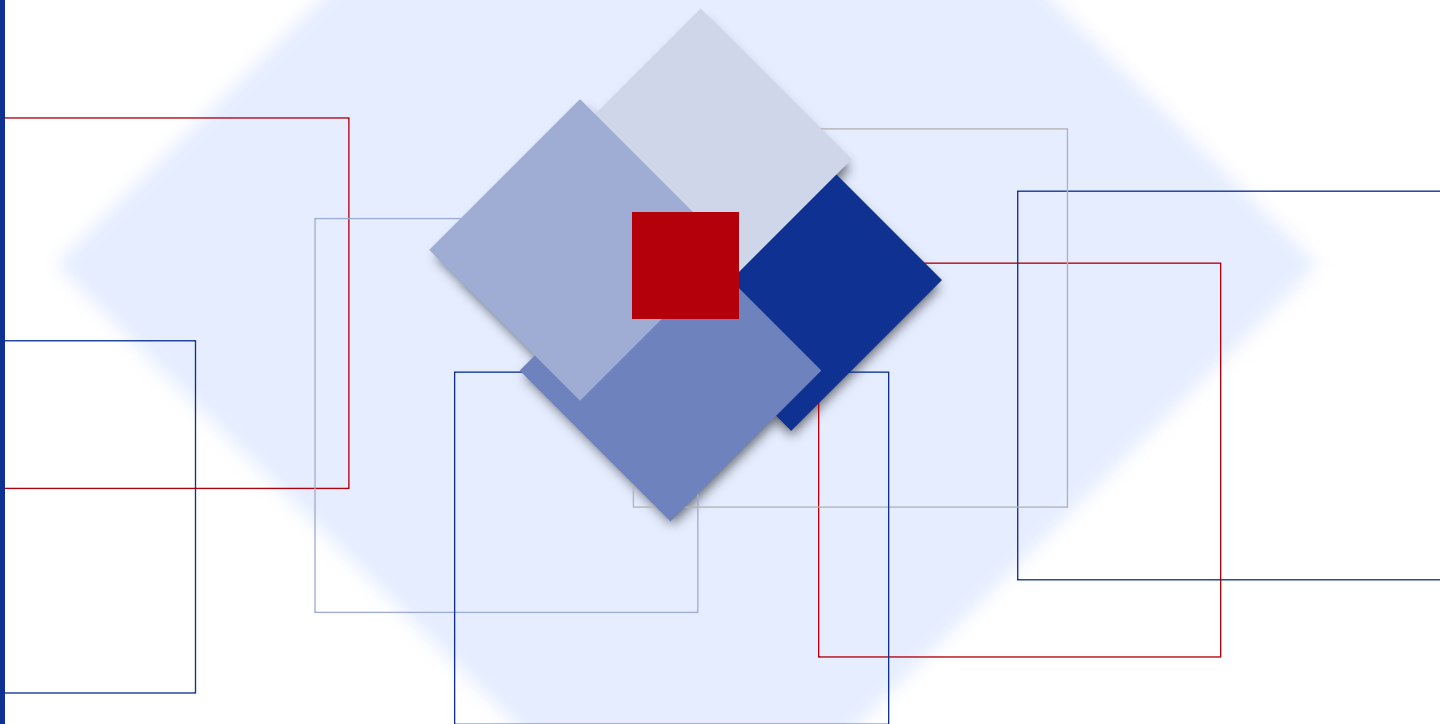


Verbundgruppenmitgliedschaft und Risiko:

Die Auswirkungen der Verbundgruppenmitgliedschaft
auf die Risikolage der Mitgliedsunternehmen



Eine Studie im Auftrag des



ZENTRALVERBAND
GEWERBLICHER
VERBUNDGRUPPEN E.V.

Zusammenfassung zum Forschungsprojekt

Verbundgruppenmitgliedschaft und Risiko:

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

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



Auftraggeber:

Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen e.V. (ZGV)

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

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis	II
1 Ausgangssituation und Zielsetzung der Studie	1
2 Quantitativer Teil: Der Einfluss der Verbundgruppenmitgliedschaft auf das Risiko des Mitgliedes	2
2.1 Aufbau und Anmerkungen zur Durchführung der Studie	2
2.2 Methodische Vorgehensweise und zentrale Ergebnisse	4
3 Qualitativer Teil der Studie: Befragung der Verbundgruppen-Zentralen und -Mitglieder	7
3.1 Finanzierungsbedingungen der Mitglieder und die Rolle der Verbundgruppen-Zentrale	7
3.2 Risikorelevante Kooperationsstrukturen	9
4 Ausblick	11

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Historische Ausfallquoten für ein Jahr, Dez. 2000.	3
Abbildung 2: Histogramme der empirischen Risikoverteilungen.	4
Abbildung 3: Histogramme der prognostizierten Risikoverteilungen für Beispiel-Unternehmen A.	6
Abbildung 4: Kernherausforderungen für die Zukunft	8
Abbildung 5: Reduktion des Mitglieder-Insolvenzrisikos in Abhängigkeit von der Inanspruchnahme der zentralen Leistungsangebote (Antworten der Mitglieder)	10

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ergebnisse der ML-Schätzung.	5
---	---

1 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 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, sollte diese Information bei einer risikoorientierten Kreditvergabe in die Finanzierungsbedingungen eingehen. 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 war es 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. Zentrale Ergebnisse der Studie sollen im Folgenden zusammengefasst werden.

2 Quantitativer Teil: Verbundgruppenmitgliedschaft und deren Einfluss auf das Risiko des Mitgliedes

2.1 Aufbau und Anmerkungen zur Durchführung der Studie

Die zentrale Fragestellung der Untersuchung lautete, 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, war es zunächst notwendig, das Insolvenzrisiko zu quantifizieren und einen Indikator zur Messung des Risikos festzulegen. Als solcher Indikator wurde der Bonitätsindex des Verbandes der Vereine der Creditreform e.V. ausgewählt.

Die Datenbank der Creditreform enthält unternehmensbezogene Informationen über ca. 3,4 Mio. deutschen Unternehmen. 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. Der Index ermöglicht eine Ordnung der Unternehmen entsprechend der Beurteilung ihrer Bonität.

Der Bonitätsindex kann nun dafür verwendet werden, die Unternehmen in unterschiedliche Bonitätsklassen einzuteilen. Werden 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.

Abbildung 1 zeigt die historischen Ausfallquoten für 13 Bonitätsklassen im Dezember 2000 für den Zeitraum von einem Jahr. Daraus wird ersichtlich, dass z. B. von allen im Dezember 2000 in die Bonitätsklasse 6 eingestuften Unternehmen 1,36 % im Dezember 2001

in die Bonitätsklasse 13 eingestuft wurden. Diese historischen Ausfallquoten lassen sich als Schätzer für die zukünftigen Ausfallwahrscheinlichkeiten und somit für das Insolvenzrisiko der Unternehmen in den jeweiligen Bonitätsklassen verwenden. Je höher die Risikoklasse eines Unternehmens ist, desto höher ist dessen Insolvenzrisiko.

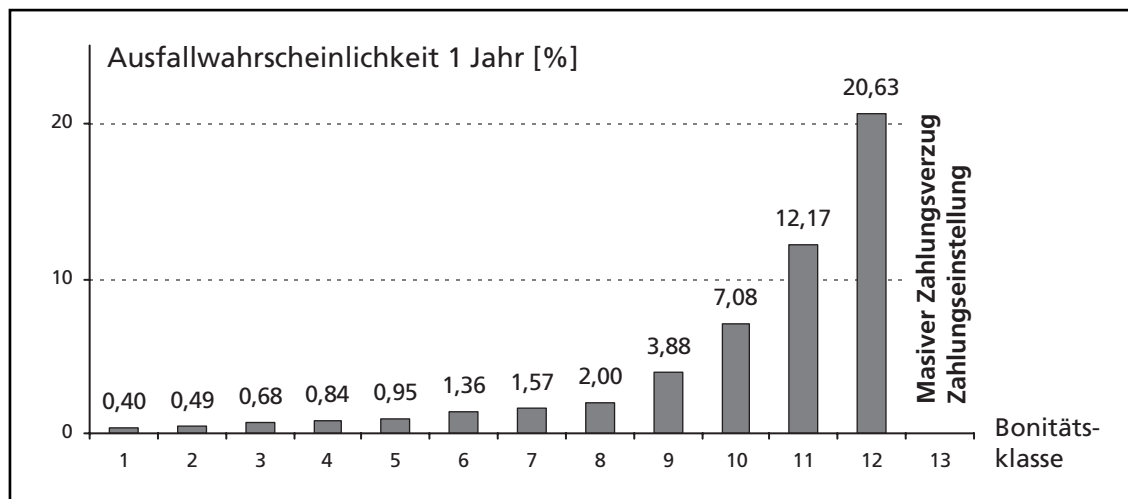


Abbildung 1: Historische Ausfallquoten für ein Jahr, Dez. 2000.
Quelle: Verband der Vereine der Creditreform e.V. (2001), S. 20.

Mit dem Creditreform-Bonitätsindex stand 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. So konnten 16.299 Unternehmen als Verbundgruppenmitglieder identifiziert werden.

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.

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 Mit-

gliederlisten zurückgeschickt haben, aus einem Querschnitt der Verbundgruppen in Deutschland bestehen. Die heterogene Struktur der erfassten Verbundgruppen und ihrer Mitgliedsunternehmen hinsichtlich ihrer Branche, ihres Geschäftsbetriebes und ihrer Größe deutet 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.

2.2 Methodische Vorgehensweise und zentrale Ergebnisse

Zunächst liegt es nahe, die beiden Stichproben direkt miteinander zu vergleichen. Abbildung 2 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.

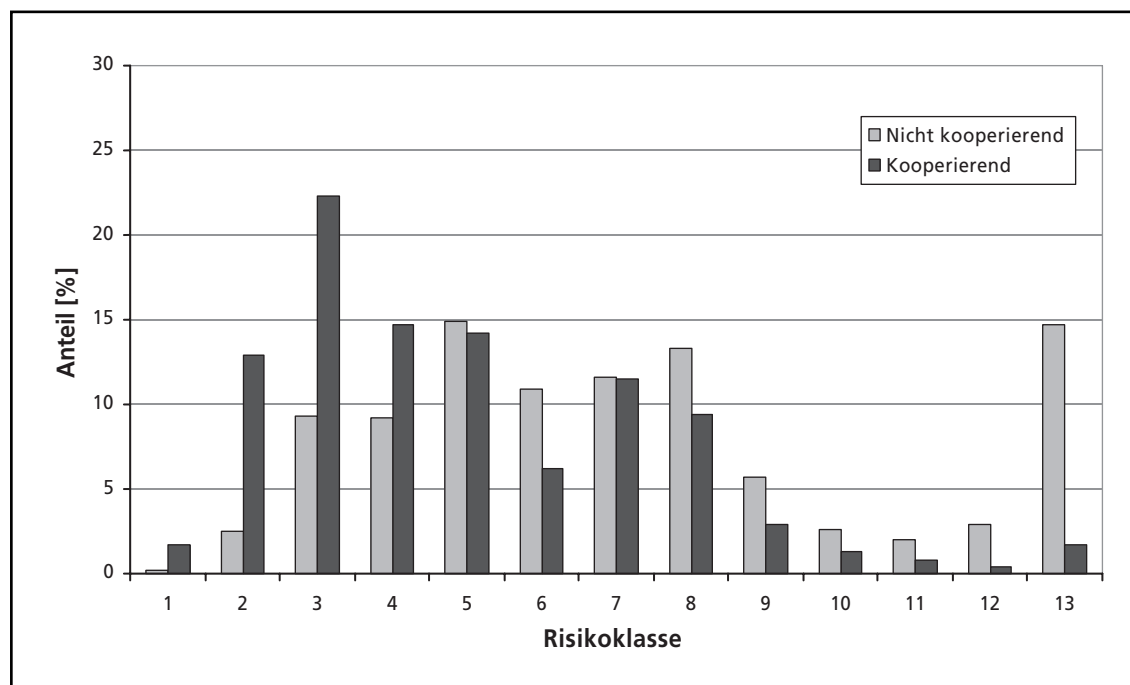


Abbildung 2: Histogramme der empirischen Risikoverteilungen.

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, wurde der Einfluss der Verbundgruppenmitgliedschaft mittels einer Regression geschätzt, in der das Risiko eines Unternehmens zum einen durch dessen Kooperation und zum anderen durch weitere unternehmensbezogene Merkmale erklärt wird. 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)¹, 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 $Koop_i$ ergibt².

Die Ergebnisse der Schätzung des Ordered-Logit-Modells sind auszugsweise in Tabelle 1 dargestellt. Der Schätzwert für β_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 β_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 1: Ergebnisse der ML-Schätzung.

Durch einen einfachen Vergleich der empirischen Risikoverteilungen in Abbildung 2 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 den Schluss nahe, dass die Verbundgruppenmitglied-

¹ Durch die Postleitzahl sollen regional unterschiedliche Risiken berücksichtigt werden.

² Die Koeffizienten β_1 und die „cut-point parameters“ wurden mit Hilfe der Maximum-Likelihood-Methode (ML) geschätzt. Die Maximierung der Log-Likelihood-Funktion geschieht hierbei numerisch mittels des Newton-Raphson-Verfahrens.

schaft – neben anderen Faktoren – einen Einfluss auf das Risiko eines Unternehmens ausübt. 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.

Um das Ergebnis zu veranschaulichen, wird daher im Folgenden ein fiktives Beispiel-Unternehmen betrachtet.³ 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“). Für dieses Unternehmen lassen sich aus dem Modell (2) die Wahrscheinlichkeiten prognostizieren, mit denen das Unternehmen in den 13 Risikoklassen liegt. Dies geschieht sowohl 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.

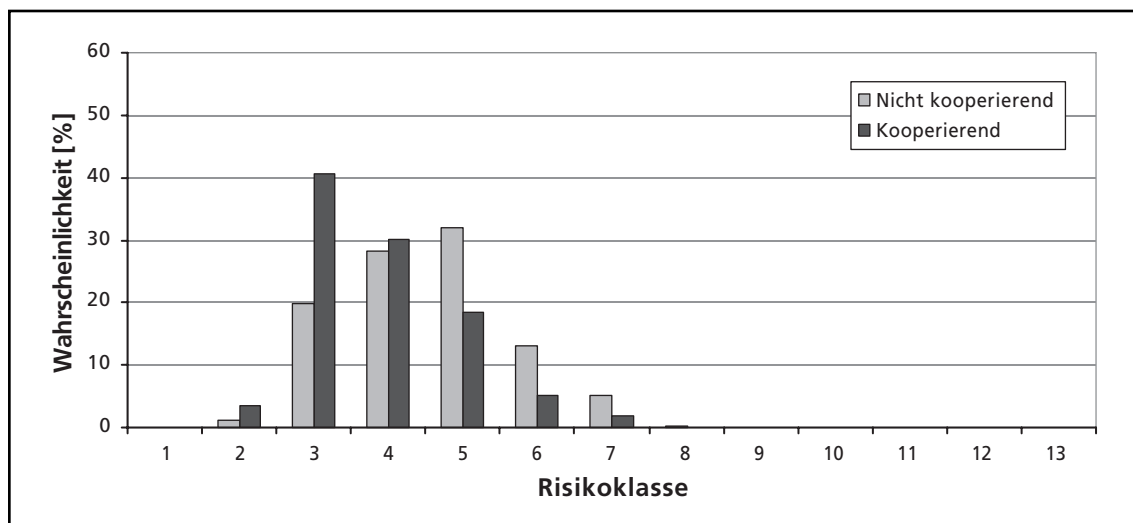


Abbildung 3: Histogramme der prognostizierten Risikoverteilungen für Beispiel-Unternehmen A.

Die sich für das Beispiel-Unternehmen ergebenden Risikoverteilungen sind als Histogramme in Abbildung 3 dargestellt. **Man sieht, 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 das Bei-**

³ Diese Unternehmen stellen keine realen Unternehmen dar, sondern dienen lediglich zur Illustration ausgewählte Merkmalskombinationen.

spiel-Unternehmen, sondern für alle möglichen Unternehmen und ist ein Resultat dessen, dass der Schätzwert $\hat{\beta}_1$ negativ ist. Diese Untersuchung lässt sich für jedes beliebige Unternehmen in der Stichprobe durchführen.

Als Ergebnis dieses Teils der Untersuchung lässt sich somit 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 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.

3 Qualitativer Teil der Studie: Befragung der Verbundgruppen-Zentralen und -Mitglieder

3.1 Finanzierungsbedingungen der Mitglieder und die Rolle der Verbundgruppen-Zentrale

Ziel des qualitativen Teils der Studie war 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.

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 als eine der Kernherausforderungen für die Zukunft erkannt worden ist (Vgl. Abbildung 4).⁴ Auf Mitgliederebene wird die Verbundgruppenmitgliedschaft jedoch noch nicht in Zusammenhang mit verbesserten Finanzierungsbedingungen gebracht.

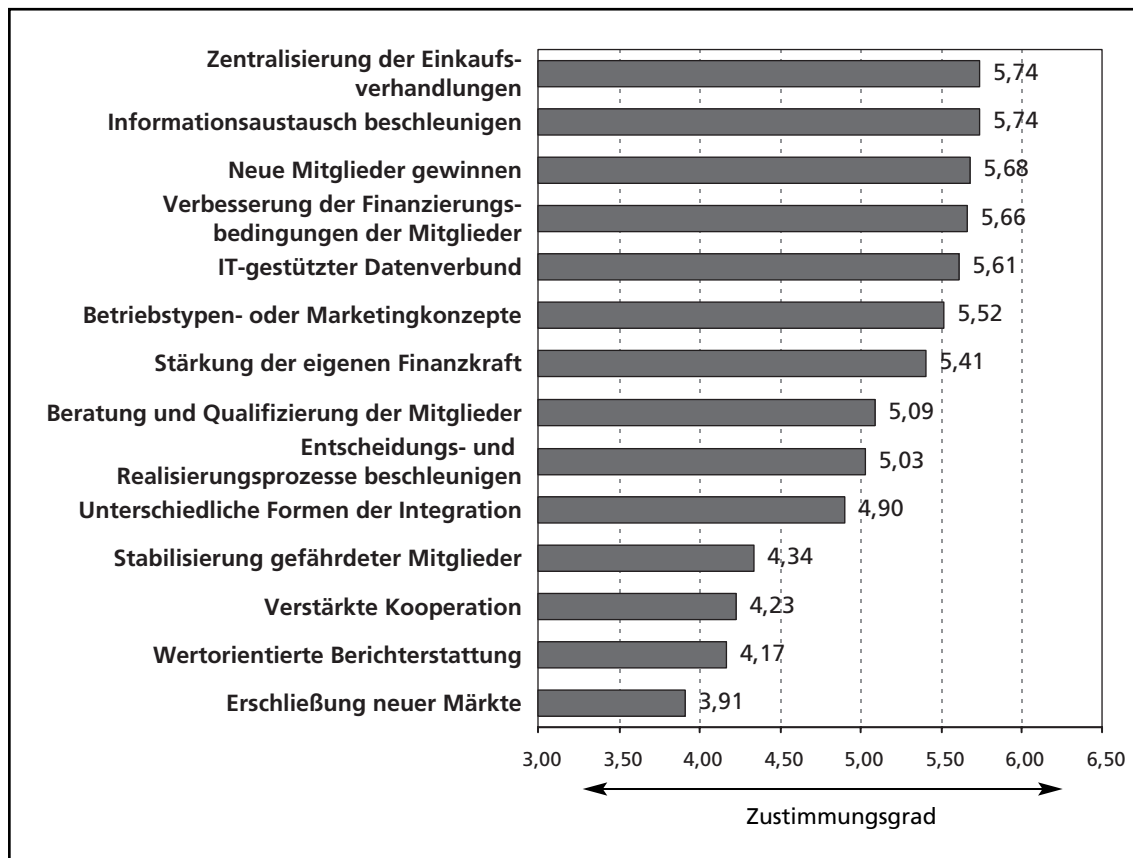


Abbildung 4: Kernherausforderungen für die Zukunft

Im Bereich Finanzdienstleistungen, die über das bereits lang etablierte „ZR+D“-Geschäft hinausgehen, bietet sich 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 In-

⁴ Die Verbundgruppenmanager sollten die Frage nach den Kernherausforderungen für die Zukunft auf einer Siebener-Rating-Skala von „7 = Trifft voll und ganz zu“ bis „1 = Trifft überhaupt nicht zu“ bewerten.

anspruchnahme 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.

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 sind hierfür eine fundierte Basis. 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.

3.2 Risikorelevante Kooperationsstrukturen

Nachdem im ersten Teil des auf der Befragung der Zentralmanager und Verbundgruppenmitglieder basierenden qualitativen Teils der Studie Facetten der Thematik „Finanzierungsbedingungen der Mitglieder und die Rolle der Verbundgruppen-Zentrale“ analysiert wurden, ging es im zweiten Teil um das Risiko der Verbundgruppenmitglieder. Dabei sollten die Kooperationsbedingungen identifiziert werden, die zu einer Reduktion des Risikos des Mitgliedunternehmens führen.

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 deshalb 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 umso größer ausfällt, desto mehr die einzelnen Kooperationsangebote von den Mitgliedern in Anspruch genommen werden. Dies wird in Abbildung 5 verdeutlicht: Bei Mitgliedern, welche die zentralen Leistungsangebote in den einzelnen Teilbereichen stärker in Anspruch nehmen, besteht eher die Einschätzung, dass das Insolvenzrisiko durch die Verbundgruppen-Mitgliedschaft reduziert wird.

Die Ergebnisse ergänzen verschiedene Studien, in denen stärker kooperierende Mitglieder ihre Wettbewerbssituation günstiger einschätzen als weniger kooperative. 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 Unterstützungsurteile auf Selbsteinstufungen der Verbundgruppenmanager beruhen. Die Stärke des gefundenen Zusammenhanges zwischen der Inanspruchnahme der Kooperationsangebote und der Reduktion des Risikos ist in weiterführenden Forschungsprojekten noch vertiefend zu analysieren.

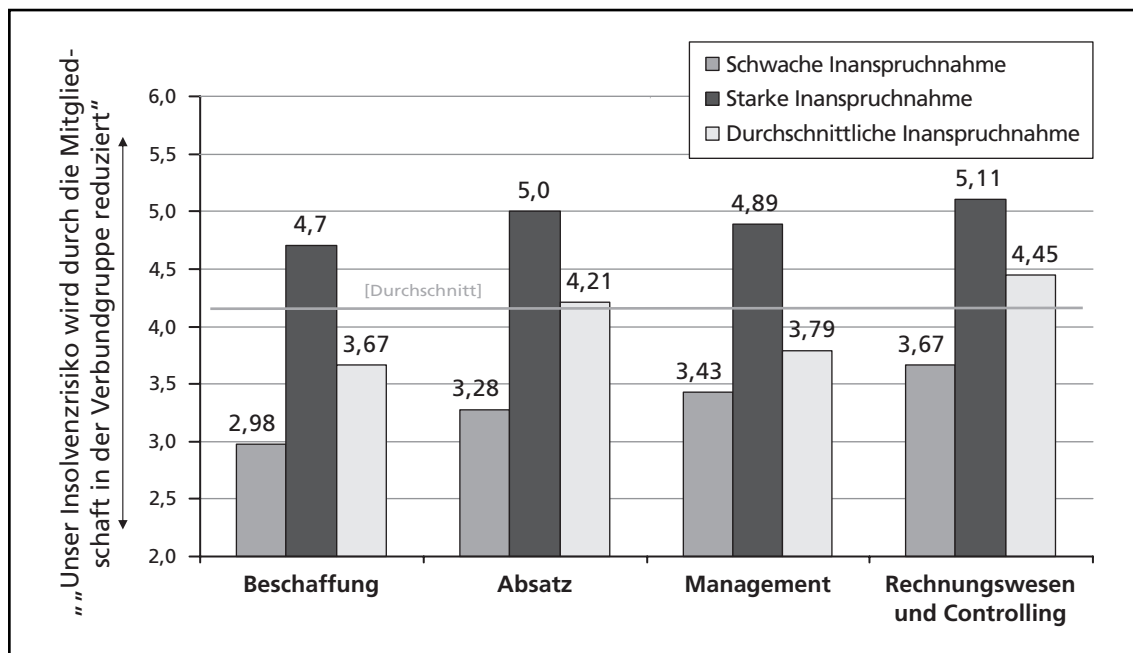


Abbildung 5: Reduktion des Mitglieder-Insolvenzrisikos in Abhängigkeit von der Inanspruchnahme der zentralen Leistungsangebote (Antworten der Mitglieder)

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 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.

4 Ausblick

Die positive Auswirkung der Verbundgruppenmitgliedschaft auf die Risikolage der Unternehmen wurde mit der vorliegenden Studie empirisch bestätigt.

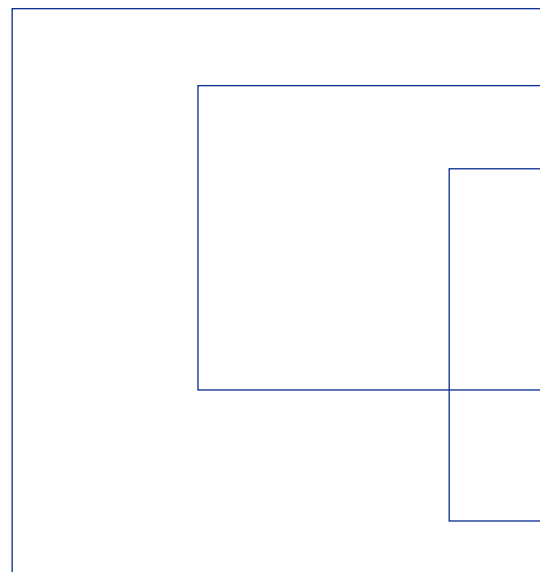
Aus den hier zusammengefassten Ergebnissen ergibt sich in verschiedener Hinsicht Handlungsbedarf für das Verbundgruppenmanagement: Die in der quantitativen Studie ermittelten Risikovorteile sind gegenüber Kapitalgebern fundiert zu kommunizieren. Dabei sollte insbesondere empirisch überprüft werden, inwieweit 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 dringend anzuregen, 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.



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