mit allen anderen Kooperationsangeboten aus (Faktorladung < 0,5), und wurden daher bei der Faktorenanalyse ausgeklammert.

<sup>46</sup> Das Ziel der Clusteranalyse besteht in der Zusammenfassung von möglichst Objekten zu Gruppen, wobei sich die Objekte innerhalb der Gruppe möglichst ähneln und zwischen den Gruppen möglichst geringe Gemeinsamkeiten bestehen. Zur Clusteranalyse vgl. Backhaus u. a. (2000), S. 328-389.

<sup>47</sup> Als Maßstab für die Ähnlichkeit oder Distanz zwischen den Objekten („Proximitäts“- bzw. „Distanzmaß“) dient die Euklidische Distanz. Die Zusammenfassung der Objekte („Fusionierung“) zu den jeweiligen Clustern erfolgt nach dem Verfahren von Ward. Vgl. Backhaus u. a. (2000), S. 332 ff.

<sup>48</sup> In das Cluster der „Unterstützungsschwachen Zentralen“ fallen neben den Zentralen, die in dem jeweiligen Teilbereich nur über eine schwache Inanspruchnahme ihres Leistungsangebotes verfügen, auch die Zentralen, die ihren Mitgliedern in diesem Bereich kein Angebot machen.

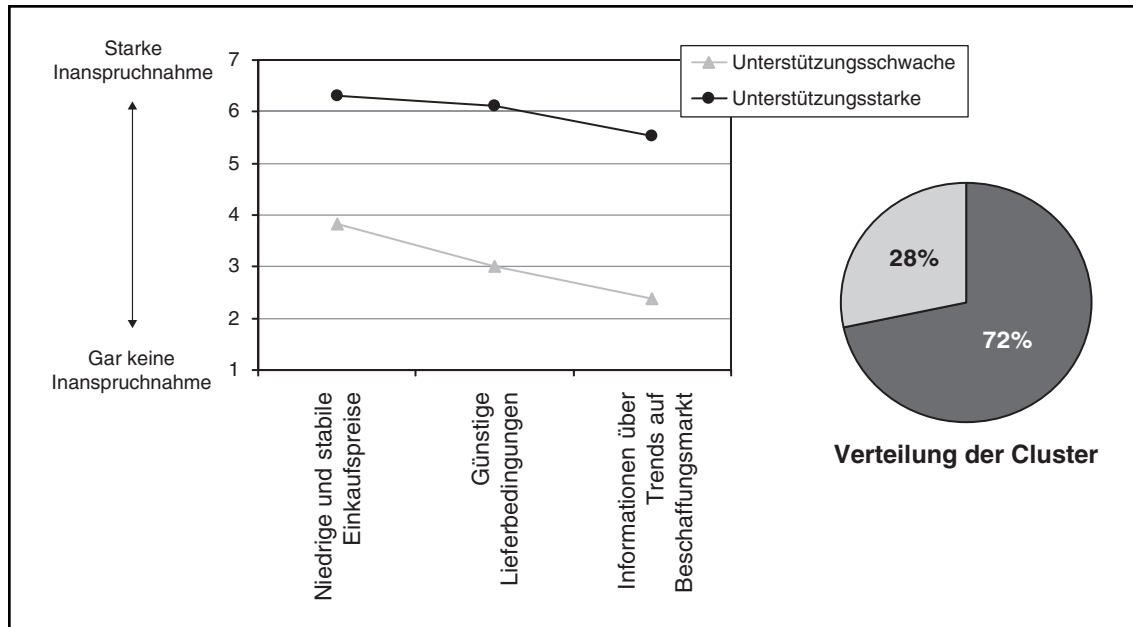


Abbildung 32: Inanspruchnahme der zentralen Unterstützung im Bereich Beschaffung

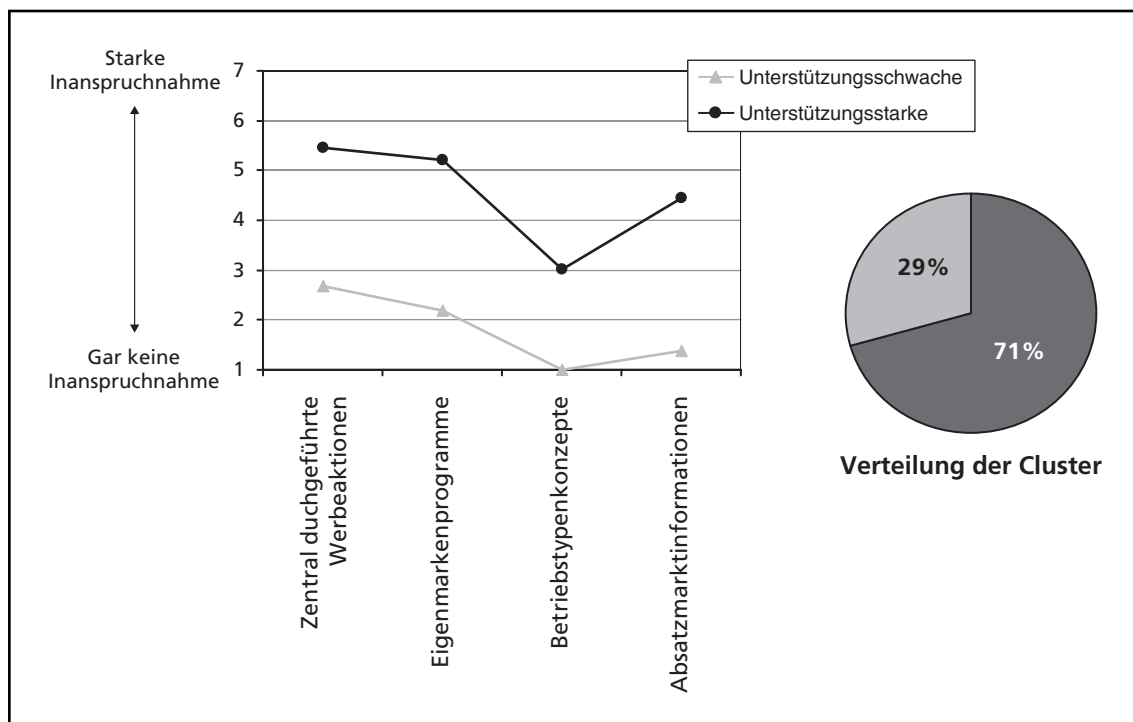


Abbildung 33: Inanspruchnahme der zentralen Unterstützung im Bereich Absatz

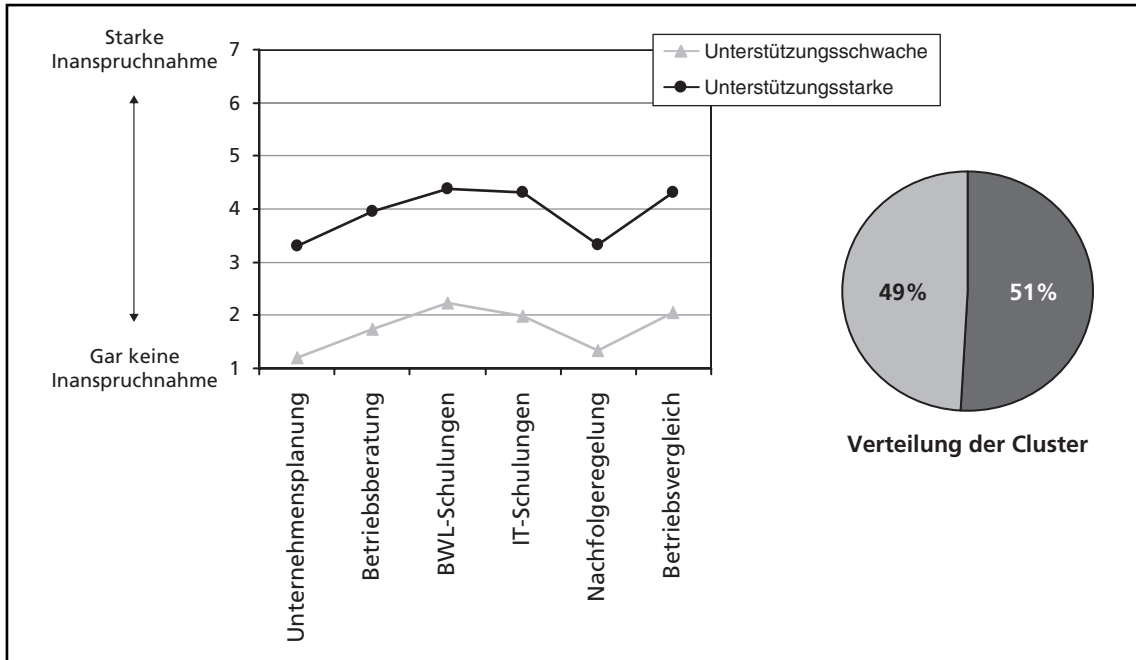


Abbildung 34: Inanspruchnahme der zentralen Unterstützungsangebote im Bereich Management

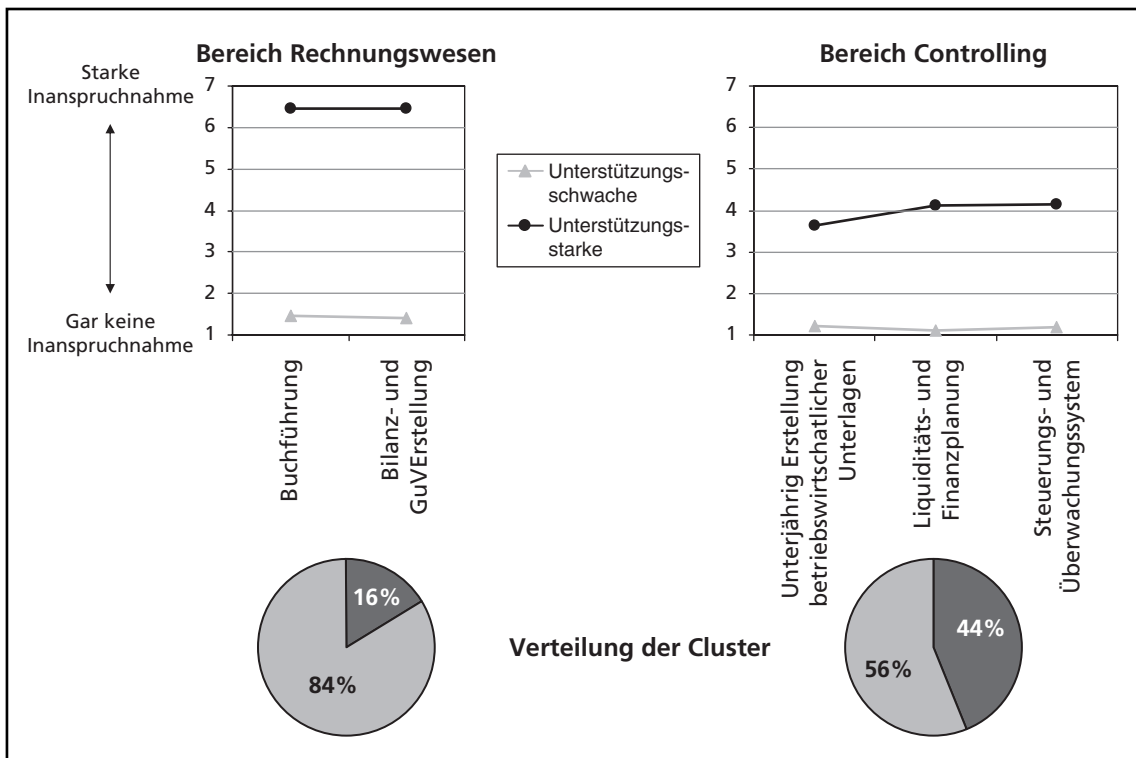


Abbildung 35: Inanspruchnahme der zentralen Leistungsangebote in den Bereichen Rechnungswesen und Controlling

In den anderen Bereichen fallen naturgemäß weniger Verbundgruppen in das Cluster der „Unterstützungsstarken“. So zählen im Bereich Controlling (Steuerung) nur 44 % der Verbundgruppen zu der Gruppe, die ihre Mitglieder stärker unterstützt, wobei auch innerhalb des Clusters die Höhe der Inanspruchnahme der Kooperationsangebote mit Mittelwerten von 3,65 bis 4,16 nur durchschnittlich ausfällt.

Betrachtet man nun die Antworten auf die Frage nach der Reduktion des Insolvenzrisikos<sup>49</sup> in Abhängigkeit von der Clusterzugehörigkeit der Verbundgruppen, so ergeben sich folgende Mittelwerte der Antworten.

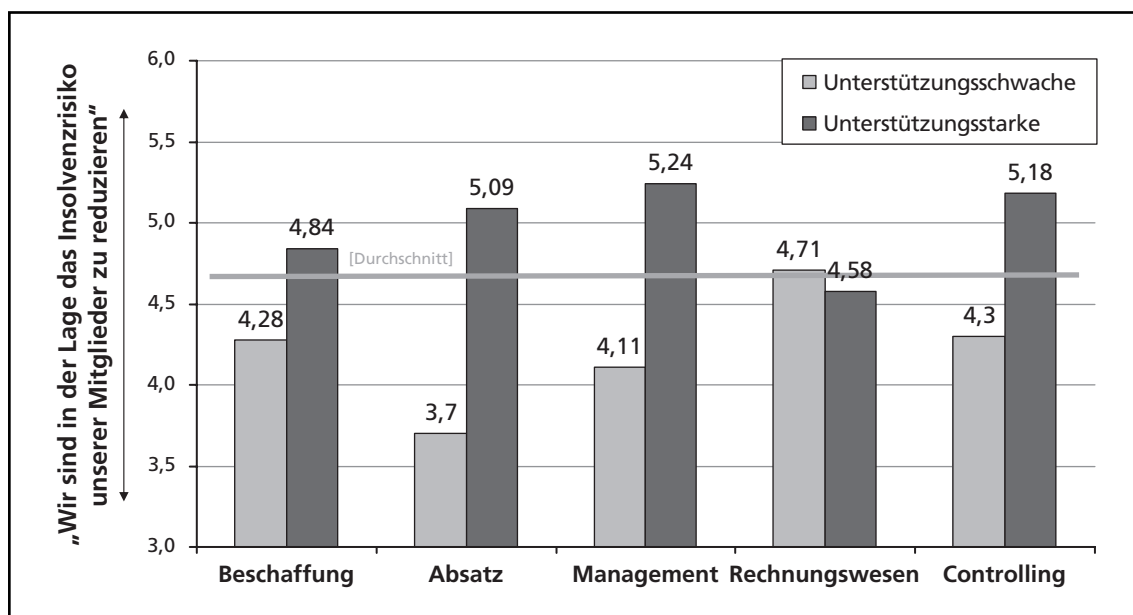


Abbildung 36: Einfluss der Zentralen auf das Insolvenzrisiko der Mitglieder in Abhängigkeit von der Unterstützungsstärke (Antworten der Zentralen)

Unterstützungsstarke Zentralen in den Bereichen Absatz, Management und Controlling schätzen ihren Einfluss auf das Insolvenzrisiko ihrer Mitglieder signifikant (Irrtumswahrscheinlichkeit  $P < 0,005$ ) höher ein als die Unterstützungsschwachen. Sie stimmen der Aussage zur Reduktion des Insolvenzrisikos durch Verbundgruppenmitgliedschaft im Mittel (Absatz 5,09, Management 5,24, Controlling 5,18) zu (bei Standardabweichungen von 1,539 bis 1,906), während die unterstützungsschwachen Zentralen der Aussage im Mittel nicht zustimmen. Der Mittelwertunterschied im Bereich Beschaffung ist dagegen nicht signifikant ( $P = 0,127$ ) und die Unterstützungsstärke im Bereich der Buchführung und Bilanzherstellung hat für das Insolvenzrisiko keine maßgebliche Bedeutung.

<sup>49</sup> Vgl. Kapitel 4.2.2.2.

Zur Erhöhung der Aussagekraft der Ergebnisse wurden den Mitgliedern die gleichen Fragen gestellt und entsprechende Analysen durchgeführt.<sup>50</sup> Die Clusteranalyse ergab hier eine 3er-Cluster-Lösung für die einzelnen Risikobereiche.<sup>51</sup> Abbildung 37 zeigt die Mittelwerte der Mitgliederantworten auf die Frage nach der Reduktion des Insolvenzrisikos durch die Mitgliedschaft in der Verbundgruppe in Abhängigkeit von der Inanspruchnahme der zentralen Leistungsangebote.

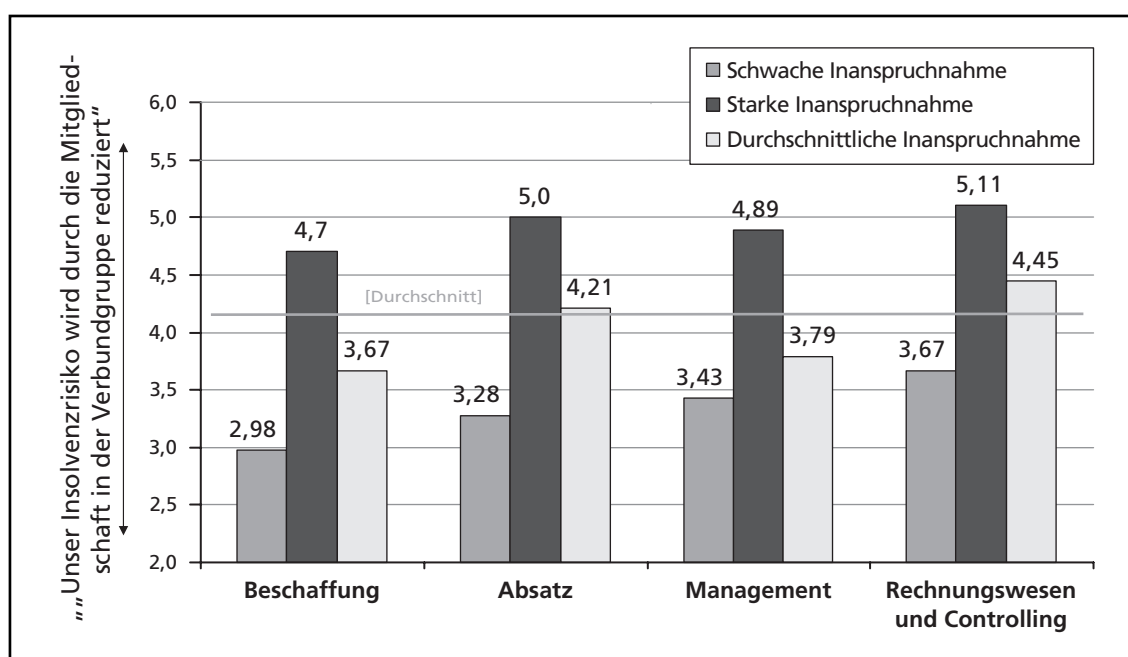


Abbildung 37: Reduktion des Mitglieder-Insolvenzrisikos in Abhängigkeit von der Inanspruchnahme der zentralen Leistungsangebote (Antworten der Mitglieder)

Die Analyse auf Mitgliederebene bestätigt die Einschätzungen der Verbundgruppenmanager und damit die Stabilität der Ergebnisse: Bei Mitgliedern, welche die Leistungen der Zentrale stärker in Anspruch nehmen, besteht die Einschätzung, dass das Insolvenzrisiko durch die VG-Mitgliedschaft reduziert wird (Mittelwerte 4,7 bis 5,11). Zentralen und Mitglieder unterscheiden sich hinsichtlich dieser Einschätzung also kaum.

Die Ergebnisse ergänzen verschiedene Studien, in denen stärker kooperierende Mitglieder ihre Wettbewerbssituation günstiger einschätzen als weniger kooperative.<sup>52</sup> Dennoch muss berücksichtigt werden, dass der Einfluss der Verbundgruppe auf das Risiko des Mitgliedunternehmens auf Mitglieder- und Zentralebene von vielfältigen weiteren internen und externen Einflussfaktoren abhängt und sowohl die Risiko- als auch die Unter-

<sup>50</sup> Vgl. Anhang, Frage 3 im Mitgliederfragebogen.

<sup>51</sup> Vgl. zur Verteilung der Cluster und zur Inanspruchnahme der Zentraleleistungen die entsprechenden Abbildungen Anhang A 8, Anhang A 9, Anhang A 10 und Anhang A 11.

<sup>52</sup> Vgl. z. B. Träger u. a. (1994), S. 155.

stützungsurteile auf Selbsteinstufungen der Verbundgruppenmanager beruhen. Damit handelt es sich bei den Ergebnissen um Tendenzaussagen. Die Stärke des gefundenen Zusammenhanges zwischen der Inanspruchnahme der Kooperationsangebote und der Reduktion des Risikos ist in weiterführenden Forschungsprojekten noch vertiefend zu analysieren. Gleichwohl basieren die weiteren Analysen im Rahmen der vorliegenden Studie auf diesem Zusammenhang, um eine Basis für differenzierende Untersuchungen vorzubereiten.

#### 4.2.2.5 Akzeptanzunterschiede: Ursachen, Konsequenzen, Maßnahmen

Die bisherigen Ergebnisse der Studie zeigen, dass insbesondere in den Bereichen der Finanzwirtschaftlichen Beratung und im Controlling bzw. in der Unternehmenssteuerung Akzeptanzdefizite bei den Mitgliedern hinsichtlich zentraler Konzepte bestehen. Zudem verbreitet sich die Akzeptanz eines neuen Konzeptes bei den Mitgliedern häufig nur langsam. Dies legt eine Analyse möglicher Ursachen für eine geringe Mitgliederakzeptanz in diesen Bereichen nahe. Generell werden immer wieder folgende Ursachenbereiche für Akzeptanzdefizite genannt:

- Dem einzelnen Mitglied ist das Kooperationsangebot bekannt, es weist jedoch ein *ungünstiges Kosten-Nutzen-Verhältnis* bezogen auf die spezifische Mitgliedersituation auf. Das Mitglied hat entweder die Möglichkeit, das Angebot mit einem besseren Preis-Leistungs-Verhältnis über einen spezialisierten Anbieter zu beziehen, oder es bestehen aufgrund seiner individuellen Unternehmensvoraussetzungen Gründe, die gegen eine Teilnahme an zentralen Konzepten sprechen.
- Der Verbundgruppenzentrale gelingt es nicht, den Mitgliedern das Angebot und die damit zusammenhängenden Vorteile hinreichend zu kommunizieren. Häufig wird auch festgestellt, dass der Informationsstand der Mitglieder über zentrale Konzepte außerordentlich niedrig ist.<sup>53</sup> In diesem Fall spricht man von einem *Transferdefizit*.
- Zentrale Konzepte stoßen häufig auf *emotional begründeten Widerstand* bei den Mitgliedern. Dem Mitglied sind in diesen Fällen das Kooperationsangebot und die damit verbundenen Vorteile in vollem Umfang bekannt, es zieht jedoch die Autonomie und weitgehende unternehmerische Unabhängigkeit gegenüber verstärkter Verflechtung mit der Verbundgruppe vor.<sup>54</sup> Es wird zu wenig erkannt, dass die erwünschten einzelwirtschaftlichen Vorteile einer Kooperation zwingend mit einer Einschränkung der unternehmerischen Autonomie verbunden sind.

Bezogen auf die mangelnde Inanspruchnahme im Bereich finanzwirtschaftliche Beratung und Controlling bzw. Unternehmenssteuerung sind insbesondere das Transferdefizit und der emotional begründete Widerstand bei den Mitgliedern maßgeblich für die

---

<sup>53</sup> Vgl. IBB (2003), S. 138.

<sup>54</sup> Vgl. Dautzenberg (1996), S. 126.

Akzeptanzdefizite. Im Folgenden soll untersucht werden, welchen Einfluss und welche Auswirkungen die unterschiedliche Akzeptanz und damit Inanspruchnahme zentraler Leistungen auf wesentliche Kooperationsmerkmale und -prozesse hat.

a) *Inanspruchnahme der Leistungen und Zentralisierungsgrad*

Dieser Abschnitt untersucht, inwiefern sich die Verbundgruppen und ihre Mitglieder in den identifizierten Clustern bezüglich ihres Zentralisierungsgrades unterscheiden. Dabei wird sowohl der heutige als auch der für die Zukunft angestrebte Zentralisierungsgrad betrachtet.<sup>55</sup>

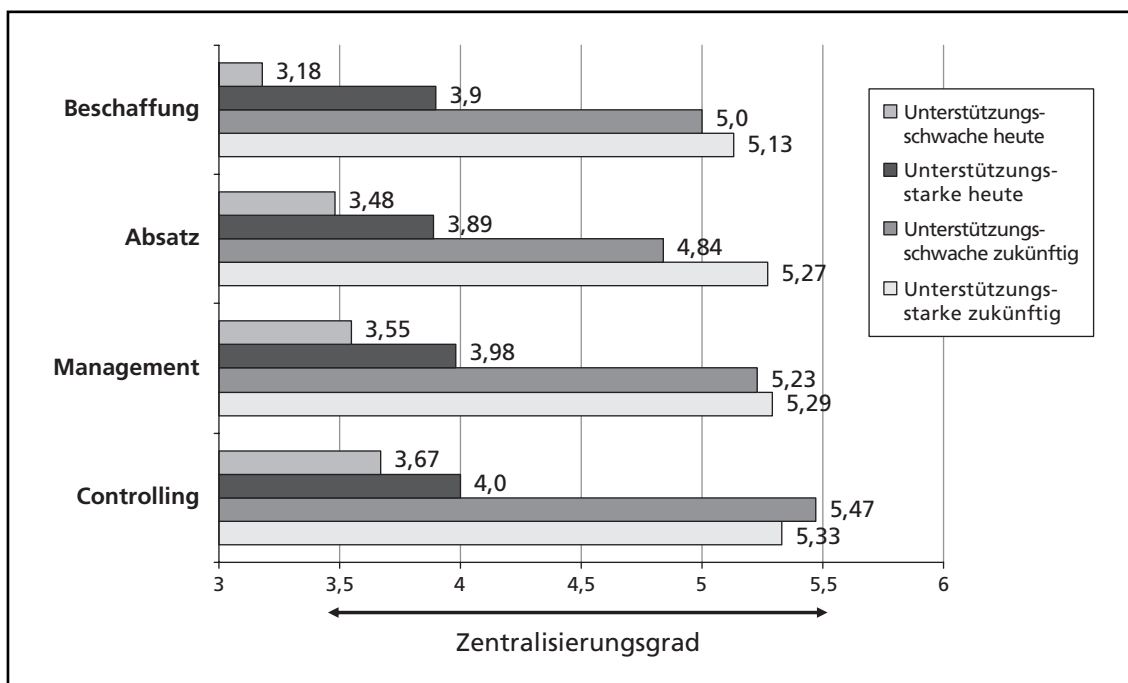


Abbildung 38: Zentralisierungsgrad in Abhängigkeit von der Inanspruchnahme der zentralen Leistungsangebote (Antworten der Zentralen)

Abbildung 38 zeigt den heutigen und zukünftig von den Verbundgruppenmanagern angestrebten Zentralisierungsgrad für die oben identifizierten Cluster. Verbundgruppen, deren Leistungen stark in Anspruch genommen werden, und die somit ihre Mitglieder in den einzelnen Funktions(Risiko)-bereichen stark unterstützen, arbeiten bereits heute zentralisierter als die unterstützungsschwachen Verbundgruppen. Die Mittelwerte für den „Zentralisierungsgrad heute“ liegen für die unterstützungsstarken Zentralen zwischen 3,89 und 4,0, während sie bei den unterstützungsschwachen Zentralen nur 3,18 bis 3,67 erreichen. Zukünftig streben dagegen alle Zentralen einen erhöhten Zentralisierungsgrad und damit eine straffere Integration der Mitglieder in die Verbundgruppen an. Inwieweit

<sup>55</sup> Frage 5.2 im Zentral-Fragebogen, Frage 5.1a/5.1b im Mitgliederfragebogen.

dieses Vorhaben auf Zustimmung bei den Mitgliedern stößt, lässt sich aus den Antworten der Mitglieder zur identischen Fragestellung ablesen.

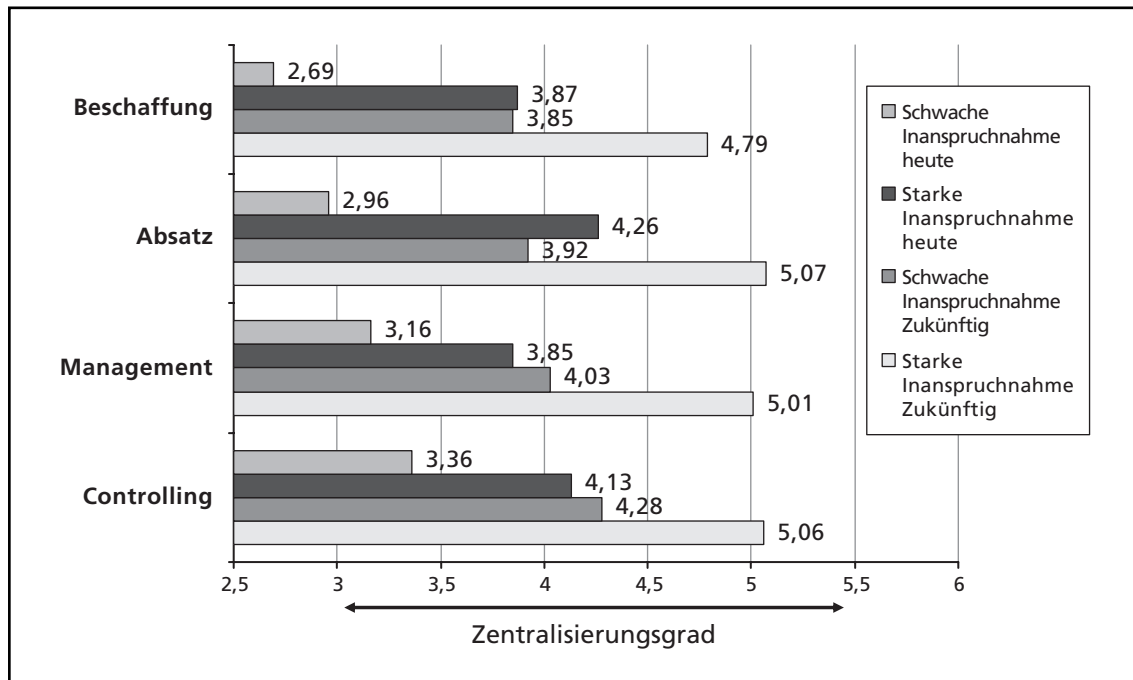


Abbildung 39: Zentralisierungsgrad in Abhängigkeit von der Inanspruchnahme der zentralen Leistungsangebote (Antworten der Mitglieder)

Hier zeigt sich, dass die Mitgliederbefragung bezüglich des heutigen Zentralisierungsgrades zu einem ähnlichen Ergebnis kommt. Mitglieder, welche die Leistungen der Verbundgruppen stärker in Anspruch nehmen, sind bereits heute straffer (zentraler) in die Zusammenarbeit mit der Zentrale integriert (Mittelwerte 3,87 bis 4,26). Hinsichtlich des zukünftig angestrebten Zentralisierungsgrades kommt die Mitgliederbefragung jedoch zu einem anderen Ergebnis: Während die stärker kooperierenden Mitglieder mit Mittelwerten von 4,79 bis 5,06 zukünftig eine stärkere Integration in die Verbundgruppe anstreben, favorisieren die Mitglieder, welche die Leistungen der Zentrale nur schwach in Anspruch nehmen, auch zukünftig nur eine lose Bindung (Mittelwerte 3,85 bis 4,26). Aufgrund dieser Ergebnisse kann eine hohe Inanspruchnahme des zentralen Leistungsangebotes und damit eine hohe Akzeptanz bei den Mitgliedern als Voraussetzung für eine stärkere Zentralisierung der Verbundgruppe interpretiert werden. Dies ist insbesondere für die Verbundgruppen von Bedeutung, die zukünftig eine stärkere Zentralisierung anstreben, deren Kooperationsangebote von den Mitgliedern heute aber eher schwach in Anspruch genommen werden.



*b) Kooperationsprozesse und Inanspruchnahme*

Im Rahmen der Entwicklung eines Kooperationsangebotes unterscheidet man in prozessualer Hinsicht die Konzeptionsphase und die Realisations- bzw. Umsetzungsphase der Kooperationsangebote. Basierend auf dem oben veranschaulichten Zusammenhang zwischen der Inanspruchnahme zentraler Kooperationsangebote und dem positiven Einfluss auf die Risikosituation des Mitgliedes gilt es in beiden Phasen die Prozesse dahingehend zu optimieren, dass eine möglichst hohe Inanspruchnahme des entwickelten Kooperationsangebotes resultiert. In der *Konzeptionsphase* neuer Angebote der Zentrale muss die Form der Mitgliederpartizipation gewählt werden. Dabei lassen sich nach Dautzenberg die Dimensionen der inhaltlichen, mitberatenden Partizipation (Mitberatung) und der Entschlusspartizipation (Mitbestimmung) der Mitglieder zu einer Matrix aufspannen, aus der idealtypisch 4 Formen der Mitgliederpartizipation abzulesen sind.<sup>56</sup>

		Entschlusspartizipation der Mitglieder (Mitbestimmung)	
		nein	ja
Inhaltliche Partizipation der Mitglieder (Mitberatung)	ja	Konsultative Mitgliederpartizipation	Umfassende Mitgliederpartizipation
	nein	Keine Mitgliederpartizipation	Mitgliederpartizipation nur bei Entschlussfassung

Abbildung 40: Formen der Mitgliederpartizipation in der Konzeptionsphase  
Quelle: In Anlehnung an Dautzenberg (1996), S. 296.

		Konsequenz in der Realisation	
		Weitgehende Vorgaben	Weitgehende Freiräume
Teilnahmepflicht für das Mitglied	ja	Zentrale Weisung (kollektive Verpflichtung)	–
	nein	Selbstbindung (individuelle Verpflichtung)	Umfassende Realisationsfreiräume

Abbildung 41: Vorgaben und Freiräume in der Realisationsphase  
Quelle: In Anlehnung an Dautzenberg (1996), S. 299.

In der Realisationsphase der zentralen Konzepte muss entschieden werden, ob die Mitglieder zur Teilnahme an den Konzepten verpflichtet werden und in welchem Ausmaß sie zentrale Vorgaben bei der Realisierung des Konzeptes erhalten. Aus diesen Entschei-

<sup>56</sup> Vgl. hierzu ausführlich Dautzenberg (1996), S. 296 ff.

dungen lassen sich idealtypisch drei Prozessstrategien hinsichtlich der Vorgaben und Freiräume für die Mitglieder im Realisationsprozess ableiten (vgl. Abbildung 41).<sup>57</sup>

Für die vorliegende Studie ist von Bedeutung, welche Kooperationsprozesse zu einer hohen Inanspruchnahme der zentralen Leistungsangebote in den einzelnen Bereichen führen. Aus diesem Grunde wurden den Mitgliedern und Zentral-Managern Fragen zu den Prozessstrukturen in der Konzeptions- und Realisationsphase zentraler Konzepte gestellt und in Abhängigkeit zum Grad der Inanspruchnahme betrachtet.

Die Mitglieder wurden befragt, ob sie sich in der Konzeptionsphase neuer Angebote der Zentrale mehr Einfluss- und Beteiligungsmöglichkeiten wünschen, und ob sie es für richtig halten, in der Realisationsphase zur Abnahme der Leistungen verpflichtet zu werden. Abbildung 42 zeigt die Akzeptanz der Mitglieder hinsichtlich einer Teilnahmepflicht in Abhängigkeit von ihrer Inanspruchnahme der zentralen Leistungsangebote.<sup>58</sup> Wieder werden bedeutende Unterschiede zwischen den stärker und schwächer kooperierenden Mitgliedern deutlich. So liegen die Gesamtwerte der Akzeptanz der Teilnahmepflicht in den einzelnen Kooperationsbereichen in relativen Häufigkeiten ausgedrückt bei 43 % bis 50 %

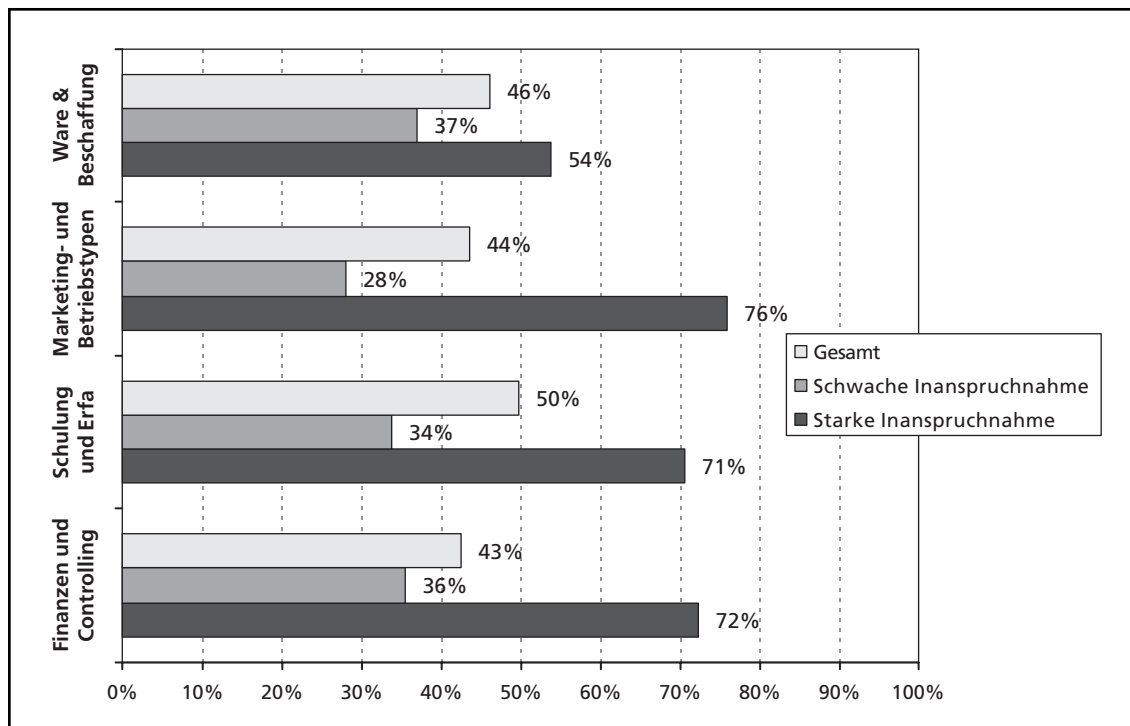


Abbildung 42: Akzeptanz der Teilnahmepflicht bei zentralen Kooperationsangeboten in Abhängigkeit von der Inanspruchnahme der Kooperationsangebote (Antworten der Mitglieder)

<sup>57</sup> Die Kombination aus weitgehenden Freiräumen und Teilnahmepflicht ergibt keinen konsistenten Ansatzpunkt.

<sup>58</sup> Die Befragten wurden dahingehend gefiltert, dass nur Antworten von Mitgliedern, die in den einzelnen Bereichen mindestens ein Angebot der Zentrale in Anspruch nehmen, ausgewertet wurden.

der Mitglieder. Unter den Mitgliedern mit starker Inanspruchnahme der Kooperationsangebote liegt die Akzeptanzquote mit Werten zwischen 54 % und 76 % jedoch deutlich höher als bei den nur schwach kooperierenden Mitgliedern (28 % bis 37 %). Mitglieder, die die Leistungen der Zentrale stark in Anspruch nehmen, sind also eher dazu geneigt, sich zur Teilnahme an den zentralen Kooperationsangeboten zu verpflichten.

Die Analyse bezüglich des Mitgliederwunsches nach mehr inhaltlicher Beteiligung und nach Entschlusspartizipation in der Konzeptionsphase zentraler Konzepte wurde entsprechend der obigen Analyse in Abhängigkeit zu der Inanspruchnahme der Zentralen Leistungsangebote durchgeführt. Dabei konnte kein direkter Zusammenhang zwischen dem Wunsch nach Partizipation in der Konzeptionsphase und dem Grad der Inanspruchnahme der Kooperationsangebote ermittelt werden. Dennoch ist die Mitgliederpartizipation in der Konzeptionsphase von Bedeutung für die Effizienz der Prozesse. Die Aussagen zur Akzeptanz der Teilnahmepflicht bei zentralen Kooperationsangeboten stehen nämlich im Zusammenhang zur Mitgliederpartizipation in der Konzeptionsphase (vgl. Abbildung 43 und Abbildung 44). Dabei besteht unter den Mitgliedern, die in der Konzeptionsphase neuer Kooperationsangebote mitberatend partizipieren möchten, häufiger die Bereitschaft, die Teilnahmepflicht zu akzeptieren. So sind 49 % bis 61 % der ihren Wunsch nach konsultativer Mitgliederpartizipation äussernden Mitglieder bereit, die Teilnahmepflicht zu akzeptieren, während die Werte für die Mitglieder, welche nicht mitberatend tätig sein wollen, nur bei 26 % bis 40 % liegen. Ähnlich sind die Unterschiede hinsichtlich der Entschlusspartizipation.

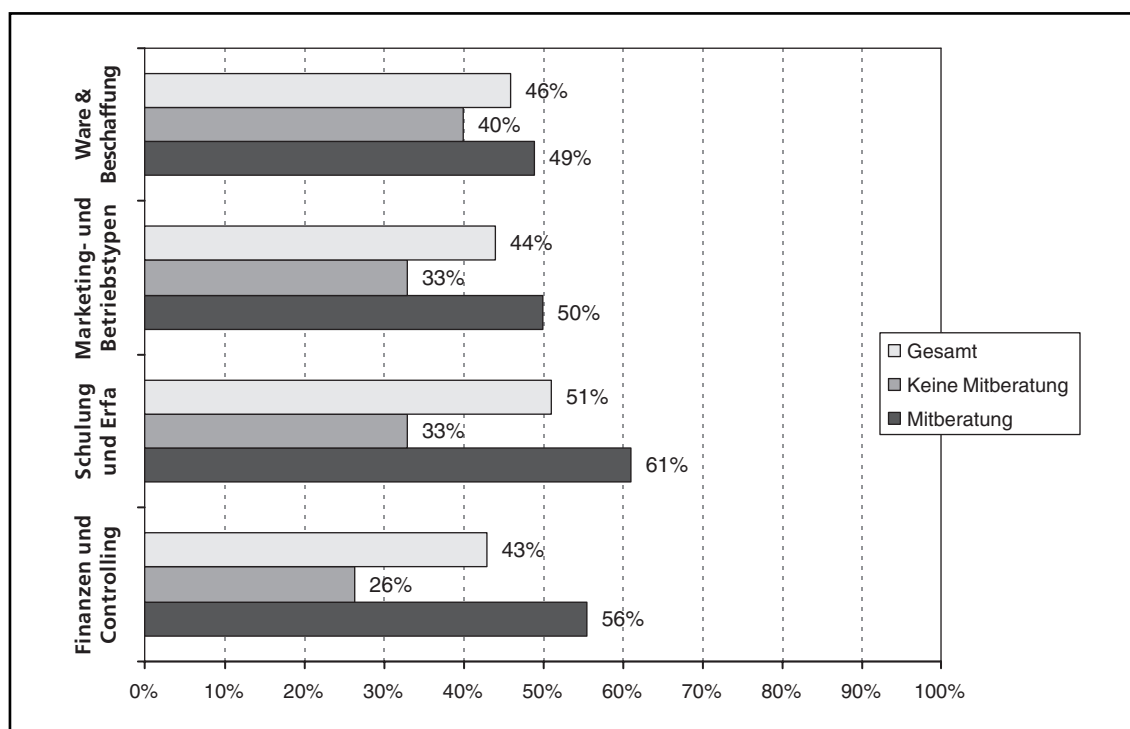


Abbildung 43: Akzeptanz der Teilnahmepflicht in Abhängigkeit zu dem Wunsch nach Mitberatung in der Konzeptionsphase neuer Kooperationsangebote

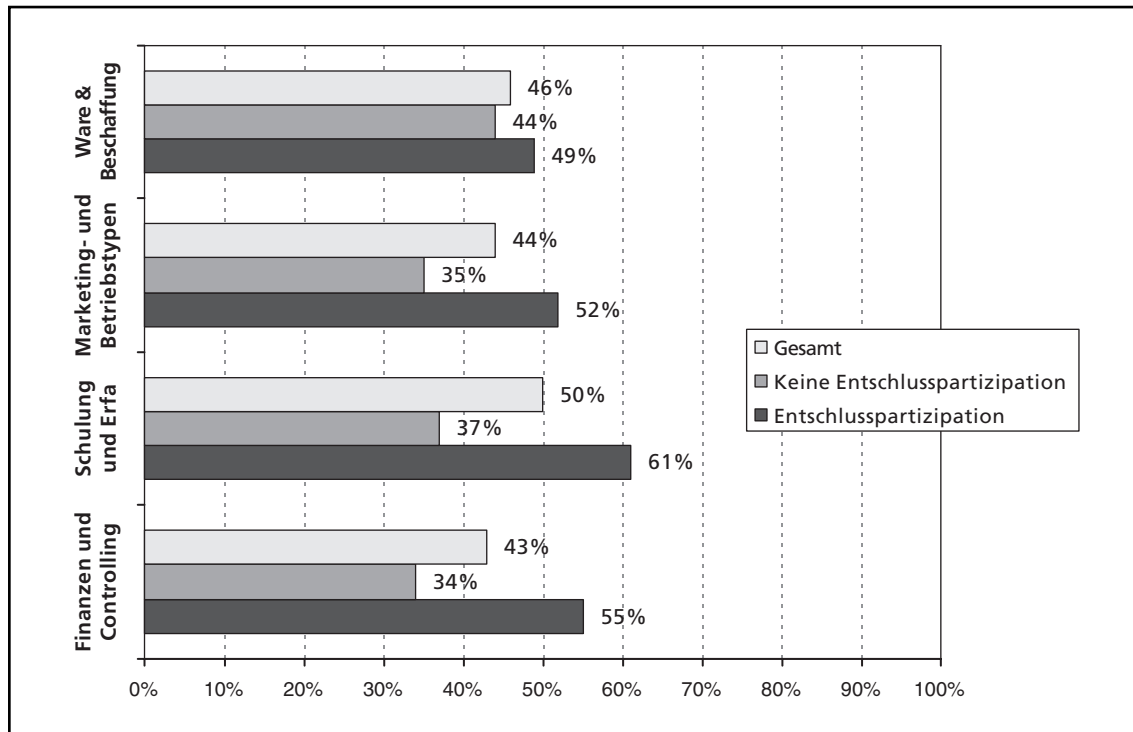


Abbildung 44: Akzeptanz der Teilnahmepflicht in Abhängigkeit zu dem Wunsch nach Entschlusspartizipation in der Konzeptionsphase neuer Kooperationsangebote

Umgekehrt ist mit der Bereitschaft zur Teilnahmepflicht immer auch der verstärkte Wunsch nach Beteiligung in der Konzeptionsphase verbunden.<sup>59</sup> Für das Verbundgruppenmanagement bedeutet dies, dass grundsätzlich möglichst vielen Mitgliedsunternehmen Gelegenheit gegeben werden sollte, über die verschiedenen Gremien effizient an Entscheidungen der Kooperation mitzuwirken. Damit wird die spätere, häufig langwierige Überzeugungsarbeit vereinfacht, was in der Folge zur Bewältigung der Akzeptanzdefizite beitragen könnte. Das Ergebnis dieser Analyse sei nochmals kurz zusammengefasst: Mitglieder, welche die Kooperationsangebote der Zentrale stärker in Anspruch nehmen, sind eher dazu bereit, sich zur Teilnahme verpflichten zu lassen. Eine hohe Mitgliederpartizipation in der Konzeptionsphase ist anzustreben, da die Akzeptanz der Teilnahmepflicht und damit einer stärkeren Bindung mit der Mitgliederpartizipation in der Konzeptionsphase steigt.

Entsprechende Analysen wurden auf Zentralebene durchgeführt.<sup>60</sup> Die Ergebnisse korrespondieren mit denen der Mitgliederanalyse: Zentralen, die ihre Mitglieder zur Teilnahme ihrer Kooperationsangebote verpflichten, verzeichnen eine höhere Inanspruchnahme. Gleichzeitig machen Verbundgruppen, die zur Teilnahme an den Kooperationskonzepten

<sup>59</sup> Vgl. Anhang A 12, Anhang A 13.

<sup>60</sup> Vgl. Fragen 5a) und b) im Zentral-Fragebogen. Vgl. Anhang A 14 bis Anhang A 20.

verpflichten, ihren Mitgliedern häufiger das Angebot, in der Konzeptionsphase neuer Konzepte zu partizipieren, entweder mitberatend oder mitbestimmend.<sup>61</sup>

Die Akzeptanzdefizite haben also weit reichende Konsequenzen für das Management der Kooperationsprozesse. Der angestrebte Zentralisierungsgrad und damit zusammenhängend die stärkere Bindung der Mitglieder an zentrale Konzepte hängt stark mit dem erreichten Akzeptanzniveau bei den Mitgliedern zusammen. Für das Kooperationsmanagement lässt sich damit fordern, die Straffung der Zusammenarbeit immer nur integriert mit dem Abbau von Akzeptanzdefiziten anzustreben. Um den zukünftig von der großen Mehrheit der Zentralen angestrebten erhöhten Zentralisierungsgrad mit der Unterstützung der Mitglieder realisieren zu können, muss die Akzeptanz der zentralen Leistungsangebote erhöht werden. Dazu sollten möglichst viele Mitglieder in der Entwicklung neuer Kooperationsangebote partizipieren. Als weitere wichtige Instrumente wurden in den Experteninterviews von den Verbundgruppenmanagern immer wieder verschiedene Anreize und Sanktionen angesprochen, die zur verstärkten Inanspruchnahme der Kooperation durch die Mitglieder eingesetzt werden.

*c) Anreiz- und Sanktionspotential der Zentralen*

Anreizsysteme zielen darauf ab, durch die Belohnung der Inanspruchnahme die Beteiligung an den Gruppenleistungen zu erhöhen. So kann die Teilnahme an den Koopera-

	Auszeichnungen, Statussymbole	Verbesserte Waren- und Dienstleistungs-konditionen, Boni	Informations-vermittlung Beschaffungs-/ Absatzmärkte	Hinweise für effiziente Betriebsführung
Ware und Beschaffung	14,4 %	92,8 %	54,1 %	23,4 %
Zentralregulierung/ Delkredere	1,1 %	75,3 %	14,6 %	23,6 %
Zentrale Betriebstypen- und Marketingkonzepte	18,2 %	42,9 %	44,2 %	39,0 %
Schulungskonzepte und Erfa-Gruppen	17,1 %	23,2 %	48,8 %	62,2 %
Zentrale Angebote im Finanz- und Controllingbereich	3,4 %	25,4 %	23,7 %	71,2 %

*Tabelle 5: Verteilung des Anreizpotentials in Abhängigkeit vom Kooperationsfeld*

<sup>61</sup> Es wurde nicht untersucht, wie viele Mitglieder die Partizipationsangebote tatsächlich wahrnehmen.

	Öffentliche Kritik	Lieferstopp, Lieferverzögerung	Zurückhaltung relevanter Informationen	Kündigung von Verträgen	Überzeugungsarbeit
Ware und Beschaffung	21,6 %	32,4 %	23,4 %	45,9 %	3,6 %
Zentralregulierung/ Delkredere	7,9 %	32,6 %	12,4 %	76,4 %	3,4 %
Zentrale Betriebstypen- und Marketingkonzepte	18,2 %	13,0 %	26,0 %	48,1 %	5,2 %
Schulungskonzepte und Erfa-Gruppen	24,4 %	6,1 %	28,0 %	15,9 %	4,9 %
Zentrale Angebote im Finanz- und Controllingbereich	16,9 %	13,6 %	25,4 %	25,4 %	3,4 %

Tabelle 6: Verteilung des Sanktionspotentials in Abhängigkeit vom Kooperationsfeld

tionsangeboten mit einer immateriellen Auszeichnung oder gar mit verbesserten materiellen Konditionen honoriert werden. Als negative Anreize werden hier Sanktionen bezeichnet, die von den Zentralen dann eingesetzt werden, wenn die Inanspruchnahme der Kooperationsangebote zu gering ausfällt. Auch die Sanktionen können unterschiedlich „hart“, von der reinen Kritik bis hin zur Verschlechterung der Lieferbedingungen ausfallen. Die folgenden Abbildungen zeigen die vorhandenen Anreiz- und Sanktionsmöglichkeiten der Verbundgruppenzentralen in den einzelnen Kooperationsfeldern.<sup>62</sup>

Basierend auf diesen Angaben konnten keine konkreten Zusammenhänge zwischen dem Anreiz- und Sanktionspotential der Zentralen und der Höhe der Inanspruchnahme zentraler Kooperationsangebote ermittelt werden.<sup>63</sup> Das alleinige Vorhandensein von Anreizen und Sanktionen innerhalb einer Gruppe reicht also noch nicht aus, um die Mitglieder zu verstärkter Kooperation zu bewegen. Dennoch ist davon auszugehen, dass ein positiver Zusammenhang zwischen hohen Anreizen für das einzelne Mitglied und der Inanspruchnahme der Kooperationsangebote besteht. Diese Anreize müssen jedoch jeweils aus der individuellen Sicht des Mitgliedes betrachtet und bewertet werden. Das Anreiz- und Sanktionspotential im Innenverhältnis der Kooperation ist so auszugestalten, dass ein Beitrag zur Überwindung der vorhandenen Akzeptanzprobleme bei den Mitgliedern geleistet wird. Hier sollten weiterführende Studien anknüpfen und entsprechende Zusammenhänge überprüfen.

<sup>62</sup> In die Analyse für ein Kooperationsfeld wurden nur die Zentralen mit einbezogen, die ihren Mitgliedern in dem zu analysierenden Kooperationsfeld mindestens ein Kooperationsangebot offerieren.

<sup>63</sup> Ebenso besitzen die Mitglieder Sanktionspotentiale gegenüber der Zentrale. Diese wurden in der Studie jedoch nicht abgefragt. Vgl. Dautzenberg (1996), S. 263.

#### 4.2.2.6 Vernetzung der Zentrale mit den Mitgliedern

Als weitere Ursache für ein geringeres Risiko gilt ein verbesserter Informationsstand der Akteure. Dazu gehören zum einen Informationen über das Unternehmensumfeld und zum anderen Informationen über die wirtschaftliche Lage im eigenen Unternehmen. Erreicht ein Unternehmen *ceteris paribus* einen verbesserten Informationsstand hinsichtlich der externen Marktgegebenheiten, so sinkt die Wahrscheinlichkeit und damit das Risiko, Trends auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten falsch einzuschätzen und dem zu Folge falsche beschaffungs- und/oder absatzpolitische Entscheidungen zu treffen. Mit verbesserten Informationen über die interne Unternehmenssituation wird der Unternehmer in die Lage versetzt, kritische Unternehmensveränderungen frühzeitig zu identifizieren und auf angezeigte Bedrohungen rechtzeitig mit geeigneten Gegenmaßnahmen zu reagieren. Gelingt es der Verbundgruppe, das Mitglied mit diesen Informationen zu versorgen, und darauf basierend entsprechende Steuerungsmechanismen zu etablieren, so trägt dies dazu bei, das Insolvenzrisiko der Mitglieder zu reduzieren.

Operationalisieren lässt sich diese Fähigkeit mit dem Status des technologiegestützten Informationsaustausches in der Verbundgruppe. Auf dieser Basis lässt sich die Informationsversorgung der Mitglieder schneller und kostengünstiger bewerkstelligen. Neben der Vernetzung der Warenwirtschaftssysteme innerhalb der Gruppe gehört dazu auch die Einbeziehung der Hersteller in den Netzwerkverbund. Durch einen geschlossenen Informationskreislauf kann die Verbundgruppe die Reaktionsfähigkeit der Gruppe und ihrer Mitglieder erhöhen, womit die Gefahr von Fehlentscheidungen reduziert wird.

Eine noch höhere Bedeutung als der Zugriff auf die warenbezogenen Informationen der Mitglieder hat die Kontrolle der Zahlungsfähigkeit der Mitglieder. Da die Zentrale mit der Durchführung der Zentralregulierung und der meist damit zusammenhängenden Übernahme der Delkrederehaftung für ein Mitglied Risiken gegenüber den Lieferanten übernimmt, wird bei der Neuaufnahme eines potenziellen Mitglieds stets eine Bonitätsprüfung mit einer Einschätzung des Ausfallrisikos und darauf basierender Einräumung des Einkaufsrahmens vorgenommen. Im Laufe der Zeit und bei Veränderungen des Mitgliedes verliert diese Einschätzung jedoch an Genauigkeit, so dass das Mitgliederrisiko nicht mehr genau eingeschätzt werden kann. Es kommt also darauf an, neben der Bonitätsprüfung bei der Neuaufnahme des Mitgliedes auch regelmäßige Maßnahmen der Bonitätsüberwachung durchzuführen. Daran anknüpfend sollte die Verbundgruppe in der Lage sein, bei sich abzeichnenden negativen Entwicklungen beim jeweiligen Mitglied Maßnahmen zur Gegensteuerung zu veranlassen. Diese reichen von der Reduktion des Einkaufslimits bis zu konkreten Hilfestellungen für das Mitglied (Sanierungsberatung, etc.). Eine weitere Konsequenz eines solchen auf den Mitgliedsbetrieb ausgerichteten Finanzcontrollings ist, dass ein zunehmendes finanzwirtschaftliches Bewusstsein bei den Mitgliedern initiiert wird, welches in der Folge zu einem risikobewußteren Verhalten führt.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Vgl. Dannemaier/Lindebner (2001), S. 173.

Vor diesem Hintergrund wurden den Verbundgruppen-Managern einige Fragen über den Zugriff auf Informationen der Mitglieder gestellt.<sup>65</sup> Um die Zahl der Informationsfelder zu verdichten, wurde wieder eine Faktorenanalyse durchgeführt.<sup>66</sup> Dabei wurden zwei Faktoren extrahiert, für die sich die Sammelbegriffe „Finanzdaten“ und „Informationsverbund“ bestimmen lassen.<sup>67</sup> Für die Variablen „Regelmäßige Bonitätsanalyse der Mitglieder“ (6a), „Zeitnahe Information über Vermögens-, Finanz- und Ertragslage der Mitglieder“ (6b), „Bilanzen der Mitglieder“ (6c) und „Risiko- und Debitorenmanagement auf Zentralebene“ (6d) lässt sich der Faktor „Finanzdaten“ identifizieren. Die Variablen „Vernetzung mit Lieferanten“ (6e), „Vernetzung mit Mitgliedern“ (6f) und „Schnelligkeit, Transparenz und Flexibilität der Prozesse“ (6g) verweisen auf den gemeinsamen Faktor „Informationsverbund“.<sup>68</sup>

Die Angaben der Verbundgruppenmanager wurden dann wieder einer Clusteranalyse unterzogen. Die Clusteranalyse ergab für die zwei Informationsfelder eine 3er-Cluster-Lösung, welche durch die folgenden Abbildungen veranschaulicht wird.

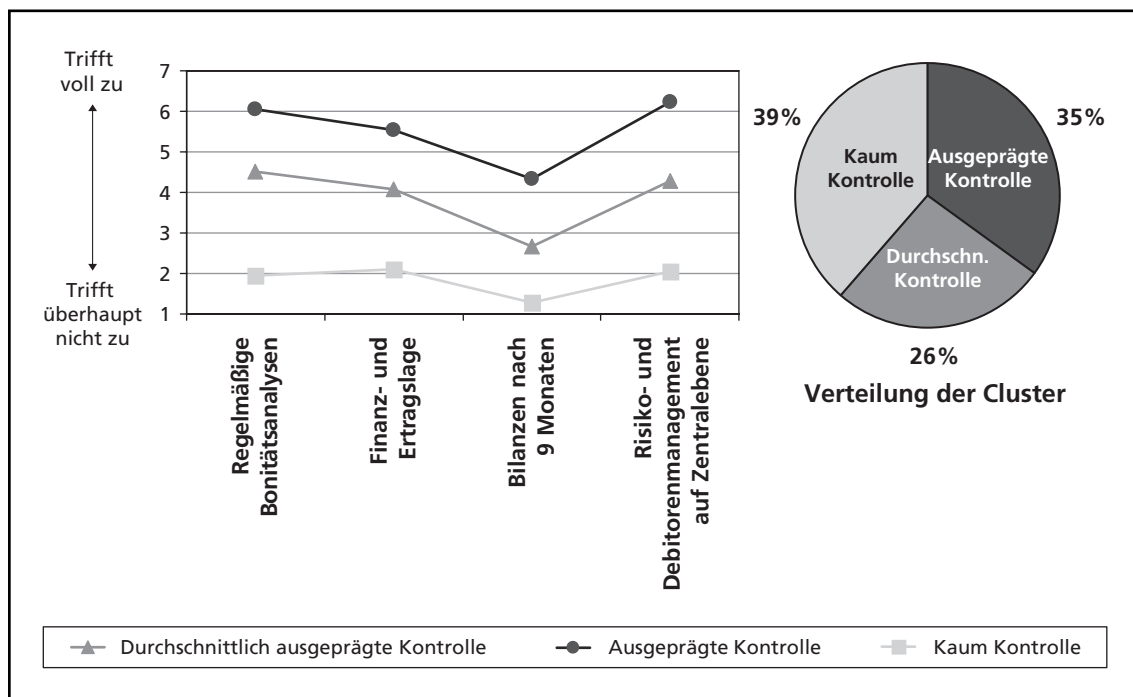


Abbildung 45: Clusterung der Verbundgruppen bzgl. des Grades der Kontrolle der Finanzdaten der Mitglieder

<sup>65</sup> Frage 6 des Zentral-Fragebogens.

<sup>66</sup> Vgl. Kapitel 4.2.2.4.

<sup>67</sup> Die beiden Faktoren erklären zusammen 71,14% der Gesamtvarianz.

<sup>68</sup> Alle Faktorladungen > 0,7.



Im Bereich „Finanzdaten“ zählen sich 35 % der Befragten nach eigenen Angaben zu den Verbundgruppen-Zentralen, die eine ausgeprägte Kontrolle der Finanzdaten der Mitglieder durchführen. Diese äußert sich darin, dass sie regelmäßig Bonitätsanalysen ihrer Mitglieder durchführen, zeitnah über die Finanz- und Ertragslage der Mitglieder informiert sind, Zugriff auf die Bilanzen der Mitglieder haben, und, auf diesen Informationen basierend, ein funktionierendes „Risiko- und Debitorenmanagement“ auf Zentralebene installiert haben (Mittelwerte 4,33 bis 6,05). Immerhin 39 % der Verbundgruppen üben allerdings kaum Kontrollen der Finanzdaten ihrer Mitglieder aus.

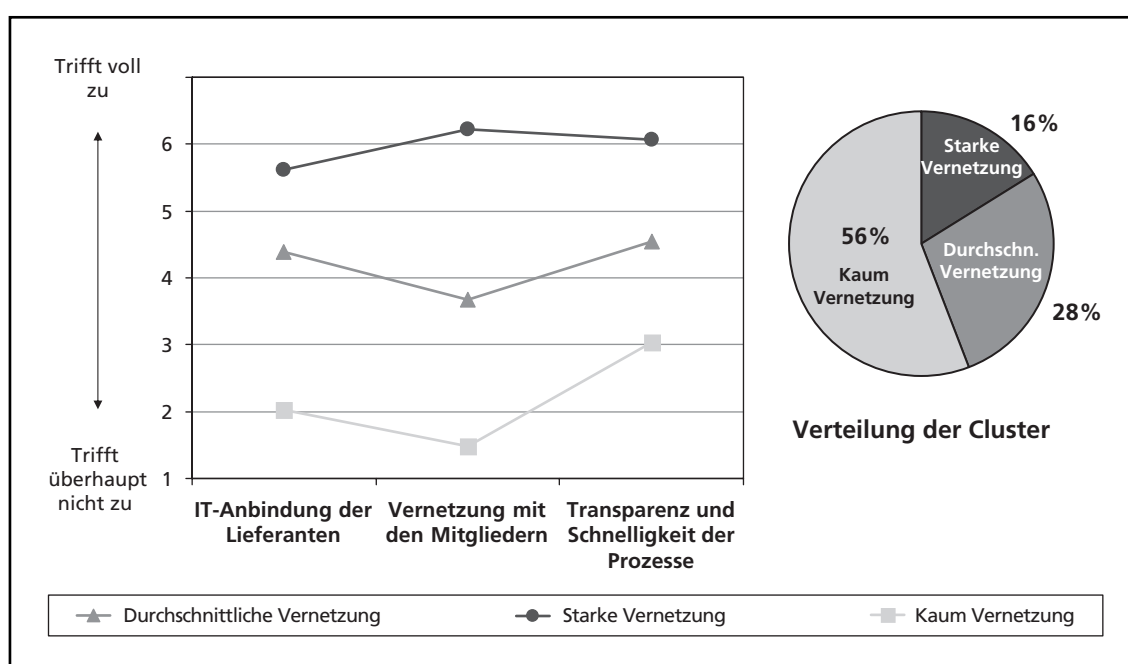


Abbildung 46: Clusterung der Verbundgruppen bzgl. des Grades der Vernetzung

Bezogen auf den Faktor „Informationsverbund“ weisen nur 16 % der Befragten hohe Ausprägungen auf. Diese Verbundgruppen sind beschaffungsseitig mit den Lieferanten und absatzseitig mit den Mitgliedern vernetzt, und zeichnen sich durch schnelle, flexible und damit zukunftsfähige Prozesse zu Mitgliedern und Lieferanten aus. Über 56 % der Verbundgruppen erkennen dagegen im Bereich des Informationsverbundes noch erheblichen Handlungsbedarf im Hinblick auf eine zukunftsfähige Gestaltung der Prozesse.

Auch diese Angaben werden wieder in Abhängigkeit zu der Frage nach der Reduktion des Insolvenzrisikos gesetzt (vgl. Abbildung 47). Verbundgruppenzentralen, die über eine ausgeprägte Kontrolle der Finanzdaten ihrer Mitglieder verfügen und einen hohen Grad der Realisation des Informationsverbundes verwirklicht haben, schätzen Ihren Einfluss signifikant höher (Irrtumswahrscheinlichkeiten  $p < 0,05$ ) ein als diejenigen Gruppen mit schwachen Ausprägungen. Die ausgeprägte Kontrolle auf Finanzdaten und der ausgeprägte Informationsfluss mit Lieferanten und Mitgliedern sind damit weitere Merkmale,

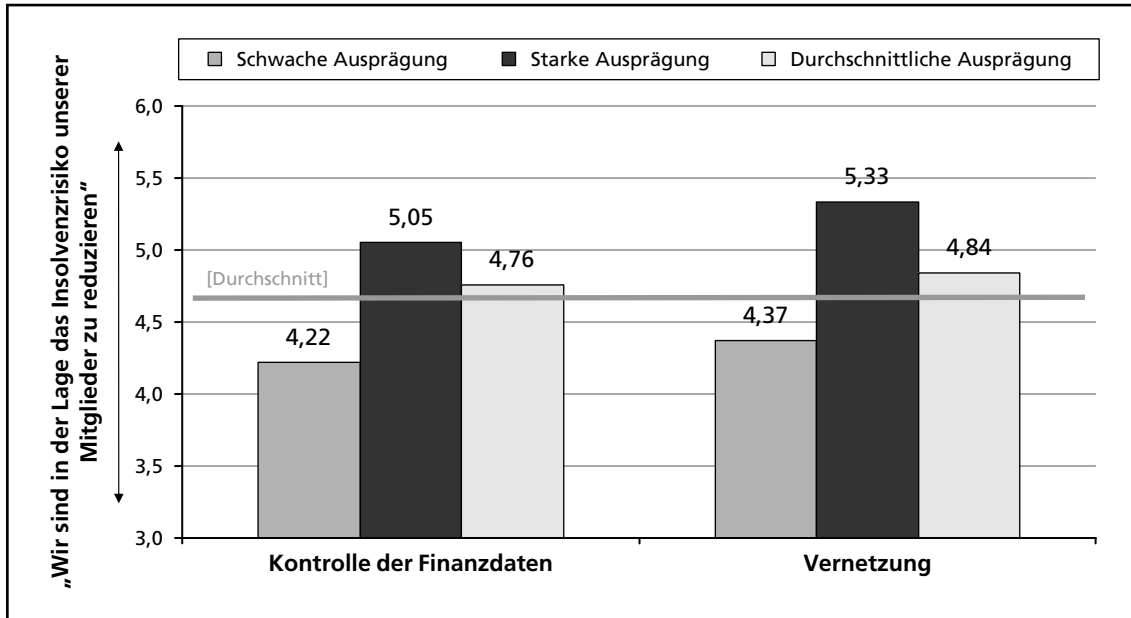


Abbildung 47: Reduktion des Insolvenzrisikos in Abhängigkeit vom Grad der Kontrolle der Finanzdaten der Mitglieder und dem Grad der Vernetzung

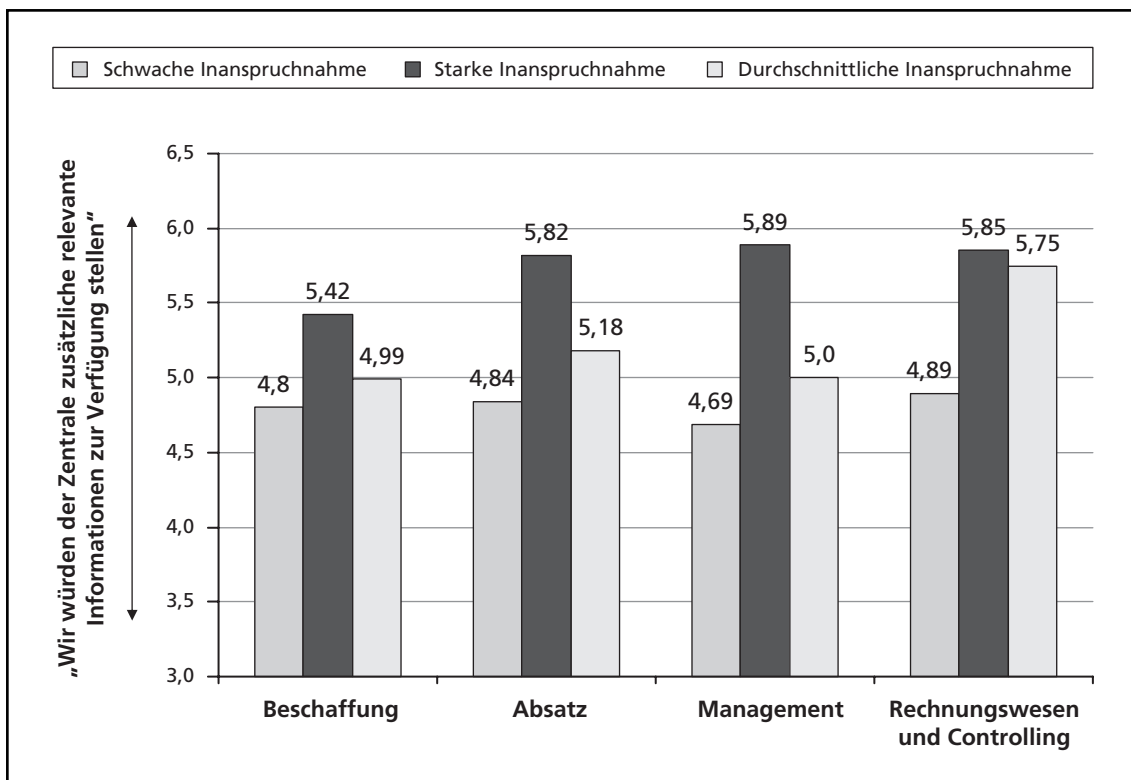


Abbildung 48: Bereitschaft der Mitglieder, der Zentrale zusätzliche Informationen zur Verfügung zu stellen, in Abhängigkeit von der Inanspruchnahme zentraler Kooperationsangebote

durch die sich Verbundgruppen auszeichnen, welche die Frage nach Reduktion des Insolvenzrisikos durch Verbundgruppenmitgliedschaft bejahen.

Quantität und Qualität des Informationsflusses von den Mitgliedern zur Kooperationszentrale sind natürlich letztlich vom Willen der Mitglieder abhängig. Um diesbezüglich ein Bild über die Bereitschaft der Mitglieder zu gewinnen, wurde den Mitgliedern ein Szenario präsentiert, welches die Entwicklung zentraler Dienstleistungen vorsieht, die der Verbesserung der Finanzierungsbedingungen der Mitglieder dienen. Für diesen Fall wurden die Mitglieder gefragt, ob sie bereit sind, den Zentralen zusätzliche relevante Informationen zur Verfügung zu stellen. Abbildung 48 zeigt das Ergebnis in Abhängigkeit von der Inanspruchnahme zentraler Dienstleistungen.

Auch hier zeigt sich wieder der Unterschied von stärker und schwächer kooperierenden Mitgliedern, wobei insgesamt hohe Mittelwerte (4,69 bis 5,89) darauf hin deuten, dass grundsätzlich alle Mitglieder bereit sind, bei Verbesserung der eigenen Finanzierungsbedingungen den Zentralen weitere Informationen zukommen zu lassen.

#### 4.2.2.7 Zwischenfazit

Der Einfluss der Verbundgruppenzentrale auf das Risiko ihrer Mitglieder wird im Rahmen der qualitativen Befragung von den Beteiligten unterschiedlich beurteilt. Auch wenn bei der quantitativen Untersuchung für *alle* Unternehmen, die einer Verbundgruppe angehören, ein positiver Einfluss der Verbundgruppenmitgliedschaft auf das Risiko nachgewiesen wurde, liegt daher die Vermutung nahe, dass die Stärke des Zusammenhangs von weiteren internen und externen Einflussfaktoren abhängt. Vor diesem Hintergrund gilt es, eine Risikoanalyse eines jeden Mitgliedsunternehmens durchzuführen und zu überprüfen, in welchen Risikofeldern die Verbundgruppe ihre Mitglieder unterstützt und wie stark diese Unterstützung jeweils ausfällt. Aus den vorliegenden qualitativen Ergebnissen lässt sich schließen, dass der Einfluss der Verbundgruppenmitgliedschaft auf das Risiko der Mitglieder größer ausfällt, wenn die einzelnen Kooperationsangebote von den Mitgliedern insbesondere in den Bereichen Absatz, Management und Controlling stärker in Anspruch genommen werden. Als weiteres risikorelevantes Merkmal wurde eine umfassende Kontrolle der Finanzgebaren der Mitglieder durch die Verbundgruppenzentrale identifiziert, die im Sinne eines Finanzcontrollings der Mitglieder mit funktionierenden Frühwarnsystemen verbunden sein sollte. Außerdem dient die starke warentwirtschaftliche Informationsvernetzung der Verbundgruppe mit ihren Mitgliedern und Lieferanten als Grundlage für eine Erhöhung der Entscheidungsgeschwindigkeit und damit als Voraussetzung für verminderte Entscheidungsrisiken.

Bei vielen Auswertungen zeigen sich Unterschiede zwischen den stärker und schwächer kooperierenden Unternehmen. Die Bewältigung der Akzeptanzdefizite der Mitglieder ist die Voraussetzung für die stärkere Bindung der Mitglieder an zentrale Konzepte in den Verbundgruppen und für einen in der Folge stärkeren Einfluss auf das Insolvenzrisiko der Mitglieder. Zur Erhöhung der Akzeptanz bei den Mitgliedern sollten möglichst

viele Mitglieder dazu gebracht werden, bereits in der Konzeptionsphase neuer Angebote zu partizipieren. Aus der Analyse der Mitgliederantworten wurde zudem deutlich, dass die Mitglieder durchaus zu verstärkter Kooperation bereit sind, wenn sie daraus einen zusätzlichen Nutzen in Form von verbesserten Finanzierungsbedingungen ziehen würden. Wenn es also gelingt, den Mitgliedern ihre im Falle verstärkter Kooperation reduzierte Risikolage zu verdeutlichen, wird dies eine verstärkte Akzeptanz der Verbundgruppe bei Ihren Mitgliedern zur Folge haben.

## 5 Schlussfolgerung und Ausblick

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde die Risikolage der Mitgliedsunternehmen von Verbundgruppen untersucht. Dabei wurde der Einfluss der Verbundgruppenmitgliedschaft auf das Risiko der Mitglieder getestet. Außerdem wurde auf Basis qualitativer Einschätzungen von Verbundgruppenmanagern und –mitgliedern eine Bestandsaufnahme über die Bedeutung der Problematik „Finanzierungsbedingungen der Mitglieder und die Rolle der Verbundgruppe“ vorgenommen. Schließlich wurden Kooperationsmerkmale identifiziert, die dazu führen, dass das Risiko der Unternehmen durch die Mitgliedschaft reduziert wird. Die zentralen Ergebnisse des quantitativen Teils der Studie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Verbundgruppenmitglieder weisen tendenziell ein geringeres Risiko, gemessen durch den Creditreform-Bonitätsindex, auf als strukturell vergleichbare nicht-kooperierende Unternehmen.
- Das Merkmal „Verbundgruppenmitgliedschaft“ liefert einen signifikanten Erklärungsbeitrag zum Risiko der Mitgliedsunternehmen, wird jedoch im Kriterien-Katalog der Creditreform nicht explizit berücksichtigt.
- Die Höhe des Einflusses der Verbundgruppenmitgliedschaft ist von den spezifischen Merkmalen des Mitgliedsunternehmens abhängig.
- Die positive Auswirkung der Verbundgruppenmitgliedschaft auf die Risikolage der Unternehmen wurde damit empirisch bestätigt.

Zentrale Ergebnisse der qualitativen Befragung sind:

- Die Verbesserung der Finanzierungsbedingungen der Mitglieder wurde von den Verbundgruppenmanagern als eine der Kernherausforderungen für die Zukunft erkannt.
- Durch die Zurückhaltung der Banken bietet sich im Bereich der Mittelstandsfinanzierung über das „Zentralregulierung und Delkredere“-Geschäft hinaus ein neues Tätigkeitsfeld für die Verbundgruppen an.
- Insbesondere der Bereich der Ratingberatung („Rating Advisory“) ist aufgrund der Kenntnis der Situation der Mitgliedsunternehmen ein anzustrebendes Geschäftsfeld, welches von den Zentralen im eigenen und im Interesse ihrer Mitglieder aufgebaut werden sollte. Allerdings lässt die Inanspruchnahme bereits bestehender Beratungsangebote noch zu wünschen übrig. Auch innovative Finanzdienstleistungen für die Mitglieder werden an Bedeutung zunehmen.
- Die Auswirkungen der Verbundgruppenmitgliedschaft auf das Insolvenzrisiko der Mitglieder werden von den Beteiligten unterschiedlich beurteilt. Als weitere Eigenschaften von Verbundgruppen mit einem positiven Einfluss auf das Risiko ihrer Mitglieder wurden folgende Merkmale identifiziert:
  - Starke Inanspruchnahme des zentralen Leistungsangebotes, insbesondere im Bereich Absatz, Management, Controlling.

- Höherer Zentralisierungsgrad und stärkere Bindung der Mitglieder an die zentralen Konzepte bei gleichzeitig hoher Mitgliederpartizipation in der Konzeptionsphase zentraler Kooperationsangebote.
- Funktionierende und verbindliche Frühwarnsysteme für die Mitglieder auf Zentralebene.
- Schnelle, flexible Prozesse zu den Mitgliedern zur Erhöhung der Reaktionsgeschwindigkeit.

Aus diesen Ergebnissen ergibt sich in verschiedener Hinsicht Handlungsbedarf für das Verbundgruppenmanagement: Die in der quantitativen Studie ermittelten Risikovorteile sind gegenüber Kapitalgebern fundiert zu kommunizieren. Dabei sollte insbesondere empirisch überprüft werden, inwieweit diese Risikovorteile von Kooperationen bereits von den Banken in ihren Risikocontrolling-Systemen berücksichtigt werden und damit bereits zu verbesserten Finanzierungsbedingungen für Verbundgruppenmitglieder führen. Die Umsetzung der Risikovorteile in konkrete Finanzierungsvorteile ist letztlich abhängig von der jeweiligen Bank und ihrem spezifischen Rating-System. Im Zuge der Entwicklung standardisierter Rating-Verfahren ist zu fordern, dass das Merkmal „Verbundgruppenmitgliedschaft“ als Rating-Kriterium in den Rating-Katalogen Berücksichtigung findet. In den kommenden Jahren ist dann zu prüfen, inwieweit sich die Trennschärfe der Rating-Verfahren unter Berücksichtigung dieses Merkmals verbessert. Unabhängig davon sollte die Verbundgruppenmitgliedschaft in Bankgesprächen des Mitgliedes zukünftig eine stärkere Rolle als bisher spielen.

Auch den Mitgliedern sind die Risikovorteile der Kooperation in ihrem Gesamtzusammenhang überzeugend darzulegen. Dies sollte dazu führen, dass sich die im qualitativen Teil herauskristallisierten vorteilhaften Kooperationsstrukturen innerhalb der Verbundgruppe leichter umsetzen lassen. Damit könnten die vorhandenen Akzeptanzdefizite zentraler Kooperationsangebote bei den Mitgliedern bewältigt, die Bindung der Mitglieder an die Zentrale und der Grad der Inanspruchnahme der Kooperationsangebote erhöht werden.

Schließlich dient das Ergebnis bei erfolgreicher Umsetzung auch zur Gewinnung neuer Mitglieder für die Verbundgruppen. Für nicht-kooperierende mittelständische Unternehmen, die trotz ausreichender Bonität mit dem „Finanzierungsproblem“ konfrontiert sind, wird die Mitgliedschaft in einer Verbundgruppe durch verbesserte Finanzierungsbedingungen attraktiver.

## Literaturverzeichnis

**AGRESTI, A. (1990):** Categorical Data Analysis, Wiley Series in Probability and Mathematical Statistics, Applied Probability and Statistics, New York et al., John Wiley & Sons.

**BACKHAUS, K./ERICHSON, B./PLINKE, W./WEIBER, R. (2000):** Multivariate Analysemethoden: eine anwendungsorientierte Einführung, 9. Aufl., Berlin et al.

**BAETGE, J. (1998):** Bilanzanalyse, Düsseldorf.

**BARRENSTEIN, P./KLIGER, M. (2003):** Verbundgruppen im Wandel, in: Akzente 27, April 2003, S. 10-15.

**BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN VOLKSBANKEN UND RAIFFEISENBANKEN E.V. (2002):** Rating als Chance – Risiken erkennen – Potenziale nutzen: ein Ratgeber für mittelständische Unternehmen.

**BÜSCHGEN, H.E./EVERLING, O. (1996):** Handbuch Rating, Wiesbaden.

**DANNENMAIER, S./LINDEBNER, G. (2001):** Zentralregulierungs-Systeme als Grundlage des Finanzcontrolling, in: Zentes, J./Swoboda, B. (Hrsg.): Perspektiven der Zentralregulierung, Frankfurt am Main, S. 167-184.

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

**DEUTSCHE BUNDESBANK (2003):** Monatsbericht Oktober 2003, 55. Jg., Nr. 10, Frankfurt am Main, S. 29-55.

**GLEIBNER, W./FÜSER, K. (2002):** Leitfaden Rating : Basel II: Strategien für den Mittelstand, München.

**IBB INTERNATIONALE BETRIEBSBERATUNG GMBH (2003):** Die Zukunft der Kooperationen, München, Saarbrücken.

**KNIGHT, F. H. (1964):** Risk, Uncertainty and Profit, New York.

**KROLLZIG, B. (1997):** Zentralregulierung und Delkredere, in: Der Verbund, 10. Jg., Nr. 4, S. 16-18.

**MARKMANN, F. (2001):** Franchising in Verbundgruppen – Eine ökonomische Analyse der institutionellen Barrieren seiner Implementierung, Wiesbaden.

**MCCULLAGH, P. (1980):** Regression Models for Ordinal Data, in: Journal of the Royal Statistical Society, Series B, pp. 109-27.

**O. V. (2004 a):** Die DZ Bank liebäugelt mit einem Verbundrating, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 13.1.2004, Nr. 10, S. 15.

**O. V. (2004 b):** Höhere Beiträge für Kreditgenossen, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 14.1.2004, Nr. 11, S. 12.

**OLESCH, G. (1998):** Zur Dynamik der Verbundgruppen des Handels, in: Olesch, G.: Kooperation im Wandel – Zur Bedeutung und Entwicklung der Verbundgruppen, Frankfurt am Main, S. 3 – 24.

**ROGLER, S. (2002):** Risikomanagement im Industriebetrieb – Analyse von beschaffungs-, Produktions- und Absatzrisiken, Wiesbaden.

**SCHWAB, B./SCHÜLLER, R. (2003):** Bedeutung des Rating Advisors für die Ratingagentur und das zu beurteilende Unternehmen, in: Achleitner, A./Everling, O.: Rating Advisory – Mit professioneller Beratung zum optimalen Bonitätsurteil, Wiesbaden.

**TIETZ, B. (1993):** Der Handelsbetrieb, 2. Aufl., München.

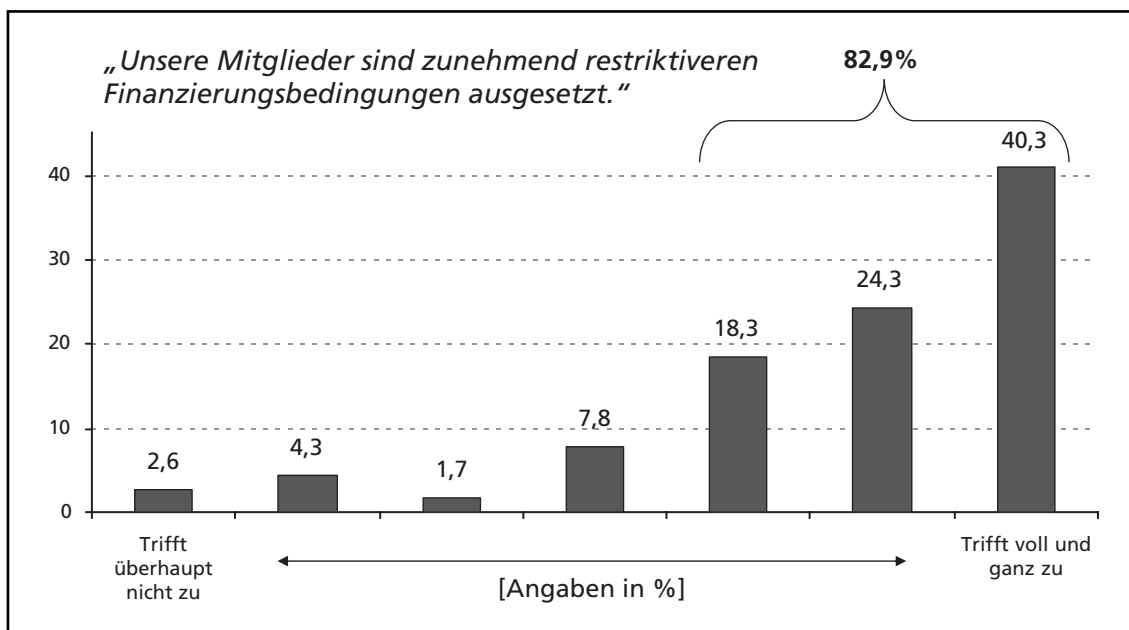
**VERBAND DER VEREINE DER CREDITREFORM E.V. (2001):** Das Creditreform Informationssystem: Entscheidungsunterstützung bei der Bonitätsbeurteilung von Unternehmen, Version Juni 2001.

**ZENTES, J./SWOBODA, B. (2001):** Zentralregulierung im Spannungsfeld zwischen Insourcing und Outsourcing, in: Zentes, J./Swoboda, B. (Hrsg.): Perspektiven der Zentralregulierung, Frankfurt am Main, S. 73-108.

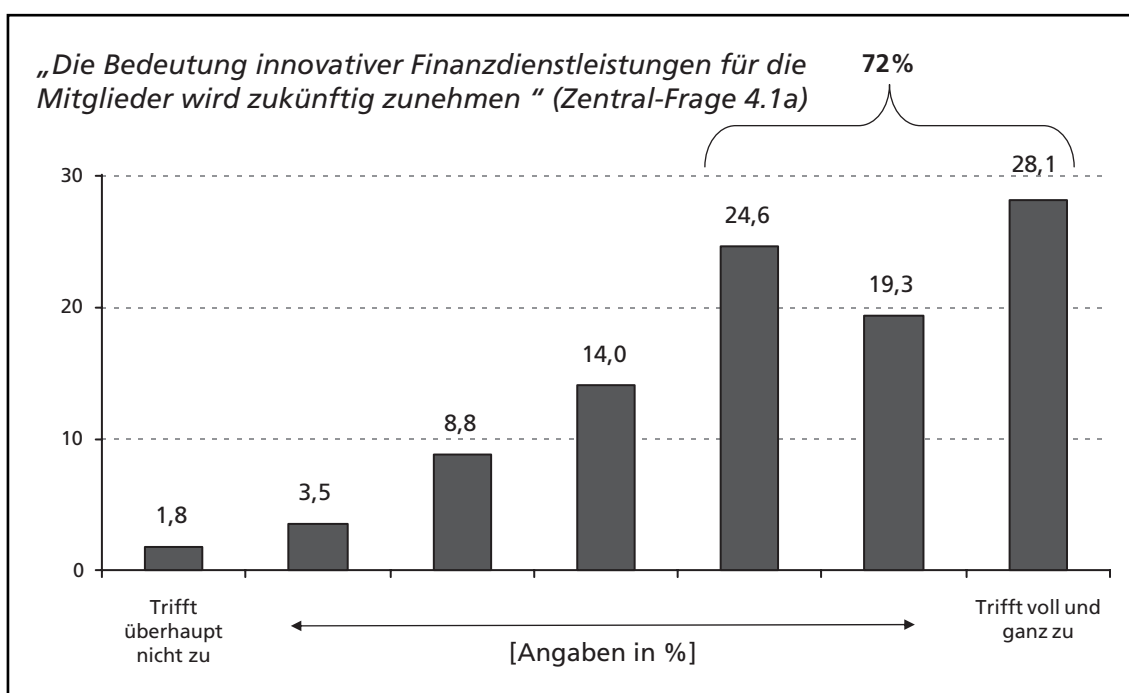


## Anhang

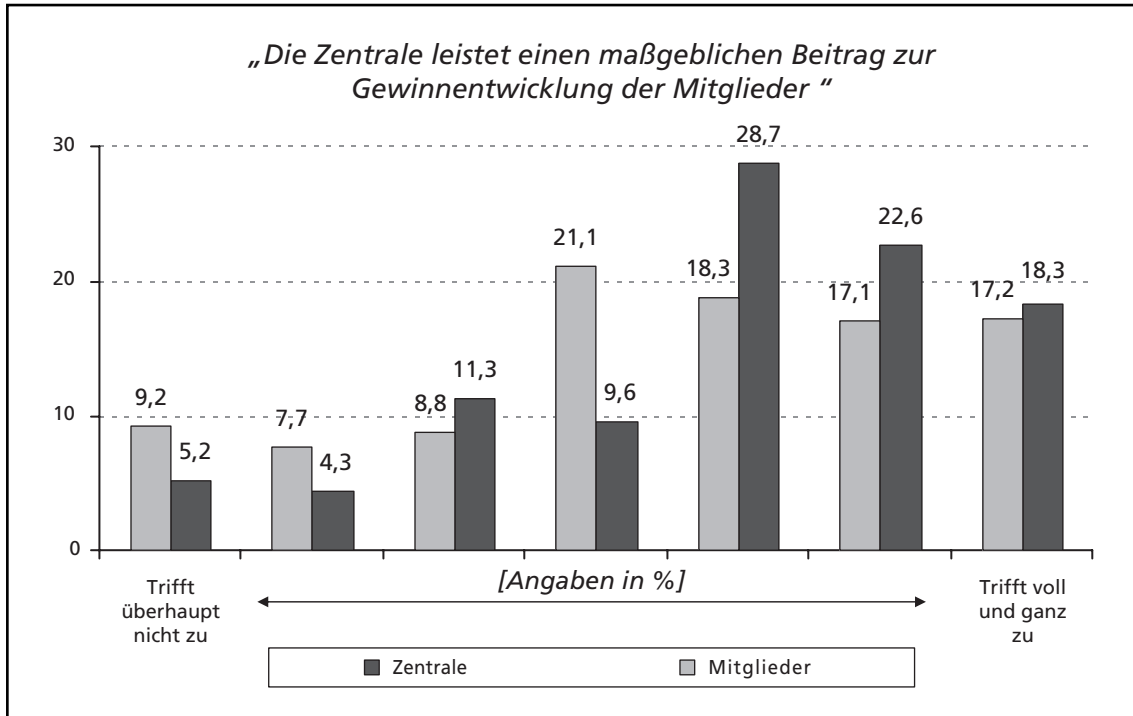
### Anhang A: Weitere Auswertungen



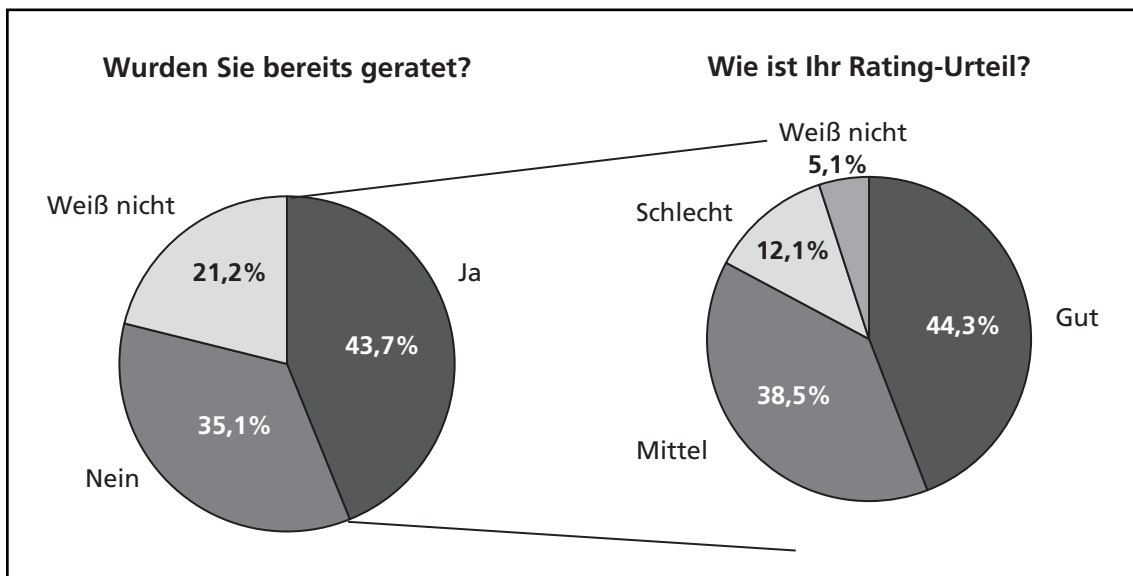
Anhang A 1: Restriktivere Finanzierungsbedingungen der Mitglieder (Zentralfrage 4c)



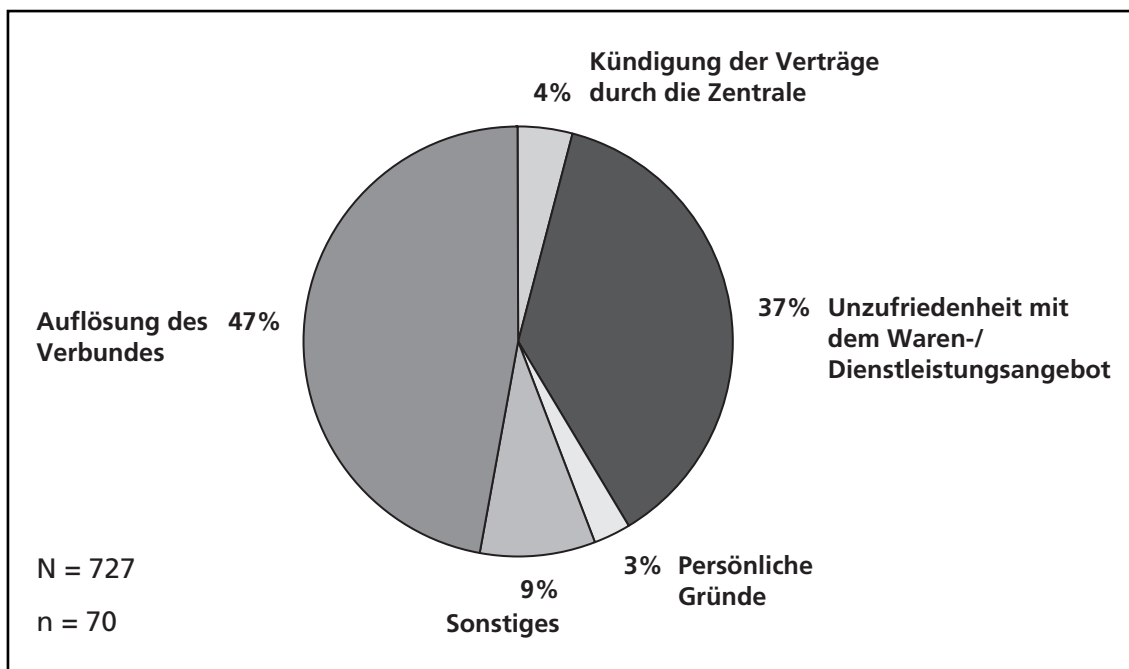
Anhang A 2: Zunehmende Bedeutung innovativer Finanzdienstleistungen für die Mitglieder



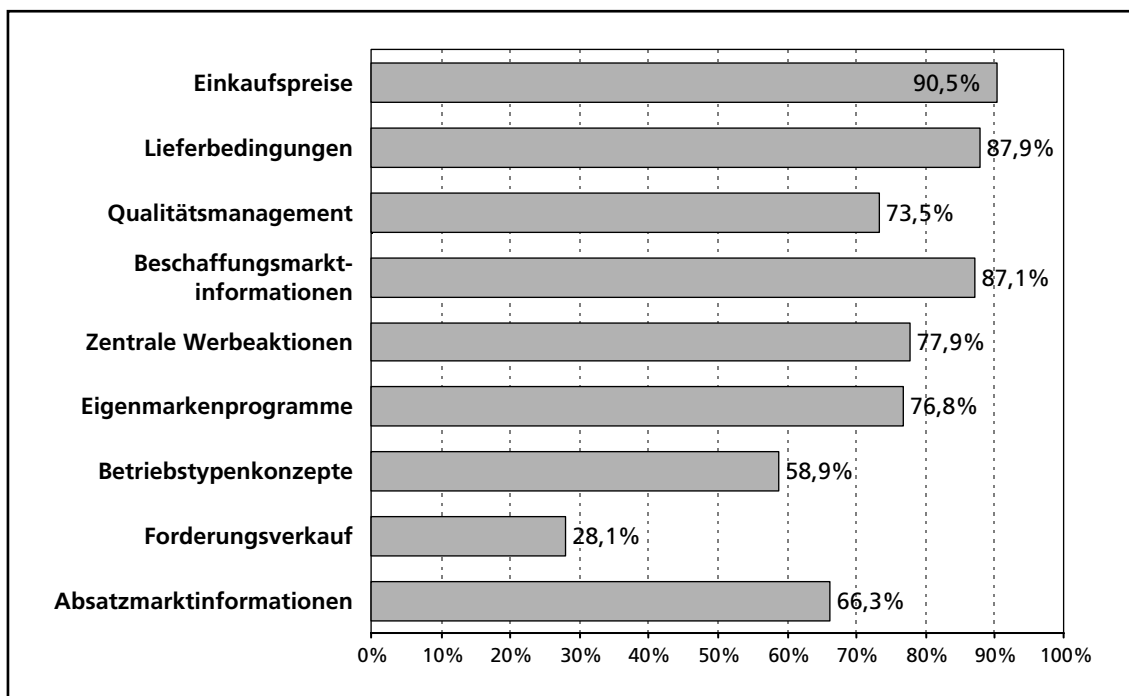
Anhang A 3: Beitrag der Zentrale zur Gewinnentwicklung der Mitglieder (Zentralfrage 4d/Mitgliederfrage 2f)



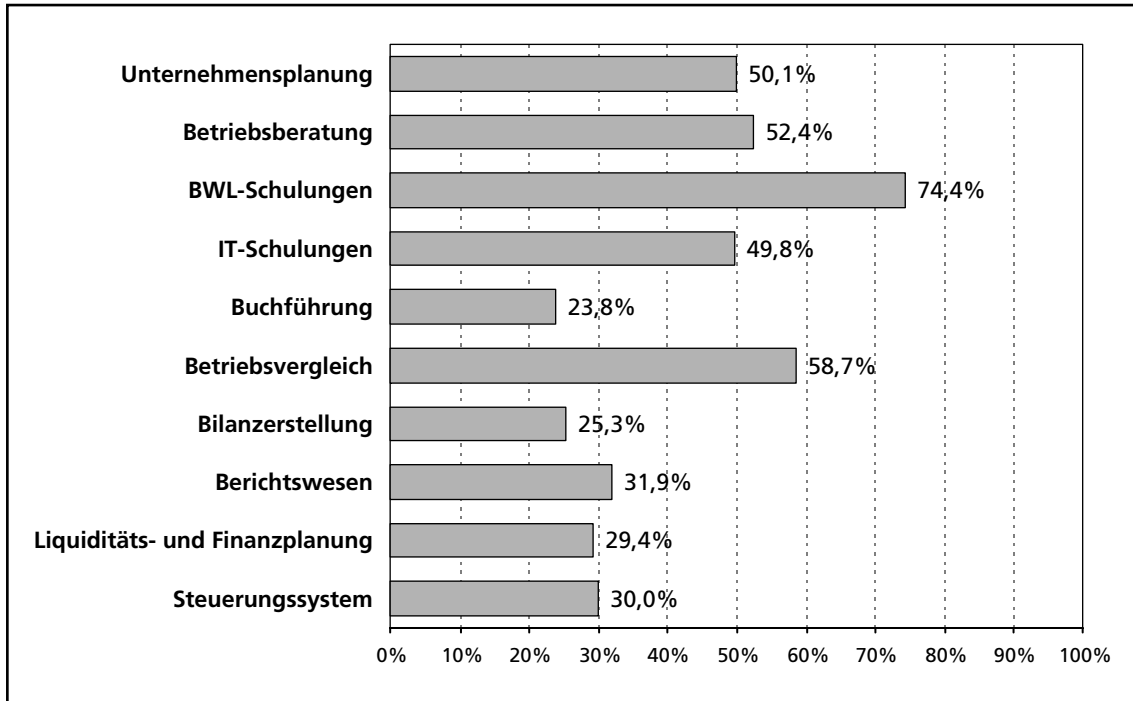
Anhang A 4: Rating-Erfahrungen der Mitglieder (Mitgliederfrage 2c/d)



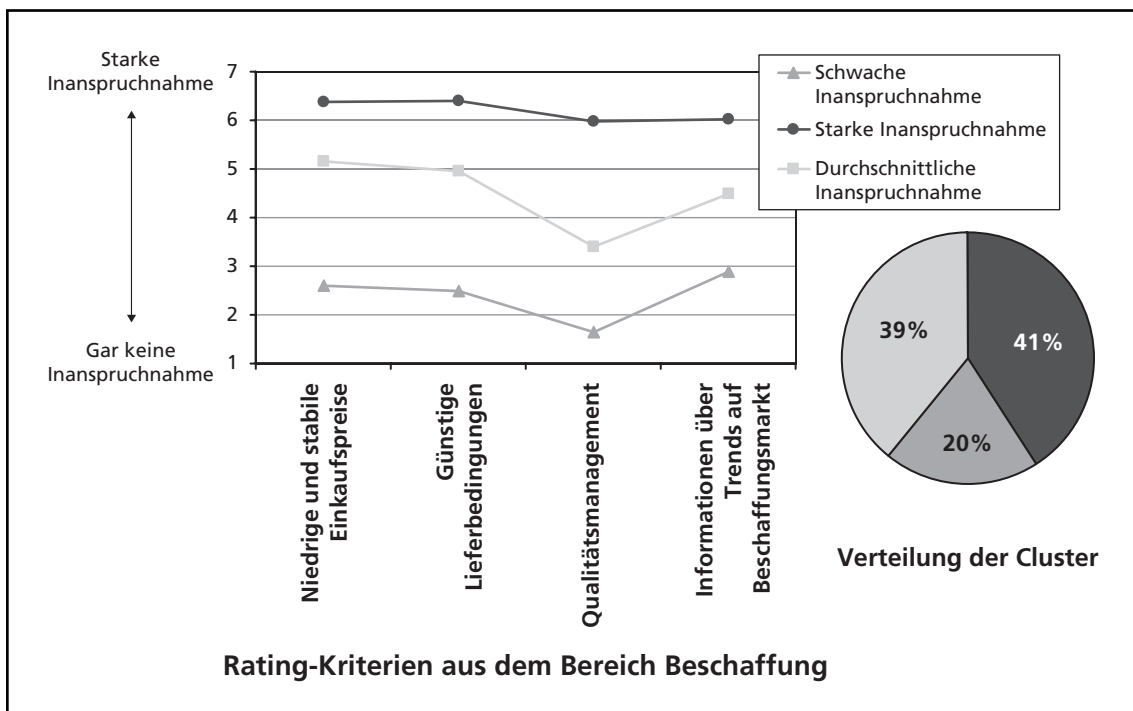
Anhang A 5: Wechselursachen der Mitglieder (Mitgliederfrage 4d)



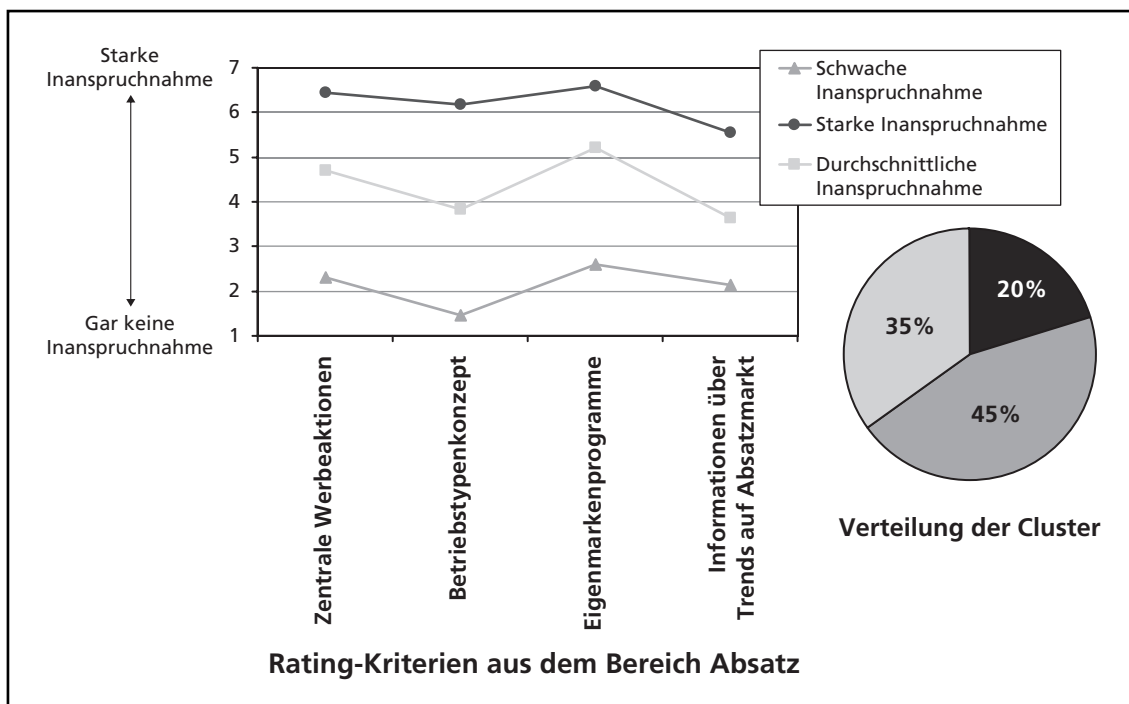
Anhang A 6: Kooperationsangebote im Bereich Beschaffung und Absatz (Antworten der Mitglieder, ungewichtet)



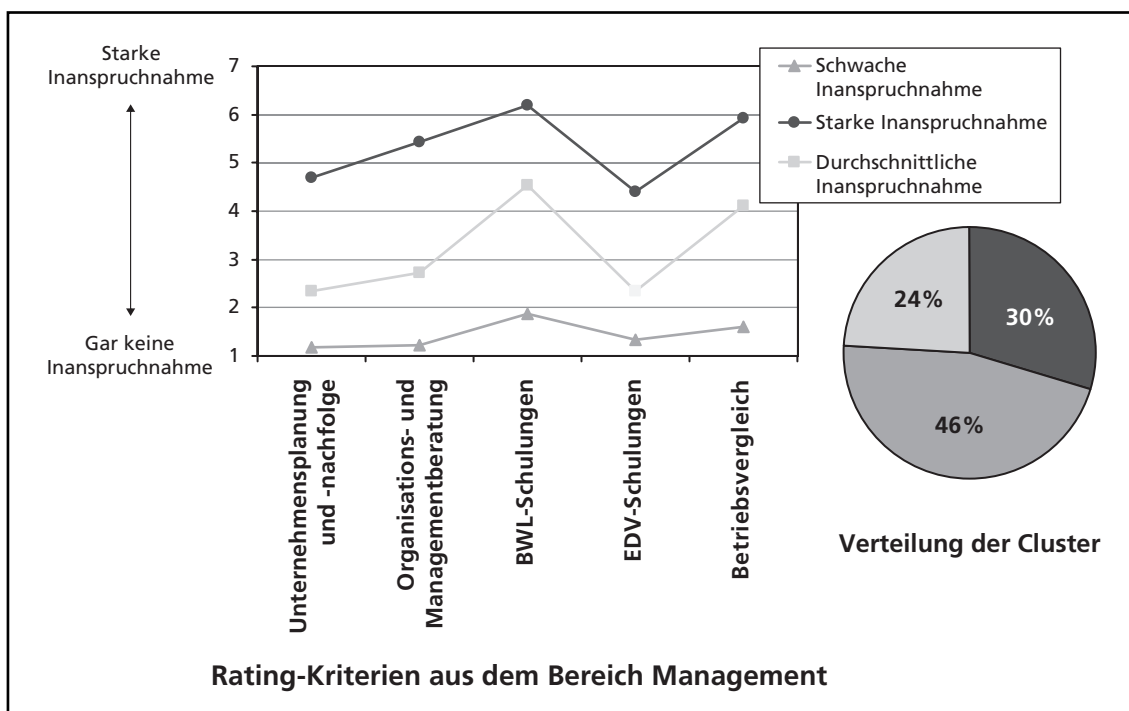
Anhang A 7: Kooperationsangebote im Bereich Management, Rechnungswesen und Steuerung (Antworten der Mitglieder, ungewichtet)



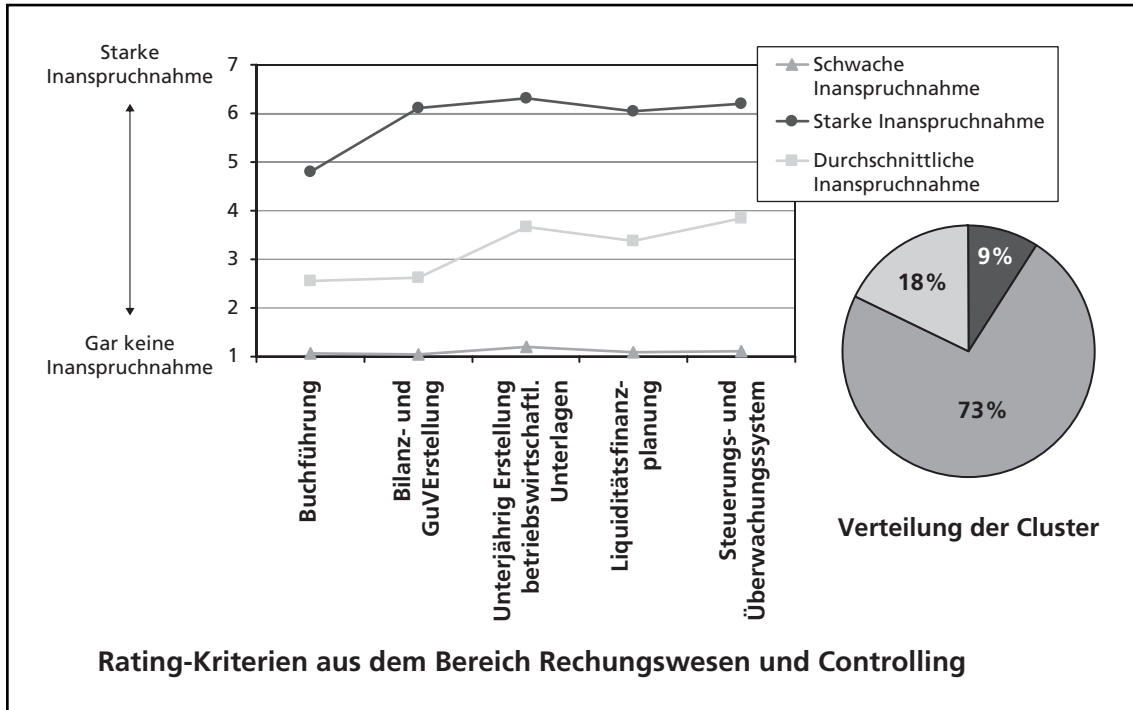
Anhang A 8: Inanspruchnahme der zentralen Unterstützung im Bereich Beschaffung (Mitgliederantworten)



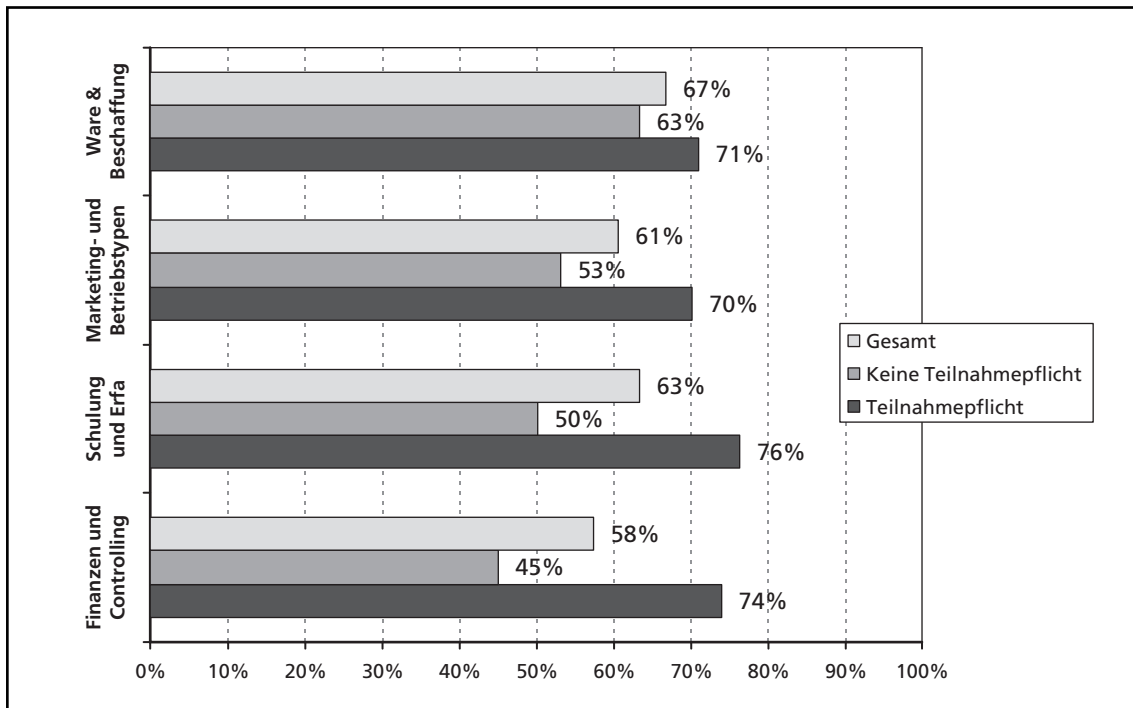
Anhang A 9: Inanspruchnahme der zentralen Unterstützung im Bereich Absatz (Mitgliederantworten)



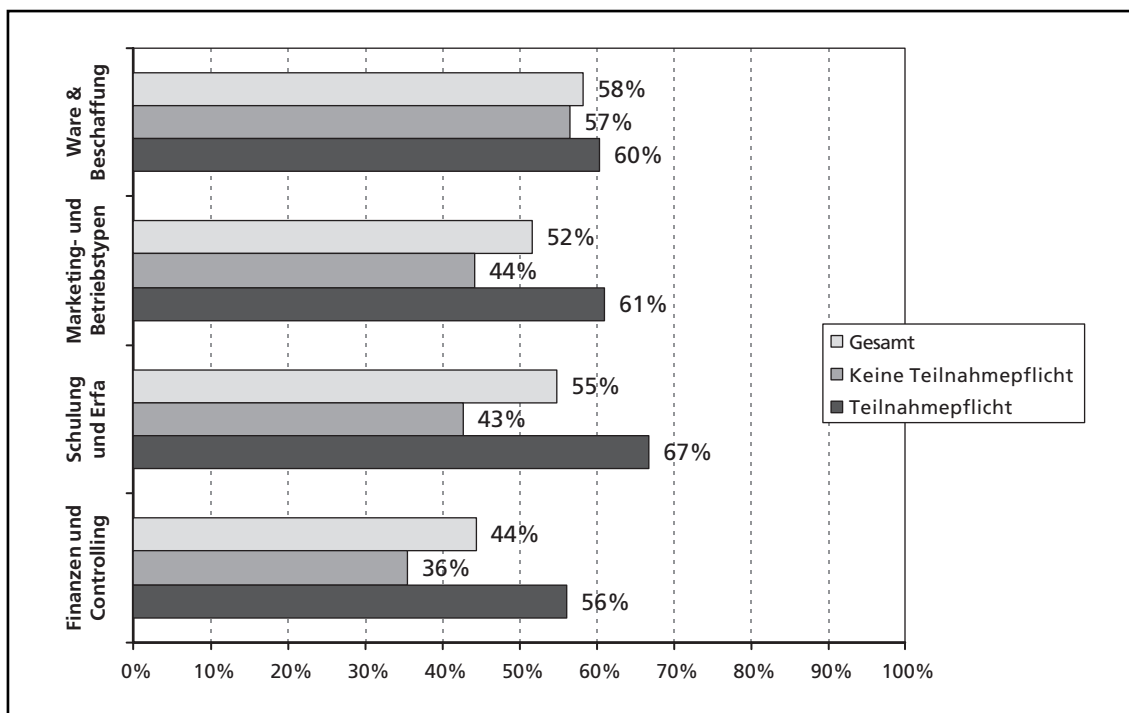
Anhang A 10: Inanspruchnahme der zentralen Unterstützung im Bereich Management (Mitgliederantworten)



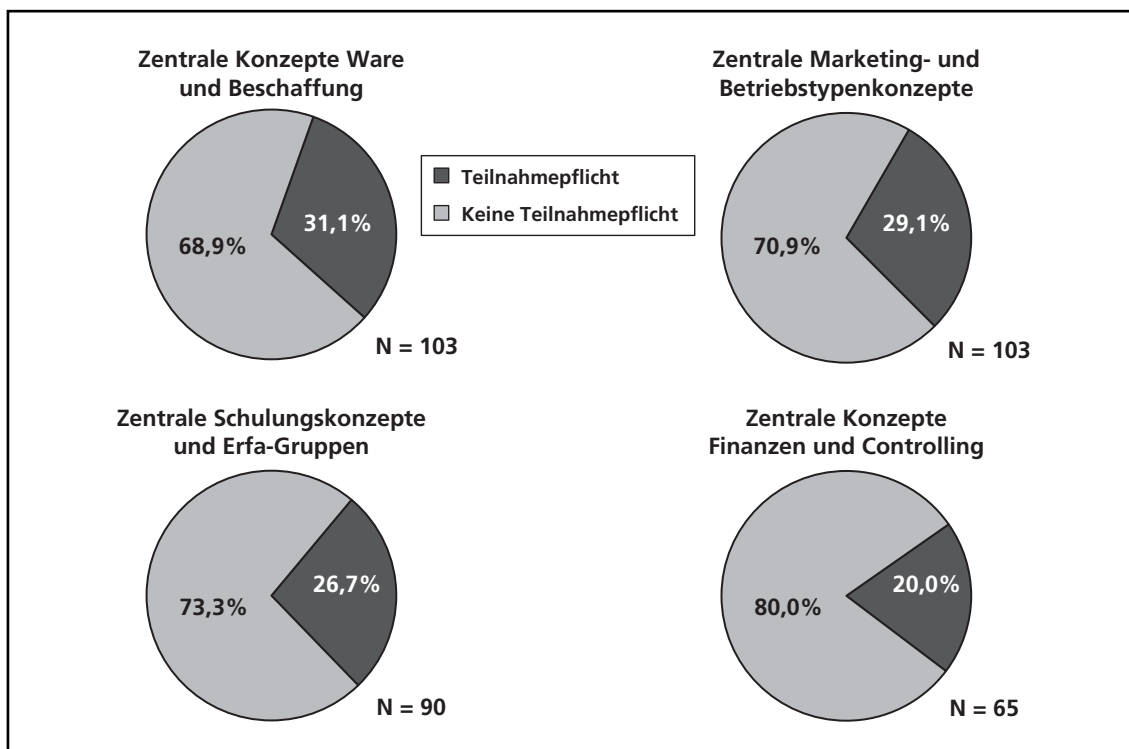
Anhang A 11: Inanspruchnahme der zentralen Unterstützung im Bereich Rechnungswesen und Controlling (Mitgliederantworten)



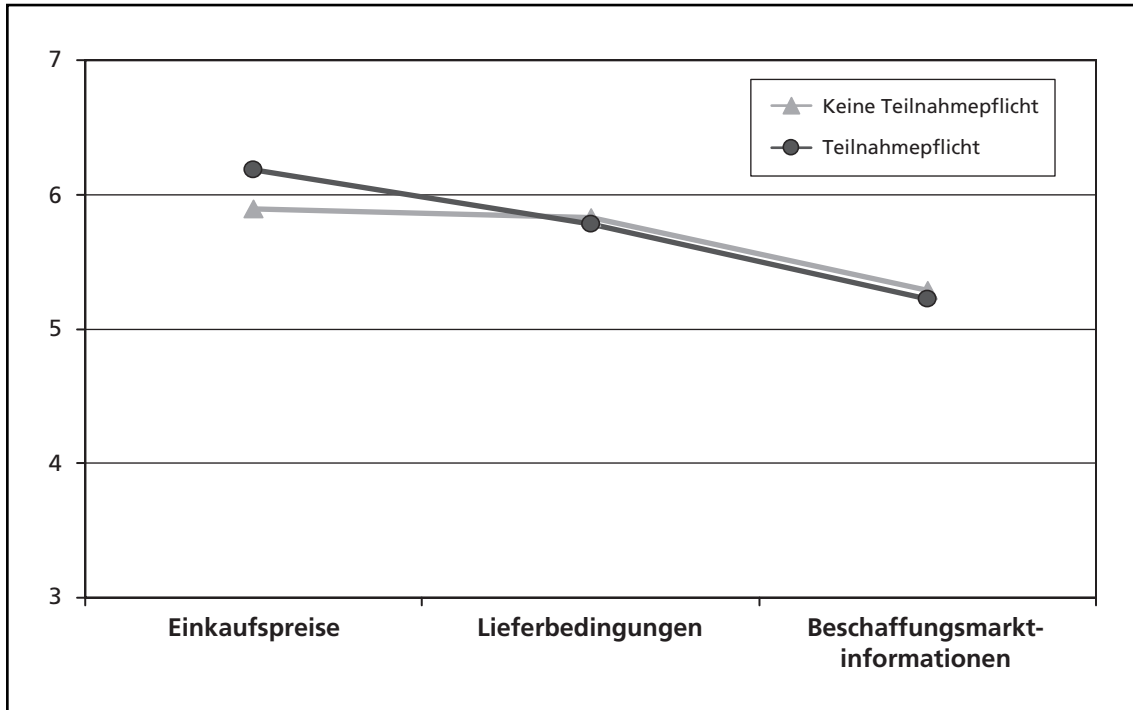
Anhang A 12: Wunsch nach Mitberatung in der Konzeptionsphase neuer Kooperationsangebote in Abhängigkeit von der Akzeptanz der Teilnahmepflicht



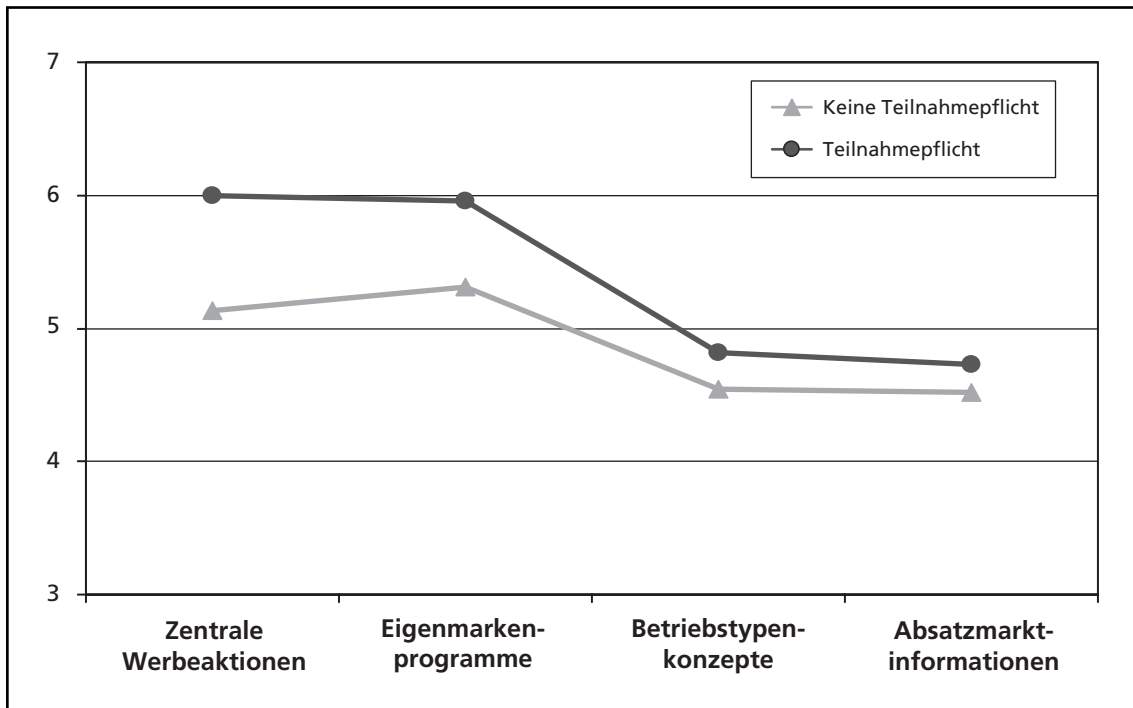
Anhang A 13: Wunsch nach Entschlusspartizipation in der Konzeptionsphase neuer Kooperationsangebote in Abhängigkeit von der Akzeptanz der Teilnahmepflicht



Anhang A 14: Teilnahmepflicht bei zentralen Konzepten

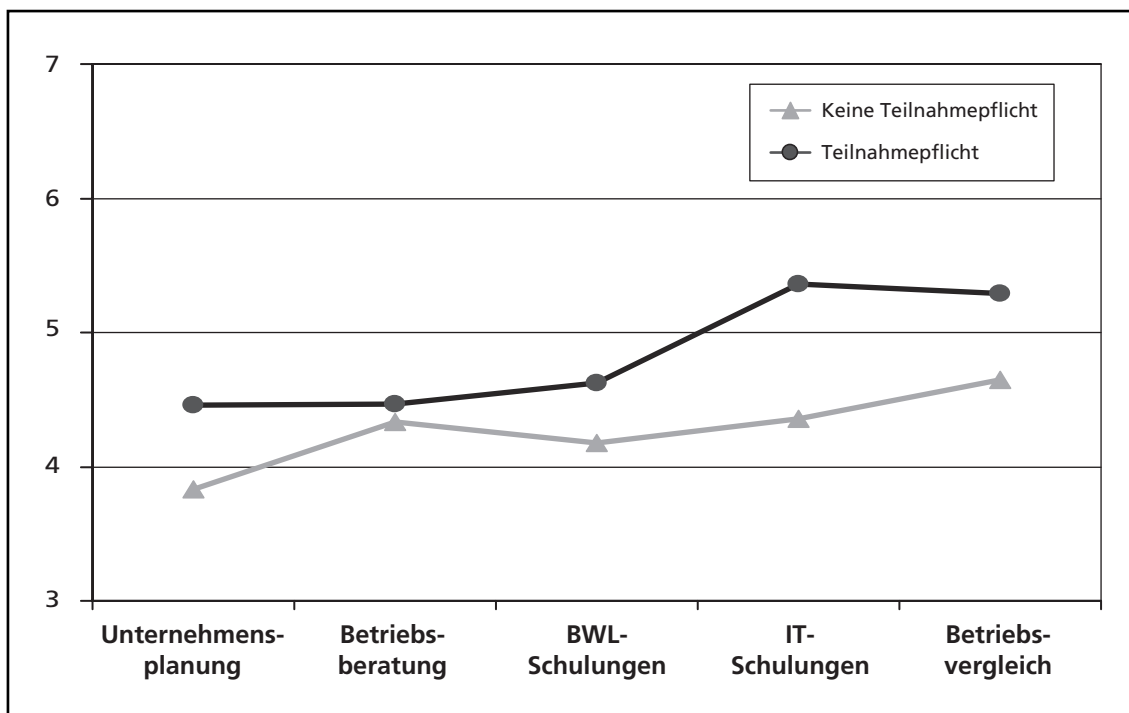


Anhang A 15: Inanspruchnahme der Kooperationsangebote in Abhängigkeit von der Teilnahmepflicht der Mitglieder im Bereich Beschaffung

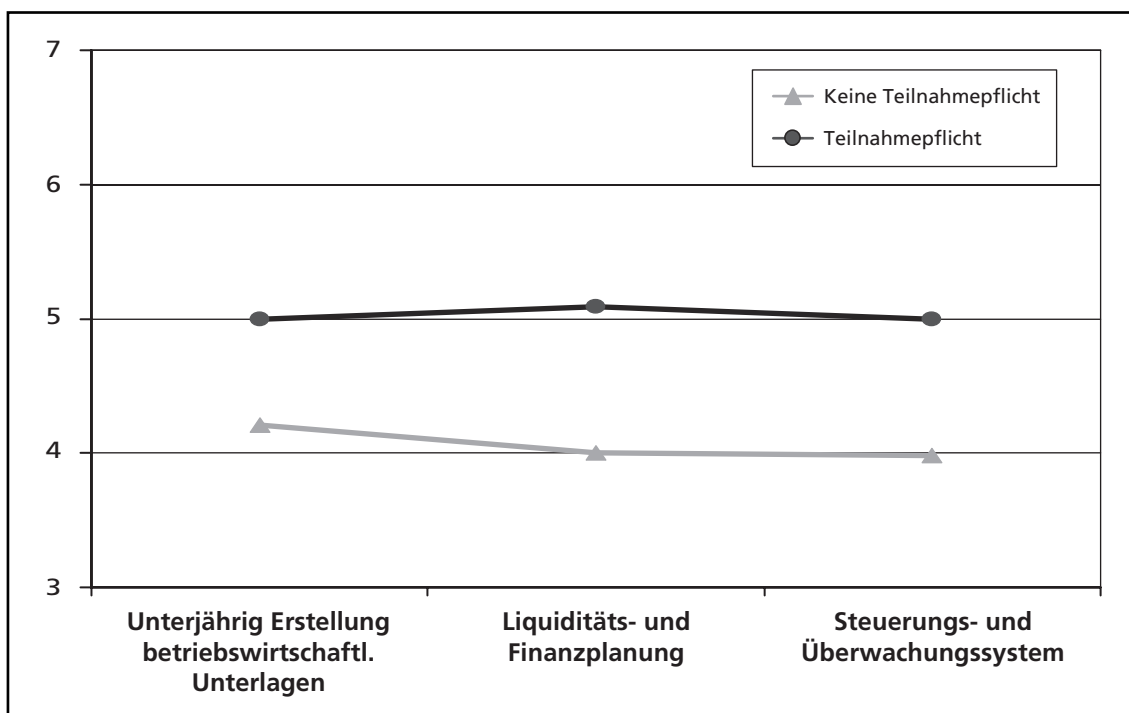


Anhang A 16: Inanspruchnahme der Kooperationsangebote in Abhängigkeit von der Teilnahmepflicht der Mitglieder im Bereich Absatz

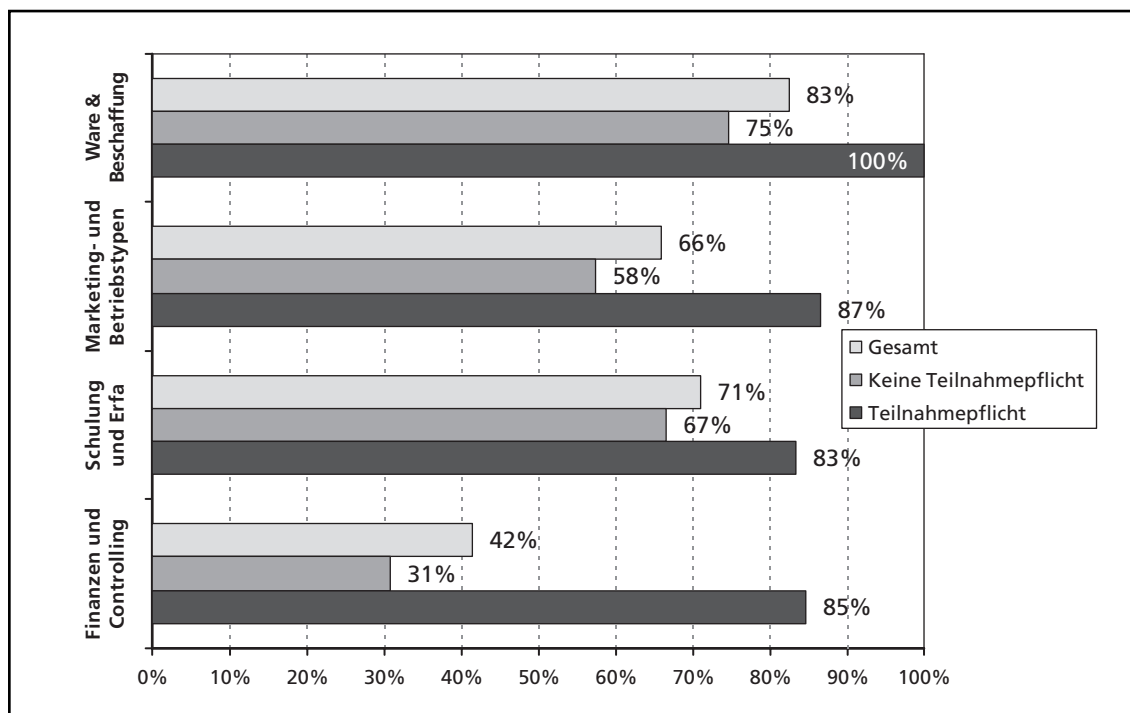




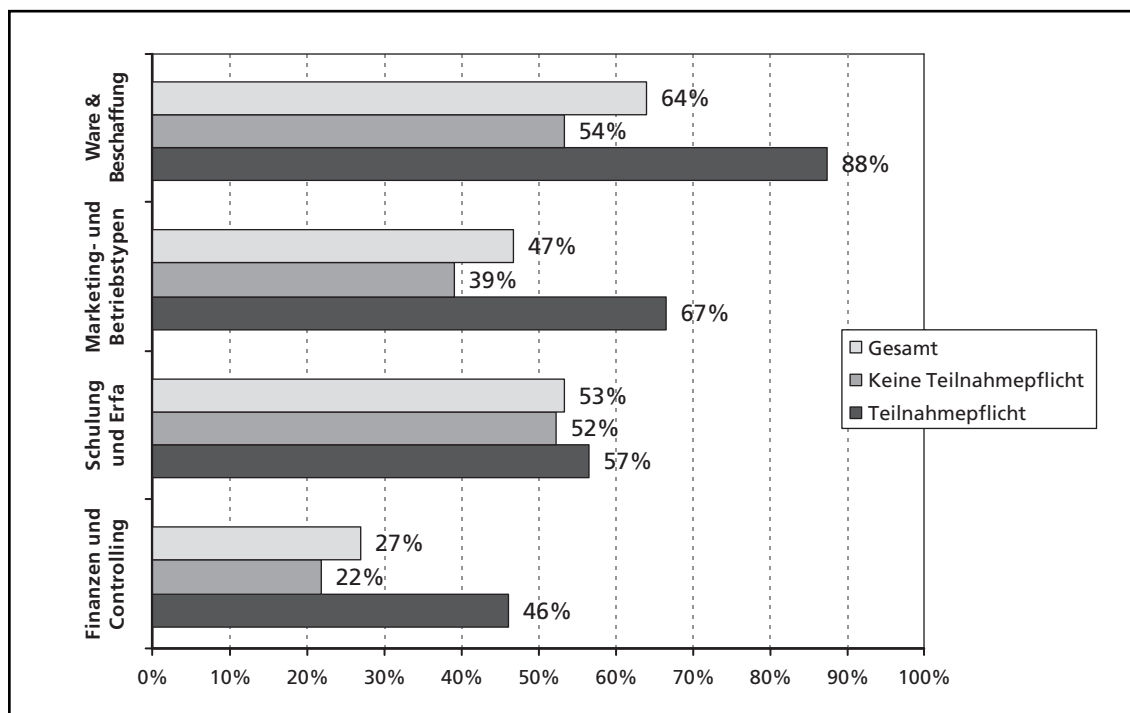
Anhang A 17: Inanspruchnahme der Kooperationsangebote in Abhängigkeit von der Teilnahmepflicht der Mitglieder im Bereich Management



Anhang A 18: Inanspruchnahme der Kooperationsangebote in Abhängigkeit von der Teilnahmepflicht der Mitglieder im Bereich Finanzen und Controlling



Anhang A 19: Mitberatung der Mitglieder in der Konzeptionsphase neuer Projekte (Antworten der Zentralen)



Anhang A 20: Entschlusspartizipation der Mitglieder in der Konzeptionsphase (Antworten der Mitglieder)

## Anhang B: Fragebögen

### Leitfaden für die Experteninterviews

#### Experteninterviews

##### 1 Allgemeines

- 1.1 Welche Leistungen bieten Sie Ihren Mitgliedern an?
- 1.2 Welche Leistungen werden am häufigsten nachgefragt?
- 1.3 „Verkaufen“ Sie diese Leistungen oder zwingen Sie diese Ihren Mitgliedern auf?
- 1.4 Wie hoch ist der Marktanteil „kooperierender Unternehmen“ in der Branche?

##### 2 Mitgliedersituation

- 2.1 Wie beurteilen Sie Ihre wirtschaftliche Situation und die Ihrer Mitglieder?  
Woraus leitet sich Ihre Aussage ab? Über welche Informationsbasis verfügen Sie?
- 2.2 Sind Sie und Ihre Mitglieder restriktiveren Finanzierungsbedingungen ausgesetzt?  
Worin äussert sich das konkret?
- 2.3 Wie finanzieren Sie und Ihre Mitglieder sich?  
In welchem Bereich besteht konkreter Finanzierungsbedarf (Investitionen, Waren)?  
Zu welchen Banken stehen sie in Kontakt?
- 2.4 Bieten Sie Ihren Mitgliedern konkrete Finanzdienstleistungen oder andere Leistungen zur Verbesserung der Finanzierungsbedingungen an?

##### 3 Rating

- 3.1 Sind Sie und Ihre Mitglieder bereits geratet worden? Wie lauteten die Urteile?
- 3.2 Wenn ja, welche Rolle spielten dabei kooperationspezifische Aspekte?

##### 4 Risikolage

- 4.1 Welchen Risiken sind Sie und Ihre Mitglieder typischerweise ausgesetzt?
- 4.2 Bieten Sie Ihren Mitglieder Leistungen zur Bewältigung dieser Risiken an?  
Können Sie das dokumentieren?
- 4.3 Übernehmen Sie Risiken Ihrer Mitglieder? Haften Sie für Ihre Mitglieder?
- 4.4 Ergreifen Sie besondere Maßnahmen zur Rettung gefährdeter Mitglieder?  
Welche? Erwarten Sie dafür eine Gegenleistung?

## **5 Bilanzen, Finanzplanung und Liquiditätskontrolle**

- 5.1 Auf welche Daten Ihrer Mitglieder haben Sie Zugriff?  
Mit welchem zeitl. Abstand?
- 5.2 Kennen Sie die Bilanzen/Bilanzkennzahlen Ihrer Mitglieder?
- 5.3 Wie schätzen Sie die Möglichkeit ein, im Bereich der Finanzplanung und Liquiditätskontrolle steuernden und unterstützenden Einfluss auf Ihre Mitglieder auszuüben?
- 5.4 Wo wird die Mitgliedschaft der Kooperation in der Bilanz bzw. GuV sichtbar?

## **6 Zentralregulierung und Delkredere (Wenn vorhanden)**

- 6.1 Wie vollzieht sich bei Ihnen die ZR? Als Eigenleistung oder Fremdleistung?  
Gibt es Limits für Ihre Mitglieder? Wie sind Haftungsfragen geklärt?  
(Solidarhaftung?)
- 6.2 In welchem Turnus zahlt das Mitglied seine Abschläge? Gibt es eindeutige Sanktionsmechanismen?
- 6.3 Sind Ihre Mitglieder einem Doppelzahlungsrisiko ausgesetzt?

## **7 Absatzkonzept**

- 7.1 Haben Sie bereits ein Markt-Sortimentskonzept aufgebaut?
- 7.2 Wie werden Sie auf veränderte Marktentwicklungen aufmerksam?  
Stimmen Sie Ihr Sortimentskonzept entsprechend ab?
- 7.3 Haben Sie Zugriff auf die Warenwirtschaftssysteme Ihrer Mitglieder?
- 7.4 Kann man Sie als Zentrale mit einem Franchisegeber vergleichen?
- 7.5 Fahren Sie eine eigene Absatzschiene neben dem Mitgliedergeschäft?  
Wie nehmen die Mitglieder diese an?
- 7.6 Können Sie einen Effekt Ihrer marktorientierten Aktivitäten bei den Mitgliedern beobachten? Wie?

## **8 Zentralisierung/Intensität**

- 8.1 Wie bewältigen Sie den Spagat zwischen der zentralgesteuerten Systemgestaltung und der Gewährleistung von Anreizen, als Mitglied vor Ort Leistung zu erbringen?  
Wie ist Kompetenzverteilung zwischen Zentral- und Mitgliederebene ausgestaltet?
- 8.2 Wie hoch ist die Kooperationsintensität? Wie hoch ist die Bezugsquote Ihrer Mitglieder?  
Ergibt sich daraus eine Abhängigkeit Ihrer Mitglieder?

## **9 IT-Status**

- 9.1 Wie ist der Status der Vernetzung der VG-Zentralen mit den Mitgliedern und mit den Lieferanten?
- 9.2 Sind in diesem Bereich Investitionen geplant?  
Wer führt diese durch, Wer finanziert sie?



## **10 Sonstiges**

- 10.1 Mitgliederzufriedenheit
  - 10.1.1 Führen Sie regelmäßig Mitgliederzufriedenheitsanalysen durch? Wie gehen Sie dabei vor?
  - 10.1.2 Welche Ergebnisse gibt es dabei?
- 10.2 Rechtsform
  - 10.2.1 Was gab den Ausschlag für die von Ihnen gewählte Rechtsform?
  - 10.2.2 Gibt es Handlungsbedarf im Zusammenhang mit der Rechtsform vor dem Hintergrund der Finanzierungsbedingungen?
- 10.3 Ausschüttungssystem
  - 10.3.1 Wie werden die Kooperationserträge aufgeteilt? Gibt es ein Ausschüttungssystem für Anteilseigner/Bonussystem für Mitglieder? Wie ist dieses ausgestaltet (Leistungsbezogenheit)?
- 10.4 Value Transfer
  - 10.4.1 Welchen Wert messen Sie Ihren Mitgliedern bei?  
Was bedeuten Sie für Ihre Mitglieder?
- 10.5 Förderauftrag
  - 10.5.1 Gibt es bei Ihnen einen fest verankerten Förderauftrag? Worin äußert er sich?
- 10.6 Projekt Verbundgruppenbonus
  - 10.6.1 Würden Sie einen VG-Bonus allgemein legitimieren?
  - 10.6.2 Wenn es einen gäbe, würde er Ihnen zustehen?
  - 10.6.3 Worauf ist in diesem Zusammenhang bei der Gestaltung des Kooperationsvertrages zu achten?
- 10.7 Erfolgsfaktoren
  - 10.7.1 Welche sonstigen Aspekte erscheinen Ihnen im Zusammenhang mit der Problematik „Kooperationen und Finanzierung/Rating“ besonders relevant?
  - 10.7.2 Was sind Ihrer Meinung nach die Erfolgsfaktoren einer VG?
  - 10.7.3 Wo sehen Sie Probleme?
  - 10.7.4 Sehen Sie eine Substitutsgefahr Ihrer VG durch B2B-Marktplätze oder andere externe DL?

## **11 Anmerkungen**



## Zentralfragebogen

<p><b>Studie im Rahmen des Forschungsprojektes</b></p> <p><b>„Verbundgruppenmitgliedschaft – Risikomerkmale von Kooperationen“</b></p> <p>Westfälische Wilhelms-Universität Münster                  Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung                  Dipl.-Volksw. Peter Ebertz                  Am Stadtgraben 9                  D-48143 Münster</p> <p>E-mail: peter.ebertz@ifg-muenster.de                  Telefon: 0049-(0)251-83-22894                  Fax: 0049-(0)251-83 22 80 4</p>		
		<p>ZENTRALVERBAND                  GEWERBLICHER                  VERBUNDGRUPPEN E.V.</p>
<p>Bitte senden Sie den Fragebogen per E-MAIL, FAX oder POST an oben stehende Adresse zurück.</p>		
<p>Vorbemerkung: Die Begriffe <b>(Einkaufs-)Kooperation</b>, <b>Zentrale</b>, <b>Verbundgruppe</b> und <b>Genossenschaft</b> bedeuten das Gleiche.</p>		
<p><b>1. Erfolgsfaktoren</b>                  Bitte geben Sie an, inwieweit die im Folgenden genannten Herausforderungen für den Erfolg Ihrer Verbundgruppe in der Zukunft von Bedeutung sind.</p>		
<b>Herausforderungen für die Zukunft</b>	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft voll und ganz zu
a) <b>Betriebstypen- oder Marketingkonzepte</b> entwickeln und mit Mitgliedern realisieren	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
b) Den Mitgliedern <b>unterschiedlich intensive Formen der Integration</b> in die Kooperation mit entsprechenden Rechten und Pflichten anbieten	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
c) <b>Neue Mitglieder</b> im In- oder Ausland gewinnen	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
d) <b>Verstärkte Kooperation</b> mit anderen Verbundgruppen	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
e) Stärkere <b>Zentralisierung der Einkaufsverhandlungen</b> bei wichtigen Lieferanten	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
f) Stärkung der <b>eigenen Finanzkraft</b>	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
g) <b>Informationsaustausch</b> innerhalb der Verbundgruppe beschleunigen	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
h) Realisierung eines <b>IT-gestützten Datenverbundes</b> mit Mitgliedern und Lieferanten	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
i) Verbesserung der <b>Finanzierungsbedingungen</b> des Mitgliedes	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
j) <b>Beratung und Qualifizierung</b> der Mitglieder und deren Mitarbeiter zur Anwendung <b>moderner Managementmethoden</b> (Controllingkonzepte etc.) und <b>IT-gestützter Systeme</b> (WWS etc.)	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
k) Beschleunigung der <b>Entscheidungs- und Realisierungsprozesse</b> in der Verbundgruppe	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
l) Erschließung <b>neuer Märkte</b> (Branchen)	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
m) Maßnahmen zur <b>Stabilisierung gefährdeter Mitglieder</b> (z. B. Sicherungsfonds)	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
n) <b>Wertorientierte Berichterstattung</b> gegenüber Kapitalgebern und anderen externen Interessenten	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
o) Sonstiges: _____	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

2. Geschäftsmodell										
a) In welcher Beziehung stehen Sie zu den Ihrer Gruppe angeschlossenen Unternehmen?		<input type="checkbox"/> Die Unternehmen sind primär <b>Vertragspartner (Kunden)</b> , die unser Waren- und Leistungsangebot nutzen. <input type="checkbox"/> Die Unternehmen sind primär <b>Gesellschafter (Mitglieder)</b> , die an Entscheidungen mitwirken und an den Erträgen der Gruppe beteiligt werden. <input type="checkbox"/> Die Unternehmen sind sowohl <b>Vertragspartner</b> als auch <b>Gesellschafter</b> .								
b) Bitte kennzeichnen Sie die von Ihnen angebotenen Leistungen (Mehrfachnennungen möglich!):										
<input type="radio"/> Verhandlung von Preisen/Konditionen im Sortimentsbereich	<input type="radio"/> Markt- und Sortimentskonzepte	<input type="radio"/> Eigenes Warengeschäft mit/ohne Logistik zu Mitgliedern	<input type="radio"/> Warenunabhängige Dienstleistungen (Beratung/Schulung)	<input type="radio"/> IT-basierte Netzwerkangebote (z. B. Warenwirtschaftssysteme)	<input type="radio"/> Eigene Absatzschiene ergänzend zu Mitgliedern					
<input type="radio"/> Zentralregulierung intern	<input type="radio"/> Zentralregulierung über externen Finanzdienstleister	<input type="radio"/> Delkredereübernahme intern	<input type="radio"/> Delkredereübernahme über externen Finanzdienstleister	<input type="radio"/> Zentralfakturierung	<input type="radio"/> Weitere Finanzdienstleistungs- und -Beratungsangebote					
				Trifft überhaupt nicht zu		Trifft voll und ganz zu				
c) Unsere Mitglieder sind hinsichtlich ihrer Größe, regionalen Verteilung, ihrer Rechtsform und ihres Alters sehr <b>heterogen</b> und haben dementsprechend sehr <b>unterschiedliche Erwartungen</b> an die Zentrale.				①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3. Mitgliederentwicklung										
		Anfang 2000			Anfang 2001			2002		
a) Wie viele Mitglieder gehörten Ihrer Gruppe an?		_____			_____			_____ Anfang _____ Ende		
b) Zu- und Abgänge pro Jahr		_____ Neumitglieder _____ Austritte			_____ Neumitglieder _____ Austritte			_____ Neumitglieder _____ Austritte		
c) <b>Austrittsursachen</b> (in absoluten Zahlen)				2000		2001		2002		
- Mitgliederaustritte auf eigenen Wunsch .....				_____		_____		_____		
- Wegfall der Kreditvoraussetzungen .....				_____		_____		_____		
- Mitglieder fusionierten/wurden übernommen .....				_____		_____		_____		
- Verträge haben wir selbst gekündigt .....				_____		_____		_____		
- Insolvenz der Mitglieder .....				_____		_____		_____		
- Sonstiges: _____ .....				_____		_____		_____		
4. Finanzmanagement und Rating										
a) Wie beurteilen Sie wirtschaftliche Lage Ihrer Mitglieder im Durchschnitt?					<input type="checkbox"/> besser als die der Branche <input type="checkbox"/> genauso wie die der Branche <input type="checkbox"/> schlechter als die der Branche <input type="checkbox"/> weiß nicht					
b) Bitte schätzen Sie die Anteile der Mitglieder, bei denen der Gewinn in den vergangenen 3 Jahren gestiegen, etwa gleich geblieben bzw. gesunken ist (Gesamt = 100%).					Gewinn gestiegen, Mitgliederanteil		ca. _____ %			
					Gewinn etwa gleich geblieben, Anteil		ca. _____ %			
					Gewinn gesunken, Anteil		ca. _____ %			



	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft voll und ganz zu
c) Unsere Mitglieder sind zunehmend restriktiveren Finanzierungsbedingungen (Kündigung von Krediten, Erhöhung der Kreditzinsen, Kürzung der Kreditlinien) ausgesetzt.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
d) Die Zentrale leistet einen maßgeblichen Beitrag zur Gewinnentwicklung unserer Mitglieder	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
e) Wir sind in der Lage, mit unseren Leistungen das Insolvenzrisiko unserer Mitglieder zu reduzieren.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
f) Die Verbundgruppenmitgliedschaft spielt zurzeit bei Kreditverhandlungen des Mitgliedes eine bedeutende Rolle.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
<b>4.1 Finanzaktivitäten</b>	Trifft überhaupt nicht zu	Trifft voll und ganz zu
a) Die Bedeutung von innovativen Finanzdienstleistungen für die Mitglieder wird zukünftig zunehmen.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
b) Bitte kennzeichnen Sie zunächst, welche Finanzierungsangebote, –institutionen und finanzwirtschaftliche Dienstleistungen Sie den <b>Mitgliedern</b> anbieten. Falls Sie eine Frage mit ja beantworten, kennzeichnen Sie danach bitte den Grad der Inanspruchnahme der Leistung durch die Mitglieder.		
<b>Angebot</b>	<b>Finanzierungsangebot</b>	<b>Grad der Inanspruchnahme</b> Gar nicht Immer
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Zentralregulierung	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Delkredereübernahme	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Leasing	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Absatzfinanzierung (z. B. Factoring oder Versicherungen im Kundengeschäft)	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Zinskostenzuschuss	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Investitionsfinanzierung	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Warenfinanzierung	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Ausfallbürgschaften (für die Hausbank)	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Beteiligungsfonds	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Expansionsvergütung	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
<b>Finanzinstitutionen</b>		
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Eigener Finanzdienstleister/Bank	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
<b>Finanzwirtschaftliche Dienstleistungen</b>		
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Finanzwirtschaftliche Beratung	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Unterstützung bei Bankgesprächen	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Vorbereitung der Mitglieder auf das Rating	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Sonstiges: _____	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
c) Welche Aktivitäten planen Sie zur Stärkung der <b>eigenen</b> Finanzkraft?		<input type="checkbox"/> Keine zusätzlichen Aktivitäten <input type="checkbox"/> Innovative Finanzierungsformen (ABS) <input type="checkbox"/> Verstärkte Thesaurierung <input type="checkbox"/> Rechtsformumwandlung <input type="checkbox"/> Höhere Beteiligung der Mitgliedsunternehmen <input type="checkbox"/> Kostenverrechnung der Dienstleistungen (Nicht mehr Nulltarif) <input type="checkbox"/> Führung von Betrieben in Eigenregie

<b>4.2 Einfluss der Zentralbonität</b>		Trifft überhaupt nicht zu						Trifft voll und ganz zu
Die Bonität unserer Verbundgruppen-Zentrale ist maßgeblich für das Rating des Mitgliedes.		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<b>4.3 Qualitative Rating-Kriterien</b>								
Bitte beantworten Sie, ob Sie Ihre Mitglieder bei den folgenden Aspekten unterstützen. Falls Sie eine Frage mit ja beantworten, kennzeichnen Sie bitte den Grad der Inanspruchnahme der Leistung durch die Mitglieder.								
Angebot	Rating-Kriterium	Grad der Inanspruchnahme						
		Gar nicht						Immer
<b>Beschaffung</b>								
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Niedrige und stabile Einkaufspreise durch zentral geführte Verhandlungen mit Lieferanten	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Günstige Lieferbedingungen (Schnellere Lieferzeiten, Geringere Lieferausfälle, Verlängertes Zahlungsziel)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Gewährleistung einer angemessenen Warenqualität durch zentral durchgeführtes Qualitätsmanagement	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Regelmäßige Informationen über Trends auf Beschaffungsmärkten und Umsetzung der daraus gewonnenen Erkenntnisse	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<b>Absatz</b>								
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Zentral durchgeführte, einheitliche, überregionale Werbe-, Prospekt und Sortimentsaktionen	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Warenangebote mit Verkaufspreisempfehlung (Eigenmarkenprogramme)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Überzeugende, regelmäßig überprüfte Betriebstypenkonzepte	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Versicherungen oder Forderungsverkauf (Factoring) zur Abdeckung evtl. Kundenausfälle	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Markt- und Wettbewerbsanalysen und Umsetzung der daraus gewonnenen Erkenntnisse	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<b>Management</b>								
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Nachvollziehbare, langfristig angelegte Unternehmensplanung incl. Szenariobetrachtung (Krisenszenarios)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Regelmäßige Organisations- und Betriebsberatung	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Schulung betriebswirtschaftlichen Know-hows	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Schulung informationstechnologischen Know-hows	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Regelung der Unternehmensnachfolge	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<b>Finanzen und Controlling</b>								
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Buchführung mit zeitnaher Rechnungsstellung und geordnetem Mahnwesen	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Regelmäßiger Betriebsvergleich mit Ursachenanalyse	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Zeitnahe Erstellung von Bilanz und GuV	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Unterjährige Berichtswesen und Erstellung betriebswirtschaftlicher Unterlagen	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Aussagefähige Liquiditäts- und Finanzplanung	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Betriebswirtschaftliches Steuerungs- und Überwachungssystem (Risikofrüherkennung)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

<b>5. Kooperationsstrukturen</b>		Trifft überhaupt nicht zu						Trifft voll und ganz zu
a) Die Wettbewerbsposition unserer <b>Verbundgruppen-Zentrale</b> hat sich in den vergangenen 3 Jahren verbessert.		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
b) Unsere Mitglieder können jederzeit die Verbundgruppe wechseln, ohne <b>unsere</b> Wettbewerbsposition zu verschlechtern.		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
c) Unsere Mitglieder können jederzeit die Verbundgruppe wechseln, ohne <b>ihre</b> Wettbewerbsposition zu verschlechtern.		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
d) In den einzelnen Leistungssegmenten sind die Beziehungen zwischen Zentrale und Mitglied, deren Rechte und Pflichten (Aufgaben, Entscheidungen, Ertrags- und Risikoverteilung) <b>individualvertraglich</b> geregelt.		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<p><b>5.1 Prozessmanagement</b>                  Bitte beantworten Sie im Folgenden Fragen zur Art der Mitgliederbeteiligung in der <b>Konzeptionsphase neuer Angebote der Zentrale</b> und zu den <b>Vorgaben und Freiräumen für die Mitglieder</b> in der Realisierungsphase. Sollten in den einzelnen Bereichen unterschiedliche Formen der Mitgliederbeteiligung existieren, kennzeichnen Sie bitte die am häufigsten vorkommende Form der Mitgliederbeteiligung.</p>								
<b>a) Formen der Mitgliederbeteiligung in der Konzeptionsphase</b>								
Konzepte und Leistungen der Zentrale	Inhaltliche Beteiligung (Mitberatung) der Mitglieder	Entschlusspartizipation (Mitbestimmung) der Mitglieder						
Zentrale Konzepte im Bereich <b>Ware</b> und <b>Beschaffung</b>	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein					
Zentrale <b>Betriebstypen-</b> und <b>Marketingkonzepte</b>	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein					
Zentral unterstützte <b>Warenwirtschaftssysteme (IT)</b>	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein					
Zentral unterstützte <b>Schulungskonzepte</b> und <b>Erfa-Gruppen</b>	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein					
Zentrale Konzepte und Angebote im Bereich <b>Finanzen und Controlling</b>	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein					
<b>b) Vorgaben und Freiräume für Mitglieder in der Realisationsphase</b>								
Bitte beantworten Sie, ob die Mitglieder für die folgenden Konzepte und Leistungen der Zentrale zur Realisierung <b>verpflichtet</b> sind und inwieweit die zentralen Konzeptelemente für die Mitglieder <b>bei Realisierung des Konzeptes verbindliche Vorgaben</b> darstellen. Sollte es in den einzelnen Bereichen unterschiedliche Vorgaben und Freiräume für die Mitglieder geben, markieren Sie bitte die am häufigsten vorkommende Realisationsform.								
Konzepte und Leistungen der Zentrale	Teilnahmepflicht für das Mitglied	Weitergehende Freiräume			Umfassende zentrale Vorgaben			
Zentrale Konzepte im Bereich <b>Ware</b> und <b>Beschaffung</b>	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<b>Zentralregulierung</b> und <b>Delkredere</b>	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Zentrale <b>Betriebstypen-</b> und <b>Marketingkonzepte</b>	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Zentral unterstützte <b>Warenwirtschaftssysteme (IT)</b>	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Zentral unterstützte <b>Schulungskonzepte</b> und <b>Erfa-Gruppen</b>	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
Zentrale Konzepte und Angebote im Bereich <b>Finanzen und Controlling</b>	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

**c) Anreize zur Kooperation**  
 Bitte kennzeichnen Sie die von Ihnen angebotenen **Anreize**, die dem Mitglied zur Vertragserfüllung bzw. Nutzung der Kooperationsangebote geboten werden:

Konzepte und Leistungen der Zentrale	Gewährung von Auszeichnungen, Statussymbolen	Verbesserte Waren- und Dienstleistungskonditionen, Vergütungssysteme, Boni	Vermittlung relevanter Informationen über Beschaffungs- und Absatzmärkte	Hinweise für effiziente Betriebsführung	Sonstiges: _____ _____ _____
Zentrale Konzepte im Bereich <b>Ware und Beschaffung</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Zentralregulierung und Delkredere</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zentrale <b>Betriebstypen- und Marketingkonzepte</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zentral unterstützte <b>Warenwirtschaftssysteme (IT)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zentral unterstützte <b>Schulungskonzepte und Erfahrungsgruppen</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zentrale Konzepte und Angebote im Bereich <b>Finanzen und Controlling</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

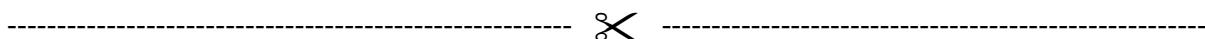
Bitte kennzeichnen Sie die vertraglich geregelten **Maßnahmen**, die Sie ergreifen können, wenn die Mitglieder Ihren Pflichten nicht vertragsgemäß nachkommen:

Konzepte und Leistungen der Zentrale	Öffentliche Kritik	Lieferstopp, Lieferverzögerung	Zurückhaltung relevanter Informationen über Beschaffungs- und Absatzmärkte Kündigung von Verträgen	Kündigung von Verträgen	Sonstiges: _____ _____ _____
Zentrale Konzepte im Bereich <b>Ware und Beschaffung</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Zentralregulierung und Delkredere</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zentrale <b>Betriebstypen- und Marketingkonzepte</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zentral unterstützte <b>Warenwirtschaftssysteme (IT)</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zentral unterstützte <b>Schulungskonzepte und Erfahrungsgruppen</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zentrale Konzepte und Angebote im Bereich <b>Finanzen und Controlling</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>5.2 Zentralisierung vs. Dezentralisierung</b>		Sehr lose (dezentral)	Sehr straff (zentral)
a) Bitte beschreiben Sie den Grad der Integration der Mitglieder in die Zusammenarbeit zwischen Zentrale und Mitglieder <b>heute</b> .		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
b) Bitte beschreiben Sie den <b>zukünftig</b> von Ihnen angestrebten Grad der Zentralisierung für die Zusammenarbeit zwischen Zentrale und Mitgliedern.		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
<b>6. Informationsverbund</b>		Trifft überhaupt nicht zu	Trifft voll und ganz zu
a) Wir führen regelmäßig intern Bonitätsanalysen unserer Mitglieder durch.		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
b) Wir sind regelmäßig, zeitnah und umfassend über die Finanz- und Ertragslage unserer Mitglieder informiert.		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
c) Wir bekommen <b>alle</b> Bilanzen unserer Mitglieder spätestens 9 Monate nach Abschluss des Geschäftsjahres.		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
d) Wir verfügen über ein umfassendes Risiko- und Debitorenmanagementsystem auf Zentralebene.		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
e) Beschaffungsseitig haben wir die Lieferanten bereits über IT angebunden (EDI; Intranet).		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
f) Unsere Mitglieder sind vollständig mit der Zentrale vernetzt		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
g) Die Prozesse zu Mitgliedern und Lieferanten hin sind ausreichend schnell, transparent und flexibel für zukünftige Anforderungen gestaltet.		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
h) Über welche Daten Ihrer Mitglieder verfügen Sie in regelmäßigen und zeitnahen Abständen?			
Bestellverhalten	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Mitgliederzufriedenheit	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein
Finanzplanung	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Betriebswirtschaftliche Auswertungen	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein
Außenumsätze	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Zahlungsverhalten	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein
Warenwirtschaftssystem (Artikelgenaue Abverkaufdaten)	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Sonstiges: _____	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein
<b>7. Allgemeine Fragen bezüglich Ihrer Kooperation</b>			
a) Alter Ihrer Kooperation	ca. _____ Jahre	d) Welche Art Geschäft betreiben Ihre Mitglieder? <input type="checkbox"/> EH <input type="checkbox"/> GH <input type="checkbox"/> Gemischt <input type="checkbox"/> Produktionsbetrieb	_____ %
b) Wieviele Mitarbeiter arbeiten in der Zentrale?	_____		
c) Ihre Rechtsform:	_____	e) Umsatzanteil Ihrer Regiebetriebe:	
f) Wie hoch war Ihr Jahres-(innen)Umsatz (Gesamtumsatz ohne MwSt. mit den Mitgliedern, bei Handwerkerkooperationen Großhandelsumsatz)?	2000	2001	2002
	ca. _____ Mio. €	ca. _____ Mio. €	ca. _____ Mio. €
g) Wie hoch war der Gesamt-(Außen)Umsatz Ihrer Mitglieder?	ca. _____ Mio. € (Schätzung genügt)	ca. _____ Mio. € (Schätzung genügt)	ca. _____ Mio. € (Schätzung genügt)
h) Wie hoch war die Warenbezugsquote der Mitglieder bei Ihrer Verbundgruppe?	_____ %	_____ %	_____ %

i) In welcher Branche liegt der Umsatzschwerpunkt Ihrer Verbundgruppe?				
<input type="radio"/> Nahrungs- und Genussmittel	<input type="radio"/> Textilien und Bekleidung	<input type="radio"/> Schuhe und Lederwaren	<input type="radio"/> IT, Elektroartikel, Konsumelektronik, Foto	<input type="radio"/> Sanitär und Haushalt
<input type="radio"/> Möbel und Küchen	<input type="radio"/> Büro und Schreibwaren, Spielzeug	<input type="radio"/> Optik	<input type="radio"/> Sportartikel	<input type="radio"/> Kosmetik, Pharma, Parfümerie, Reformhäuser
<input type="radio"/> Baustoffe, Baubedarf	<input type="radio"/> Eisenwaren	<input type="radio"/> Bäckereihandwerk	<input type="radio"/> Dachdeckerhandwerk	<input type="radio"/> Sonstige: _____
Falls Sie weitere Anmerkungen zur Auswirkung der VG-Mitgliedschaft auf das Rating und zu dieser Studie haben, können Sie diese hier eintragen:				

**Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!**  
Bitte vergessen Sie nicht, Ihre Angaben zu speichern!



Falls Sie an der Zusendung der Ergebnisse der Studie interessiert sind geben Sie bitte den Namen Ihrer Organisation, Ihren persönlichen Namen sowie Ihre e-mail-Adresse an (**Die Auswertung der Studie erfolgt absolut anonym. Die Daten werden getrennt von diesem Abschnitt ausgewertet, so dass nicht zurückverfolgt werden kann, was Sie geantwortet haben**).

Name Ihrer Kooperation:	
Anrede (Frau/Herr), Vor- und Nachname:	
E-mail-Adresse :	

*Anhang B 2: Zentralfragebogen*

## Mitgliederfragebogen

<p><b>Studie im Rahmen des Forschungsprojektes</b></p> <p><b>„Verbundgruppenmitgliedschaft – Risikomerkmale von Kooperationen“</b></p> <p>Westfälische Wilhelms-Universität Münster                  Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung                  Dipl.-Volksw. Peter Ebertz                  Am Stadtgraben 9                  D-48143 Münster</p> <p>E-mail: peter.ebertz@ifg-muenster.de                  Telefon: 0049-(0)251-83-22894                  Fax: 0049-(0)251-83 22 80 4</p>			
			
<p><b>ZENTRALVERBAND                  GEWERBLICHER                  VERBUNDGRUPPEN E.V.</b></p>			
<p><b>Bitte senden Sie den Fragebogen per E-MAIL, FAX oder POST an oben stehende Adresse zurück.</b></p>			
<p><b>Vorbemerkung:</b> Die Begriffe (Einkaufs-)Kooperation, Zentrale, Verbundgruppe und Genossenschaft haben die gleiche Bedeutung.</p>			
<p><b>1. Motive für die Mitgliedschaft in der Kooperation/                  Verbundgruppe/Genossenschaft</b></p>		<p>Trifft überhaupt nicht zu</p>	<p>Trifft voll und ganz zu</p>
<p>a) <b>Bessere Einkaufspreise und Zahlungsziele</b></p>		<p>① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦</p>
<p>b) <b>Konzentration auf eine Beschaffungsquelle</b></p>		<p>① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦</p>
<p>c) <b>Informationsaustausch mit Unternehmerkollegen</b></p>		<p>① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦</p>
<p>d) <b>Bezug qualitativ hochwertiger Ware</b></p>		<p>① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦</p>
<p>e) <b>Nutzung von Rahmenverträgen</b> (z. B. Handyverträge, Autobeschaffung, Reiseorganisation) und sonstigen Dienstleistungen</p>		<p>① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦</p>
<p>f) <b>Verbesserung der Finanzierungsbedingungen</b> (z. B. Liquiditätsvorteile)</p>		<p>① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦</p>
<p>g) <b>Beteiligung an gemeinsamen Werbe-, Prospekt- und Sortimentsaktionen</b></p>		<p>① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦</p>
<p>h) <b>Teilnahme an Zentralregulierung</b></p>		<p>① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦</p>
<p>i) <b>Übernahme der Delkrede-Haftung</b> für Sie durch die Zentrale</p>		<p>① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦</p>
<p>j) <b>Nutzung weiterer Finanzdienstleistungs- und Beratungsangebote</b> (Versicherungen, Buchhaltungsservice)</p>		<p>① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦</p>
<p>k) <b>Sonstiges:</b> _____</p>		<p>① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦</p>
<p><b>2. Wirtschaftliche Lage und Finanzierungsbedingungen</b></p>			
<p>a) <b>Wie beurteilen Sie Ihre wirtschaftliche Lage?</b></p>	<p><input type="checkbox"/> besser als die der Branche  <input type="checkbox"/> genauso wie die der Branche  <input type="checkbox"/> schlechter als die der Branche</p>	<p>b) <b>Bitte beschreiben Sie die Gewinnentwicklung in den vergangenen 3 Jahren!</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Gewinn gestiegen  <input type="checkbox"/> Gewinn etwa gleich geblieben  <input type="checkbox"/> Gewinn gesunken</p>
<p>c) <b>Wurden Sie bereits geratet?</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Ja  <input type="checkbox"/> Nein  <input type="checkbox"/> Weiß nicht</p>	<p>d) <b>Wie ist Ihr Ratingurteil?</b></p>	<p><input type="checkbox"/> Gut    <input type="checkbox"/> Schlecht  <input type="checkbox"/> Mittel    <input type="checkbox"/> Weiß nicht</p>
<p>e) <b>Im vergangenen Jahr wurden Ihre Kreditlinien gekürzt, Kreditzinsen erhöht oder Kredite gekündigt.</b></p>		<p>① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦</p>
<p>f) <b>Die Verbundgruppe leistet einen maßgeblichen Beitrag zu Ihrer Gewinnentwicklung.</b></p>		<p>① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦</p>	<p>① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦</p>

g) Ihr Insolvenzrisiko wird durch die Mitgliedschaft in der Verbundgruppe reduziert.		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦			
h) Die Mitgliedschaft in der Kooperation spielt heute in Kreditverhandlungen eine bedeutende Rolle.		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦			
<b>3. Rating</b>											
Bei welchen dieser ratingrelevanten Leistungen unterstützt Sie die Zentrale? Falls Sie eine Frage mit ja beantworten: Wie häufig benutzen Sie diese?											
Angebot		Leistung			Grad der Inanspruchnahme						
					Gar nicht	Immer					
<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	Niedrige und stabile Einkaufspreise			①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	Günstige Lieferbedingungen			①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	Gewährleistung einer angemessenen Warenqualität			①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	Regelmäßige Informationen über Trends auf Beschaffungsmärkten			①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
		<b>Absatz</b>									
<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	Zentral durchgeführte, einheitliche, überregionale Werbe-, Prospekt und Sortimentsaktionen			①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	Überzeugendes Betriebstypenkonzept			①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	Warenangebote mit Verkaufspreisempfehlung (Eigenmarkenprogramme)			①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	Versicherungen oder Forderungsverkauf (Factoring) zur Abdeckung evtl. Kundenausfälle			①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	Markt- und Wettbewerbsanalysen			①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
		<b>Finanzierung</b>									
<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	Zentralregulierung			①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	Delkredereübernahme			①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	Absatzfinanzierung ( z. B. Factoring oder Versicherungen im Kundengeschäft)			①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	Investitionsfinanzierung (z. B. Leasing)			①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	Warenfinanzierung (Wechsel, Zahlungsziele)			①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	Verbundinterne Bank oder Finanzdienstleister			①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	Finanzwirtschaftliche Beratung			①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	Unterstützung bei Bankgesprächen (z. B. Vorbereitung auf das Rating)			①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	Sonstiges: _____			①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
		<b>Management</b>									
<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	Unterstützung bei der Unternehmensplanung und Regelung der Unternehmensnachfolge			①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	Regelmäßige Organisations- und Betriebsberatung			①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	Schulung betriebswirtschaftlichen Know-hows (Erfa, Seminare)			①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
<input type="radio"/> Ja	<input type="radio"/> Nein	EDV-Schulungen			①	②	③	④	⑤	⑥	⑦



Anhang B: Fragebögen – Mitgliederfragebogen

	Rechnungswesen und Steuerung	
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Buchführung mit zeitnaher Rechnungsstellung und geordnetem Mahnwesen	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Regelmäßiger Betriebsvergleich (Erfa) mit Ursachenanalyse	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Zeitnahe Erstellung Bilanz und GuV	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Unterjährige Erstellung betriebswirtschaftlicher Unterlagen	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Aussagefähige Liquiditäts- und Finanzplanung	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Betriebswirtschaftliches Steuerungs- und Überwachungssystem (Risikofrüherkennung)	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

**4. Zukünftiger Bedarf**

Welche Leistungen der Zentrale sind für Sie zukünftig wichtig?

Wenn Sie eine Frage mit ⑤, ⑥ oder ⑦ beantworten, erläutern Sie bitte kurz warum.

Waren- und Dienstleistungsangebote	Grad der Notwendigkeit							Begründung falls Antwort ⑤, ⑥ oder ⑦
	Nicht dringend			Sehr dringend				
Gemeinsame Werbeaktionen und Betriebstypenkonzepte	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	_____
Schulung betriebswirtschaftlichen Know-hows	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	_____
EDV-Schulungen	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	_____
Innovative Finanzierungsformen	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	_____
Unterstützung bei der Nachfolgeregelung und Unternehmensplanung	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	_____
Beschaffungsseitige Leistungen	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	_____
Zentrales Warengeschäft mit/ohne Logistik	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	_____
Finanzwirtschaftliche Beratung (z. B. Controlling- und Risikomanagement-Konzepte)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	_____
EDV-gestütztes Warenwirtschaftssystem	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	_____
Sonstiges: _____	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	_____

<b>5. Kooperationsstrukturen</b>			
Bitte beantworten Sie im Folgenden, ob Sie sich mehr Einfluss- und Beteiligungsmöglichkeiten in der Konzeptionsphase neuer Angebote Ihrer Zentrale wünschen.			
<b>a) Mitgliederbeteiligung in der Konzeptionsphase</b>			
<b>Konzepte und Leistungen der Zentrale</b>	<b>Mehr inhaltliche Beteiligung (Mitberatung) der Mitglieder</b>	<b>Mehr Mitbestimmung</b>	
Zentrale Konzepte im Bereich <b>Ware und Beschaffung</b>	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	
Zentrale <b>Betriebstypen- und Marketingkonzepte</b>	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	
Zentral unterstützte <b>Warenwirtschaftssysteme (EDV)</b>	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	
<b>Erfa-Gruppen und Schulungen</b>	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	
Zentrale Konzepte und Angebote im Bereich <b>Finanzen und Controlling</b>	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	
<b>b) Freiräume für Mitglieder in der Realisationsphase</b>			
Halten Sie es für richtig, von Ihrer Zentrale zur Abnahme von Leistungen verpflichtet zu werden und, wenn Sie sich an einem Konzept beteiligen (z. B. Sortiment), umfassende zentrale Vorgaben zur Realisierung zu erhalten?			
<b>Konzepte und Leistungen der Zentrale</b>	<b>Teilnahmepflicht für das Mitglied</b>	<b>Weitgehende Freiräume bei Realisierung</b>	<b>Umfassende zentrale Vorgaben bei Realisierung</b>
Zentrale Konzepte im Bereich <b>Ware und Beschaffung</b>	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
<b>Zentralregulierung und Delkredere</b>	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
Zentrale <b>Betriebstypen- und Marketingkonzepte</b>	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
Zentral unterstützte <b>Warenwirtschaftssysteme (EDV)</b>	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
<b>Erfa-Gruppen und Schulungen</b>	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
Zentrale Konzepte und Angebote im Bereich <b>Finanzen und Controlling</b>	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
<b>5.1 Zentralisierung, Informationsfluss</b>		<b>Sehr lose (dezentral)</b>	<b>Sehr straff (zentral)</b>
a) Bitte beschreiben Sie den Grad der Integration der Mitglieder in die Zusammenarbeit zwischen Zentrale und Mitglied heute.		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
b) Bitte beschreiben den zukünftig von Ihnen erwünschten Grad der Zentralisierung für die Zusammenarbeit zwischen Zentrale und Mitglied.		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
Angenommen, die Zentrale würde Ihnen zusätzliche Dienstleistungen anbieten, die zur Verbesserung Ihrer Finanzierungsbedingungen dienen. Welche zusätzlichen Einflussmöglichkeiten würden Sie der Zentrale im Gegenzug für die Inanspruchnahme der Leistungen einräumen?		<b>Trifft überhaupt nicht zu</b>	<b>Trifft voll und ganz zu</b>
c) Wir würden der Zentrale weitere Eingriffs- und Kontrollmöglichkeiten und einen höheren Verbindlichkeitsgrad einräumen.		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	
d) Wir würden der Zentrale zusätzliche relevante Informationen zur Verfügung stellen.		① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	

e) Über welche Daten informieren Sie die Zentrale in regelmäßigen und zeitnahen Abständen?			
Bestellverhalten	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Zufriedenheit	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein
Finanzplanung	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Betriebswirtschaftliche Auswertungen	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein
Bilanzen	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Zahlungsverhalten	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein
Warenwirtschaftssystem (Artikelgenaue Abverkaufsdaten)	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Sonstiges:	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein
<b>5.2 Abhängigkeit von der Verbundgruppe/Genossenschaft</b>			Trifft überhaupt nicht zu <input type="radio"/> Trifft voll und ganz zu <input type="radio"/>
Sie können jederzeit die Verbundgruppe/Genossenschaft wechseln, ohne Ihre Wettbewerbsposition zu verschlechtern.			① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
<b>6. Allgemeine Fragen bezüglich Ihres Unternehmens</b>			
Wie ist der Name Ihrer Kooperation?		_____	
a) In welcher Branche liegt der Umsatzschwerpunkt Ihres Unternehmens?			
<input type="radio"/> Nahrungs- und Genussmittel	<input type="radio"/> Textilien und Bekleidung	<input type="radio"/> Schuhe und Lederwaren	<input type="radio"/> IT, Elektroartikel, Konsumelektronik Foto
<input type="radio"/> Sanitär- und Haushalt	<input type="radio"/> Möbel und Küchen	<input type="radio"/> Büro und Schreibwaren, Spielzeug	<input type="radio"/> Sportartikel
<input type="radio"/> Kosmetik, Pharma, Parfümerie, Reformhäuser	<input type="radio"/> Baustoffe, Baubedarf	<input type="radio"/> Eisenwaren	<input type="radio"/> Dachdeckerhandwerk
<input type="radio"/> Bäckereihandwerk	<input type="radio"/> Sonstige:	_____	
b) In welcher Beziehung stehen Sie zu Ihrer Verbundgruppe/Einkaufs-Kooperation/Genossenschaft?		<input type="checkbox"/> Wir sind primär <b>Vertragspartner (Kunden)</b> , die das Waren- und Leistungsangebot der Kooperation nutzen. <input type="checkbox"/> Wir sind primär <b>Mitglied (Gesellschafter)</b> der Kooperation, um an Entscheidungen mitzuwirken und an den Erträgen der Gruppe beteiligt werden. <input type="checkbox"/> Wir sind sowohl <b>Vertragspartner</b> als auch <b>Gesellschafter</b> .	
c) Unser Unternehmen war im Zeitraum 2000 bis 2002 einer anderen Einkaufs- bzw. Kooperationsgruppe angeschlossen		<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	
d) Falls ja: Folgende Gründe waren für den Wechsel ausschlaggebend:			
Verträge wurden von der Zentrale gekündigt	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Unzufriedenheit mit Waren- und Dienstleistungsangebot	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein
Auflösung des (Einkaufs-) Verbundes	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein	Persönliche Gründe (z. B. Geschäftsaufgabe)	<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein
Sonstiges _____			<input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nein
e) Wie hoch war Ihr Jahresumsatz 2002?	ca. € _____ Tsd.	f) Anzahl Mitarbeiter	_____
g) Wie hoch ist der durchschnittliche Anteil Ihrer Beschaffung über die Kooperation?	ca. _____ %	h) Über wie viele Geschäfte bzw. Filialen verfügen Sie?	_____

Falls Sie weitere Anmerkungen zur Auswirkung der VG-Mitgliedschaft auf das Rating und zu dieser Studie haben, können Sie diese hier eintragen:	
--	--

**Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!**  
Bitte vergessen Sie nicht, Ihre Angaben zu speichern!



Falls Sie an der Zusendung der Ergebnisse der Studie interessiert sind geben Sie bitte den Namen Ihrer Organisation, Ihren persönlichen Namen sowie Ihre e-mail-Adresse an (**Die Auswertung der Studie erfolgt absolut anonym. Die Daten werden getrennt von diesem Abschnitt ausgewertet, so dass nicht zurückverfolgt werden kann, was Sie geantwortet haben**).

Name Ihres Unternehmens:	
Adresse	
Anrede (Frau/Herr), Vor- und Nachname:	
Name Ihrer Kooperation:	
E-mail-Adresse :	

*Anhang B 3: Mitgliederfragebogen*

## **Anhang C: Teilnehmerübersichten**

### **Verzeichnis der befragten Verbundgruppenmanager und Experten**

Akcent Computerpartner AG	Frank Garrelts
Creditreform Rating AG	Dr. Michael Munsch
EDE Einkaufsbüro Deutscher Eisenhändler GmbH	Dr. Helmut Lekebusch
Edebank AG	Dr. Bernhard Weber
IGA Optic	Klaus Hoglebe
InterES GmbH & Co. Kg	Wolfgang Greven
Internationales Zentrum für Franchising und Cooperation	Prof. Dr. Günter Olesch
Neuform eG	Peter Gründken
PWC	Harald Ewig
VR-Diskontbank	Andrea Oberlies, Arne Strickstrack
ZEDACH eG	Robert Natter
Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen (ZGV) e. V. Bonn	Dr. Ludwig Veltmann, Jörg Glaser, Jan Schmäser, Dr. Günther Schulte

**Verzeichnis der Verbundgruppen, die an der Zentralbefragung teilgenommen haben:**

AKCENT Computerpartner Deutschland AG  
AMBRA Vertriebsgesellschaft mbH & Co. KG  
AMH Arbeitsgemeinschaft der Musterring-Häuser GmbH & Co. KG  
anwr Ariston-Nord-West-Ring e.G.  
ardek Arbeitsgemeinschaft der Kinderausstatter eG  
ASSIMA VERBUND GmbH & Co. KG  
Baby Plus eG Fachverband für Babyausstattung  
BÄKO Mittel- und Ostsachsen eG  
BÄKO Oberbayern-Nord e.G.  
BÄKO Rhein-Main-Limburg e.G.  
BÄKO Ruhr-Lenne e.G.  
BÄKO Schwaben e.G.  
BÄKO Spreewald eG  
BÄKO Süd-West eG.  
BÄKO-Zentrale Nord eG  
BÄKO-Zentrale Süddeutschland e.G.  
BAMAKA AG Einkaufsgesellschaft der Bauwirtschaft  
BICO Zweirad Marketing GmbH  
Branion eG  
CKV Business-Group GmbH  
coba Baugesellschaft für 'Dach + Wand GmbH & Co KG  
COMIGRO Finance GmbH & Co. KG  
Computer-Compass Handels-GmbH & Co. KG  
COPA-Interline Marketing eG  
cospar cosmetic & parfümerien GmbH  
Dachdecker-Einkauf Ost-West e.G.  
Dachdecker-Einkauf Rhein-Main eG  
Decor-Union GmbH & Co. KG  
DMV DEUTSCHER MÖBEL-VERBUND Handels GmbH  
E/D/E Einkaufsbüro Deutscher Eisenwarenhändler GmbH  
EDEKA Handelsgesellschaft Nordwest mbH  
EDEKA Handelsgesellschaft Südwest mbH  
EDEKA Zentrale AG & Co. KG  
Egropa Einkaufsgenossenschaft der Großhändler in Papier- u. Schreibwaren eG  
Eltkontor GmbH & Co. KG  
Euro-Friwa GmbH & Co.  
EURO-LEDER GmbH & Co. KG  
europa-foto / Deutschland - FOTOCO GmbH & Co. KG

Euroriding GmbH & Co. KG  
expert AG  
FD Fleischerdienst Allgäu Schwaben e.G.  
FHR Fachhandelsring GmbH Einkaufs-Marketingverband  
FRI Freie Reifeneinkaufs-Initiative GmbH  
GARANT SCHUH + Mode AG  
GEB Schuh-Großeinkaufs-Bund GmbH & Co. KG  
GEFAKO GmbH & Co. Getränke-Fachgroßhandels-Kooperation Süd KG  
GEV Großeinkaufsverband Nord- und Westdt. Wein- und Spirituosen-Großhändler  
Gewema AG  
GFT Gemeinschaft Fernmelde-Technik eG  
GHS Goodyear Handelssysteme GmbH  
GOLDKRONE Lederwaren-Handelsgesellschaft  
GROSSEINKAUF EUROPA MÖBEL GmbH & Co. KG  
GTEG Großküchentechnik-Einkaufsgesellschaft eG  
GVG Getränke-Ring e.G.  
hagebau Handelsgesellschaft für Baustoffe mbH + Co. KG  
HolzLand Holzhandels GmbH  
IGA OPTIC eG Interessengemeinschaft Augenoptik e.G.  
ILAFa Interessengemeinschaft Landmaschinen - Fachbetriebe eG  
Inter Caravaning GmbH  
Interbaustoff GmbH & Co. KG  
InterES Handels- und dienstleistungs GmbH & Co. KG  
Interpartner HWG Weinimport GmbH & Co.  
INTERSPORT Deutschland e.G.  
KATAG International Partners GmbH  
Klinikeinkauf Niederrhein-Westfalen eG  
KMT Kölnische Mode- und Textilhandelsgesellschaft mbH  
Küchen Treff GmbH & Co. KG  
LG Buch Leistungsgemeinschaft Buchhandel eG  
Maler-Einkauf e.G. Paderborn  
Markant Handels- und Service GmbH  
Marketingverbund für Deutsche Holzfachhändler GmbH  
MEGA Malereinkaufsgenossenschaft e.G.  
MHK Musterhaus Küchen Deutschland GmbH  
Mode-Aktion-Gruppe  
neuform Vereinigung Deutscher Reformhäuser e.G.  
NOWEDA eG  
nrc Nordring Einkauf- und Marketing-Cooperation GmbH  
Optic Society Vertriebs GmbH  
parma-Aurel GmbH & Co. KG

PML-Pharma-Marketing und Logistik GmbH  
R.I.C. Electr. Communications Serv. GmbH  
REGENT MÖBEL Großeinkauf GmbH & Co. KG  
REWE Dortmund Großhandel e. G.  
REWE-Zentral AG  
Rigromont Marketing GmbH  
RINGFOTO GmbH & Co. ALFO MARKETING KG  
Roja`96 GmbH  
Sabu Schuh & Marketing GmbH  
SagaFlor Saatgut, Garten-, Floristik-, Heimtierbedarf und Marketing GmbH  
SANITÄTSHAUS AKTUELL E.G.  
Select AG  
SPORT 2000 Deutschland GmbH  
Südring GmbH & Co. KG  
Teleround Kommunikationstechnik-handels AG  
unitex Einkaufsverband GmbH  
VEDES AG  
Verbund selbstverwalteter Fahrradbetriebe e.V.  
VFG - Verbund Farbe und Gestaltung GmbH  
VKG Vereinigte Küchenfachhandel GmbH & Co. KG  
VME Vereinigte Möbeleinkaufs-GmbH & Co. KG  
VUZ Vereinigung umfassende Zahntechnik e. G.  
Wotex-Gruppe Einkaufs-Marketinggesellschaft mbH  
ZEDACH Zentralgenossenschaft des Dachdeckerhandwerks e.G.  
Zentralverband Europäischer Lederhändler eG



**Verbundgruppen, deren Mitglieder an der Mitglieder-Befragung teilgenommen haben:**

AKCENT Computerpartner Deutschland AG  
AMBRA Vertriebsgesellschaft mbH & Co. KG  
anwr Ariston-Nord-West-Ring e.G.  
ardek Arbeitsgemeinschaft der Kinderausstatter eG  
ASSIMA VERBUND GmbH & Co. KG  
BÄKO Mittelbaden Karlsruhe - Offenburg eG  
BAMAKA AG Einkaufsgesellschaft der Bauwirtschaft  
Branion eG  
coba Baugesellschaft für 'Dach + Wand GmbH & Co KG  
COMIGRO Finance GmbH & Co. KG  
Decor-Union GmbH & Co. KG  
DER KREIS Einkaufsgesellschaft für Küche & Wohnen mbH & Co. KG  
EDEKA Zentrale AG & Co. KG  
europa-foto / Deutschland - FOTOCO GmbH & Co. KG  
expert AG  
GFT Gemeinschaft Fernmelde-Technik eG  
GOLDKRONE Lederwaren-Handelsgesellschaft  
GROSSEINKAUF EUROPA MÖBEL GmbH & Co. KG  
GVG Getränke-Ring e.G.  
HolzLand Holzhandels GmbH  
ILAFa Interessengemeinschaft Landmaschinen - Fachbetriebe eG  
Interbaustoff GmbH & Co. KG  
INTERSPORT Deutschland e.G.  
KATAG International Partners GmbH  
KMT Kölnische Mode- und Textilhandelsgesellschaft mbH  
Marketingverbund für Deutsche Holzfachhändler GmbH  
MHK Musterhaus Küchen Deutschland GmbH  
neuform Vereinigung Deutscher Reformhäuser e.G.  
nrc Nordring Einkauf- und Marketing-Cooperation GmbH  
parma-Aurel GmbH & Co. KG  
REWE Dortmund Großhandel e. G.  
Rigromont Marketing GmbH  
RINGFOTO GmbH & Co. ALFO MARKETING KG  
Sabu Schuh & Marketing GmbH  
SagaFlor Saatgut, Garten-, Floristik-, Heimtierbedarf und Marketing GmbH  
SPORT 2000 Deutschland GmbH  
Südring GmbH & Co. KG  
VKG Vereinigte Küchenfachhandel GmbH & Co. KG

**Verbundgruppen, deren Mitglieder in der Creditreform-Stichprobe vertreten sind:**

AKCENT Computerpartner Deutschland AG  
AMBRA Vertriebsgesellschaft mbH & Co. KG  
ASSIMA VERBUND GmbH & Co. KG  
BÄKO Süd-West eG.  
BAMAKA AG Einkaufsgesellschaft der Bauwirtschaft  
Branion eG  
coba Baugesellschaft für 'Dach + Wand GmbH & Co KG  
cospar cosmetic & parfümerien GmbH  
Dachdecker-Einkauf Rhein-Main eG  
Decor-Union GmbH & Co. KG  
EDEKA Zentrale AG & Co. KG  
Eltkontor GmbH & Co. KG  
EMV-PROFI Systemzentrale GmbH & Co. KG  
EURO-LEDER GmbH & Co. KG  
FRI Freie Reifeneinkaufs-Initiative GmbH  
Gafateam - Zentrale Einkauf-Handel-Marketing GmbH & Co. KG  
GFT Gemeinschaft Fernmelde-Technik eG  
GTEG Großküchentechnik-Einkaufsgesellschaft eG  
IGA OPTIC eG Interessengemeinschaft Augenoptik e.G.  
ILAFA Interessengemeinschaft Landmaschinen - Fachbetriebe eG  
InterES Handels- und dienstleistungs GmbH & Co. KG  
Interpartner HWG Weinimport GmbH & Co.  
INTERSPORT Deutschland e.G.  
KATAG International Partners GmbH  
Klinikeinkauf Niederrhein-Westfalen eG  
KMT Kölnische Mode- und Textilhandelsgesellschaft mbH  
Küchen Treff GmbH & Co. KG  
Markant Handels- und Service GmbH  
Meisterteam LGF GmbH  
neuform Vereinigung Deutscher Reformhäuser e.G.  
parma-Aurel GmbH & Co. KG  
REWE Dortmund Großhandel e. G.  
Rigromont Marketing GmbH  
RINGFOTO GmbH & Co. ALFO MARKETING KG  
Sabu Schuh & Marketing GmbH  
SagaFlor Saatgut, Garten-, Floristik-, Heimtierbedarf und Marketing GmbH  
Südring GmbH & Co. KG  
unitex Einkaufsverband GmbH  
Verbund selbstverwalteter Fahrradbetriebe e.V.

---

**Diese Studie wurde unterstützt durch:**

(Stand 15. April 2004)

„FÜR SIE“ Handelsgenossenschaft eG  
ABK Einkaufsverband GmbH & Co. KG  
AKCENT Computerpartner Deutschland AG  
Aktivbank AG  
Alliance Möbel-Marketing GmbH  
AMBRA Vertriebsgesellschaft mbH & Co. KG  
ASSIMA VERBUND GmbH & Co. KG  
AWD Einkaufs- und Marketinggesellschaft für Wohnkomfort mbH & Co.KG  
Badischer Genossenschaftsverband Raiffeisen-Schulze-Delitzsch e.V.  
BÄKO Mittel- und Ostsachsen eG  
BÄKO Mittelbaden Karlsruhe – Offenburg eG  
BÄKO Rhein-Ruhr eG  
BÄKO Spreewald eG  
BÄKO Süd-West eG  
BÄKO Zentrale Süddeutschland eG  
BICO Zweirad Marketing GmbH  
Branion eG  
Brillen-Profi-Contact GmbH  
Büroring eG  
CARAT GmbH & Co.  
coba Baugesellschaft für Dach + Wand GmbH & Co KG  
Comigro Finance GmbH & Co.KG  
Creative Inneneinrichter GmbH  
Dachdecker-Einkauf Ost-West eG  
Decor-Union GmbH & Co. KG  
DER KREIS Einkaufsgesellschaft für Küche & Wohnen GmbH  
DMV Deutscher Möbel Verbund  
E/D/E Einkaufsbüro Deutscher Eisenwarenhändler GmbH  
EDEKA Minden-Hannover Holding mbH  
EDEKA Chiemgau eG  
EDEKA Handelsgesellschaft Nord mbH  
EDEKA Handelsgesellschaft Rhein-Ruhr mbH  
EDEKA Handelsgesellschaft Südbayern mbH  
EDEKA Handelsgesellschaft Südwest mbH  
EDEKA HG Hessenring mbH  
EDEKA Nordbayern mbH  
EDEKA Zentrale AG & Co. KG  
Edebank AG  
EK Großeinkauf eG  
EMV-PROFI Systemzentrale GmbH & Co. KG  
EP ElectronicPartner GmbH

---

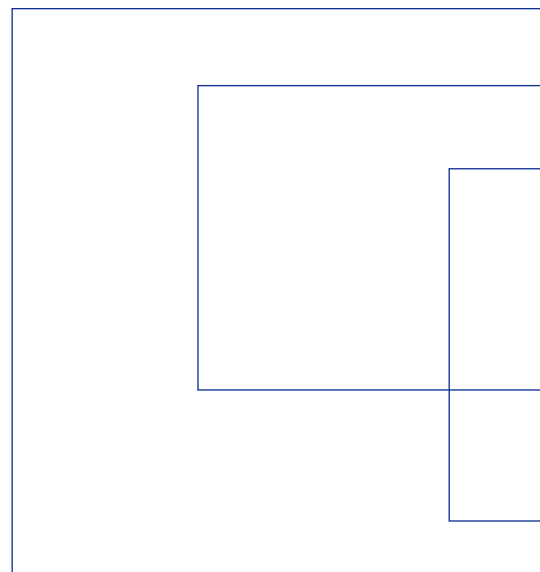
ERMURI Einkaufsverband eG  
europa-foto / Deutschland - FOTOCO GmbH & Co. KG  
Garant Schuh + Mode AG  
Genossenschaft Deutscher Brunnen eG  
GEV Großeinkaufsverband GmbH & Co.  
GFT Gemeinschaft Fernmelde-Technik eG  
GROSSEINKAUF EUROPA MÖBEL GmbH & Co. KG  
GVG Getränke-Ring e.G.  
GVN Genossenschaftsverband Norddeutschland e.V.  
Igeka Interessengemeinschaft der Kinderfachgeschäfte eG  
InterES Handels- und Dienstleistungs GmbH & Co. KG  
INTERSPORT Deutschland eG  
KMG-Zumbrock GmbH  
Küchen Treff GmbH & Co. KG  
LG Buch  
Markant Handels- und Industriewaren-Vermittlungs AG  
Markant Handels- und Service GmbH  
MHK Marketing Handel Kooperation GmbH & Co. Verbundgruppen Holding KG  
MZE - Möbel-Zentral-Einkauf GmbH  
neuform Vereinigung Deutscher Reformhäuser eG  
NOWEDA eG  
nrc Nordring Einkauf- und Marketing-Cooperation GmbH  
parma-Aurel GmbH & Co. KG  
Point S Deutschland GmbH  
PRISMA Einkaufs- und Marketinggesellschaft mbH  
PwC Deutsche Revision AG  
R.I.C. Electronic Communications Service GmbH  
R+V Versicherung AG  
REWE Dortmund Großhandel eG  
REWE-Zentral AG  
RINGFOTO GmbH & Co. ALFO MARKETING KG  
SABU Schuh & Marketing GmbH  
SagaFlor Fachhandelskooperations AG  
Sanitätshaus Aktuell AG  
Südring GmbH & Co. KG  
Techno Einkauf GmbH  
VFG – Verbund Farbe und Gestaltung GmbH  
VKG Vereinigte Küchenfachhandel GmbH & Co. KG  
WIPO  
Wohngruppe Möbeleinkauf + Marketing GmbH  
Württembergischer Genossenschaftsverband Raiffeisen/Schulze-Delitzsch e.V.  
ZEDACH Zentralgenossenschaft des Dachdeckerhandwerks eG

Wir danken unseren Sponsoren

---



ZENTRALVERBAND  
GEWERBLICHER  
VERBUNDGRUPPEN E.V.



Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen e.V. (ZGV)

Verbändehaus, Am Weidendamm 1A, 10117 Berlin,  
Telefon: 030 / 590 09 96 18, Fax: 030 / 590 09 96 17