

# Monitoring im Handel



## Status quo und Handlungsbedarf

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Technologie



**RKW**  
Kompetenz-  
zentrum

DER MITTELSTANDSVERBUND



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



# **Monitoring im Handel**

Status quo und Handlungsbedarf

# Impressum

Monitoring im Handel. Status quo und Handlungsbedarf

Die vorliegende Expertise wurde im Rahmen des Projektes „Monitoring im Handel“ erstellt, das vom RKW Kompetenzzentrum, Branchenbereich Dienstleistungen in Zusammenarbeit mit dem ZGV - Der Mittelstandsverbund durchgeführt wurde.

Das Projekt wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages und mit Mitteln des ZGV - Der Mittelstandsverbund gefördert.

Bearbeitet von:

Prof. Dr. Theresia Theurl (wissenschaftliche Projektleitung)

Dipl.-Kfm. Alexander Jahn (Autor)

im Institut für Genossenschaftswesen (IfG)  
des Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung  
an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Dipl.-Kfm. Sebastian Deppe  
BBE Handelsberatung GmbH, München

Herausgeber

ZGV - Der Mittelstandsverbund  
Am Weidendamm 1 A, 10117 Berlin  
www.zgv-online.de  
Projektleitung: Peter Schäfer

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der deutschen Wirtschaft e.V.  
Kompetenzzentrum,  
Branchenbereich Dienstleistungen  
Düsseldorfer Straße 40, 65760 Eschborn  
www.rkw-kompetenzzentrum.de  
Projektleitung: Margarete Schreurs

Titelgestaltung  
ZGV - Der Mittelstandsverbund /  
Richard Michalski, RKW

Herstellung  
KlarmannDruck GmbH, Kelkheim  
Auflage: 500

© 2010 Alle Rechte vorbehalten

ZGV - Der Mittelstandsverbund, Berlin  
RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der  
Deutschen Wirtschaft e.V., Eschborn,  
Amtsgericht: Frankfurt am Main VR 4170

Das Projekt wurde unterstützt durch einen  
Projektbeirat:

Horst Böckling, ZDBF Zentralverband des Deutschen Bedachungsfachhandels e. V, Brey

Bibiana Bolsenkötter, PwC PricewaterhouseCoopers AG, Düsseldorf

Achim Felbinger, DATEV, Nürnberg

Volker Gromer, ARISTON-NORD-WEST-RING, Mainhausen

Prof. Dr. Günther Otto, BÄKO Ost eG, Triebischtal

Michael Purper, PRISMA Fachhandel AG, Haan

Roland Reiser, CREDITREFORM Rating AG, Neuss

Bernhard Richter, MHK Marketing Handel Kooperation, Dreieich

Hans Röhrs, Der Holzring, Bremen

Jürgen Schellhorn, EURONICS Deutschland e.G., Ditzingen

Stephan Schüttrumpf, CREDITREFORM Rating AG, Neuss

Ute Suberg, BÜRORING, Haan

Frank Wittenbrink, HolzLand GmbH, Düsseldorf

## Grußwort

Informationen sind wertvolle Güter; sie können für Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens entscheidend sein. Die vor Ihnen liegende Studie zeigt, dass sich auch innerhalb von Verbundgruppen Monitoring auszahlen kann. Es gibt, so die Studie, einen positiven Zusammenhang zwischen dem Unternehmenserfolg und einem systematischen Austausch von Informationen und deren Auswertung auf Basis moderner Informations- und Kommunikationssysteme. Durch Monitoring können Risiken rechtzeitig entdeckt und Effizienzpotenziale gehoben werden. Viele Verbundgruppen haben dies bereits erkannt und setzen Monitoring-Instrumente ein. Die Studie deckt aber auch Defizite in der Informationsversorgung auf. Bei manch einer Verbundgruppe scheinen Investitionen in geeignete Monitoring-Systeme geboten.



Ich wünsche Ihnen, dass die Studie mit ihren Erkenntnissen und Empfehlungen Hilfe ist, Vorbehalte gegenüber einem Informationsaustausch abzubauen. Die Selbstständigkeit der mittelständischen Verbundgruppenmitglieder wird nicht eingeschränkt. Vielmehr kann die Leistungsfähigkeit jedes einzelnen Mitglieds und damit die der gesamten Gruppe gestärkt werden.

Ernst Burgbacher MdB

Parlamentarischer Staatssekretär  
im Bundesministerium für Wirtschaft  
und Technologie  
und  
Beauftragter der Bundesregierung  
für Mittelstand und Tourismus



## Vorwort

Kooperationen haben im Handel eine lange Tradition. Für den Mittelstand sind sie mittlerweile die entscheidende Überlebensstrategie. Über die vergangenen Jahrzehnte haben sich die Kooperationsformen erheblich weiterentwickelt und präsentieren sich heute als sogenannte Verbundgruppen in einem stattlichen Leistungsspektrum. Von singulären Beschaffungsaktivitäten als sogenannte „Einkaufsgemeinschaften“ haben sie sich schrittweise in Unternehmensbereiche wie Marketing, Vertrieb, Logistik und IT hinein entwickelt und vielfältige betriebswirtschaftliche Unterstützungsleistungen übernommen.



Die komplexe Aufgabenteilung zwischen Zentralen und den Mitgliedern erfordert jedoch ein professionelles Steuerungsinstrumentarium – ein Monitoring. Hinsichtlich der Leistungsstärke und Effizienz solcher Monitoring-Systeme liegen aus praktischer Erfahrung erhebliche Abweichungen vor. Hier setzt die vorliegende Studie an. Sie soll zunächst ein aktuelles Bild aus der Praxis widerspiegeln und mit Blick auf die Zukunftstauglichkeit des jeweiligen Monitoring-Systems eine Bewertung vornehmen. Außerdem soll sie den aktuellen Handlungsbedarf aufzeigen.

Erschwert war dieses Vorhaben durch die außerordentliche Komplexität der Erscheinungsformen von Verbundgruppen in verschiedenen Branchen und Aufgabenschwerpunkten. Dass es dennoch gelungen ist, grundlegende Erkenntnisse in kompakter Form zu gewinnen, ist insbesondere dem engagierten Forschungsteam des Centrums für Wirtschaftsforschung der Universität Münster um Frau Professor Theresia Theurl zu verdanken. Ihm gilt deshalb unsere besondere Anerkennung! Zu danken ist aber auch dem Bundeswirtschaftsministerium und dem RKW, die das Projekt engagiert und mit Fördermitteln unterstützt haben. Nicht zuletzt dankend zu erwähnen ist zudem eine große Zahl engagierter Verbundgruppenmanager, die in Expertenkreisen mitgewirkt und ihre Daten zur Verfügung gestellt haben. Den Leser begleitet somit unser Wunsch, dass die Studie bei der Fortentwicklung des Monitoring zum Wohle kooperierender Mittelständler eine hilfreiche Handreiche sein möge.

ZGV - Der Mittelstandsverbund  
Dr. Ludwig Veltmann  
Hauptgeschäftsführer



# Inhaltsverzeichnis

|                                                               |            |
|---------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Inhaltsverzeichnis .....</b>                               | <b>I</b>   |
| <b>Abbildungsverzeichnis .....</b>                            | <b>II</b>  |
| <b>Tabellenverzeichnis .....</b>                              | <b>III</b> |
| <b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>                            | <b>IV</b>  |
| <b>1 Ausgangssituation und Zielsetzung der Studie.....</b>    | <b>1</b>   |
| <b>2 Empirische Untersuchung .....</b>                        | <b>4</b>   |
| 2.1 Datenerhebung .....                                       | 4          |
| 2.2 Respondenten und Repräsentativität der Studie .....       | 5          |
| 2.3 Deskriptive Ergebnisse der empirischen Untersuchung ..... | 8          |
| 2.3.1 Ausgestaltung der Verbundgruppen .....                  | 8          |
| 2.3.2 Status quo der Monitoring-Systeme .....                 | 12         |
| 2.3.2.1 Informationsbeschaffung.....                          | 12         |
| 2.3.2.2 Automatisierungsgrad .....                            | 16         |
| 2.3.2.3 Kosten / Nutzen .....                                 | 18         |
| 2.3.2.4 Zufriedenheit .....                                   | 19         |
| 2.3.2.5 Frequenz .....                                        | 19         |
| 2.3.2.6 Fallweiser Informationsbedarf .....                   | 21         |
| 2.3.2.7 Hindernisse .....                                     | 23         |
| 2.3.3 Informationsstand und -bedarf .....                     | 24         |
| 2.3.3.1 Aggregierte Soll-Ist-Abweichungen .....               | 24         |
| 2.3.3.2 Detaillierte Soll-Ist-Abweichungen .....              | 34         |
| 2.3.4 Mögliche Wirkungen von Monitoring .....                 | 37         |
| <b>3 Fazit .....</b>                                          | <b>39</b>  |
| 3.1 Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse .....         | 39         |
| 3.2 Vorläufige Handlungsempfehlungen .....                    | 41         |
| 3.3 Ausblick und weiterer Forschungsbedarf .....              | 43         |
| <b>Anhang .....</b>                                           | <b>44</b>  |
| <b>Literaturverzeichnis .....</b>                             | <b>74</b>  |

## Abbildungsverzeichnis

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Abb. 1: Mehrstufiges Erhebungsverfahren zur empirischen Studie.....             | 4  |
| Abb. 2: Zahl der Mitgliedsunternehmen und Innenumsätze .....                    | 7  |
| Abb. 3: Rechtsform.....                                                         | 7  |
| Abb. 4: Leistungsangebot der Verbundgruppen.....                                | 8  |
| Abb. 5: Kriterien für (Bedarfs-) Gruppen.....                                   | 10 |
| Abb. 6: Umsatzgrößen der typischen Mitglieder.....                              | 11 |
| Abb. 7: Mitgliederstatus .....                                                  | 11 |
| Abb. 8: Quellen der Informationsbeschaffung .....                               | 12 |
| Abb. 9: Daten der Informationsbeschaffung .....                                 | 14 |
| Abb. 10: Automatisierungsgrad von Monitoring-Systemen .....                     | 16 |
| Abb. 11: Kosten / Nutzen von Monitoring-Systemen .....                          | 18 |
| Abb. 12: Zufriedenheit mit Monitoring-Systemen .....                            | 19 |
| Abb. 13: Frequenz des Informationsaustausches quantitativer Daten .....         | 20 |
| Abb. 14: Frequenz des Informationsaustausches qualitativer Daten.....           | 21 |
| Abb. 15: Zusätzlicher Informationsbedarf.....                                   | 22 |
| Abb. 16: Hindernisse bei der Einführung von Monitoring-Systemen.....            | 23 |
| Abb. 17: Kategorien zur Untersuchung von Informationsstand und<br>-bedarf ..... | 25 |
| Abb. 18: Soll-Ist-Vergleich der Informationsversorgung .....                    | 33 |
| Abb. 19: Zielerreichung und Bedeutung von Informationen .....                   | 55 |
| Abb. 20: Zielerreichung und Bedeutung von Informationen zur Bonität ...         | 57 |

## **Tabellenverzeichnis**

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tab. 1: Position des Key Informant.....                                                   | 5  |
| Tab. 2: Zusammensetzung von Stichprobe und Grundgesamtheit.....                           | 6  |
| Tab. 3: Informationen zur wirtschaftlichen Lage .....                                     | 27 |
| Tab. 4: Informationen zur Loyalität und Mitgliederbindung .....                           | 28 |
| Tab. 5: Informationen zur Dynamik und Effizienz .....                                     | 29 |
| Tab. 6: Informationen zur Marktpräsenz und zum Standort. ....                             | 29 |
| Tab. 7: Informationen zum Mitgliedsunternehmen.....                                       | 31 |
| Tab. 8: Wareninformationen.....                                                           | 31 |
| Tab. 9: Sonstige Informationen .....                                                      | 32 |
| Tab. 10: Übersicht der Informationen nach Kategorien .....                                | 32 |
| Tab. 11: Übersicht der Investitionsbedarfe nach<br>Informationen/Kennzahlen, Teil 1 ..... | 35 |
| Tab. 12: Übersicht der Investitionsbedarfe nach<br>Informationen/Kennzahlen, Teil 2 ..... | 36 |
| Tab. 13: Übersicht über ausgewählte Korrelationen .....                                   | 67 |

## **Abkürzungsverzeichnis**

|        |                                                     |
|--------|-----------------------------------------------------|
| Abb.   | Abbildung                                           |
| BWA(s) | Betriebswirtschaftliche Auswertung(en)              |
| CAWM   | Centrum für angewandte Wirtschaftsforschung Münster |
| CRM    | Customer Relationship Management                    |
| ggf.   | gegebenenfalls                                      |
| Tab.   | Tabelle                                             |
| ZGV    | Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen e. V.    |
| ZF     | Zentralfakturierung                                 |
| ZR     | Zentralregulierung                                  |

# **1 Ausgangssituation und Zielsetzung der Studie**

Die deutsche Handelslandschaft ist vom Mittelstand geprägt. Um konkurrierenden Systemen wettbewerbsfähig gegenüberzutreten, kooperieren viele Mittelständler in Verbundgruppen.

Der Ursprung dieser Verbundgruppen liegt in der gemeinsamen Beschaffung in Einkaufsverbünden, um eine stärkere Machtposition gegenüber Lieferanten zu erlangen. Die Leistung der Verhandlungen von Preisen und Konditionen gegenüber Lieferanten ist bis heute eine der wichtigsten in den Verbundgruppen.

Die folgende Entwicklung resultierte in weiteren Stufen, die zu der heute bestehenden Verbundgruppenlandschaft geführt haben. Der gemeinsamen Beschaffung folgte die Entwicklung zum Dienstleistungsverbund. Leistungen, wie die Betriebs-, Rechts- und Steuerberatung, Standortanalysen, Betriebsvergleiche und Zentralregulierung kamen zum gemeinsamen Einkauf hinzu.<sup>1</sup> Bis heute erweitert sich das Dienstleistungsportfolio und entwickelt sich fortwährend.<sup>2</sup>

Die Entwicklung zum Marketingverbund beinhaltet zusätzliche absatzmarktorientierte Leistungen wie die Entwicklung von Markt- und Sortimentskonzepten.

Eine zunehmende Heterogenität unter den Mitgliedern führt zu unterschiedlichen Anforderungen an die Zentralen.<sup>3</sup> Um dieser Mitgliederheterogenität gerecht zu werden fassen die Zentralen Mitglieder in homogenen Subsystemen zu Bedarfsgruppen zusammen. Diese Gruppenbildung zeichnet System- oder Konzeptverbünde aus.<sup>4</sup>

Die letzte Entwicklungsstufe ist die der Informationsverbünde. Diese zeichnen sich durch die zunehmende Vernetzung von Mitgliedsunternehmen, Zentralen und Lieferanten aus und werden im Zuge von neuen Informations- und Kommunikationstechnologien immer bedeutsamer.<sup>5</sup> An diese aktuelle Entwicklung knüpft die vorliegende Studie „Monitoring im Handel“ an.

---

<sup>1</sup> Vgl. ZENTES (2001), S. 5.

<sup>2</sup> Vgl. EBERTZ (2006), S. 154.

<sup>3</sup> Vgl. BATZER et al. (1989), S. 24 f.; OLESCH (1998), S. 18, EBERTZ (2006), S. 155.

<sup>4</sup> Vgl. EBERTZ (2006), S. 155.

<sup>5</sup> Vgl. EBERTZ (2006), S. 155 f.

Die Informations- und Kommunikationssysteme zwischen den Verbundgruppen-Zentralen und den Mitgliedern spielen für den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit der Verbundgruppen eine zentrale Rolle. Als Engpass für einen solchen systematischen Informationsaustausch mit den Mitgliedsunternehmen erweist sich oft die Verfügbarkeit und die Möglichkeit der Auswertung relevanter Daten. Um diesen Engpass beseitigen zu können, ist ein Monitoring notwendig. Monitoring im Sinne dieser Studie ist der Austausch von Informationen zwischen den Mitgliedern und der Zentrale und deren Auswertung.

Das Gestaltungswissen und der effektive Einsatz von Monitoring-Systemen und die damit zu erlangenden Wettbewerbsvorteile sind im mittelständischen Handel bisher zu wenig bekannt und verbreitet. Die vorliegende Studie soll daher zunächst eine Bestandsaufnahme über den aktuellen Entwicklungsstand und die derzeitige Informationsstruktur liefern und zukünftige Handlungs-/Investitionsbedarfe aufzeigen.

Ein „optimales“ Monitoring dürfte bereits heute und gewiss in den kommenden Jahren eine der entscheidenden Voraussetzungen für den Erhalt und den Ausbau wettbewerbsfähiger mittelständischer Unternehmen sein. Gerade deshalb ist der Studie nicht nur aus Unternehmenssicht, sondern auch wirtschaftspolitisch Relevanz zuzumessen.

Dass sich Kooperationen für Anschlusshäuser grundsätzlich positiv auswirken, hatten CAWM und ZGV bereits 2004 mit der Erforschung des Einflusses einer Verbundgruppen-Mitgliedschaft auf das Insolvenz-Risiko („Verbundgruppen-Bonus-Studie“) nachweisen können. Der Verbundgruppenbonus besagt, dass in Verbundgruppen kooperierende Unternehmen mit höherer Wahrscheinlichkeit ein niedrigeres Insolvenzrisiko aufweisen als nicht kooperierende Unternehmen. Auf dieser Grundlage konnten bereits viele Hausbanken dazu bewegt werden, ihre Dienstleistungen gegenüber Verbundgruppen-Mitgliedern zu verbessern.

Um diesen Verbundgruppenbonus nutzen zu können, muss das Innenleben der Verbundgruppen risikoorientiert ausgestaltet werden. Diese risikoorientierte Ausgestaltung kann mittels geeigneter Monitoring-Systeme unterstützt werden. Die aktuelle Studie knüpft hier an, indem das Innenleben der Verbundgruppen und die Auswirkungen von Monitoring auf die Kooperation erfasst werden. Der aktuelle Informationsfluss und die Kommunikation zwischen Verbundgruppen-Zentralen und den Mitgliedern soll systematisch ermittelt werden.

Hierfür wird zunächst auf das Vorgehen der empirischen Untersuchung eingegangen. Nach der Beschreibung der Herangehensweise für die Datenerhebung werden die erhobenen Daten beschrieben und hinsichtlich ihrer Datenqualität und Repräsentativität untersucht. Es folgen deskriptive Ergebnisse der empirischen Untersuchung, die einerseits die relevante Ausgestaltung der Verbundgruppen aufzeigt und insbesondere den derzeitigen Stand der Monitoring-Systeme widerspiegelt. Ferner wird in diesem Kapitel der Informationsstand und -bedarf der Verbundgruppen für einen Katalog an Informationen und Kennzahlen untersucht und Soll-Ist-Abweichungen festgestellt. Es folgen weitere bivariate Analysen in Form von Untersuchungen der Korrelation von verschiedenen allgemeinen und verbundgruppenspezifischen Merkmalen, um deren Wirkungszusammenhänge zu verdeutlichen. Die Studie endet mit einem Fazit und gibt einen Ausblick für weiteren Forschungsbedarf.

## 2 Empirische Untersuchung

### 2.1 Datenerhebung

Die gewählte Methodik der Datenerhebung ergibt sich aus dem Ziel der Bestandsaufnahme existierender Monitoring-Systeme. Da keine konkreten Sekundärdaten über die Ausgestaltung von Kommunikations- und Informationsstrukturen in den Verbundgruppen vorlagen, die den Zielen dieser Studie gerecht wurden, kam nur eine Primärdatenerhebung in Frage.

Für die Studie „Monitoring im Handel“ wurde die Methode der schriftlichen Befragung ausgewählt. Diese hat den Vorteil, dass die Befragten nicht durch die Person eines Interviewers hinsichtlich ihrer Antworten beeinflusst werden.<sup>6</sup> Daneben besteht der Vorteil, dass es für die Befragten möglich ist, vor der Beantwortung der Fragen eine Prüfung entsprechender Unterlagen durchzuführen und in unternehmenseigenen Datenbanken zu recherchieren oder sich mit anderen Mitarbeitern des Unternehmens zu besprechen. Darüber hinaus erleichtert die Standardisierung der Fragen die spätere Auswertung der erhobenen Daten.<sup>7</sup>

Ein mehrstufiges Erhebungsverfahren ging der empirischen Studie voraus. Dieses Verfahren wird in der folgenden Abbildung 1 dargestellt.<sup>8</sup>



Abb. 1: Mehrstufiges Erhebungsverfahren zur empirischen Studie.

<sup>6</sup> Vgl. BERGER (1985), S. 32 f.

<sup>7</sup> Vgl. EISELE (1995), S. 61; FRANZ (2008), S. 201; KOLLOGE (2010), S. 80.

<sup>8</sup> Vgl. auch Anhang 1 für den Interview-Leitfaden A (ausgewählte Experten) und Anhang 2 für Interview-Leitfaden B (Verbundgruppen-Zentralen), die den Expertengesprächen zu Grunde liegen haben, und Anhang 3 für den finalen Fragebogen.

## 2.2 Respondenten und Repräsentativität der Studie

Die erhobene Stichprobe gilt es zunächst auf die Datenqualität und die Repräsentativität hin zu überprüfen, um die Aussagekraft der Stichprobe zu hinterfragen. Hierfür sind ausgewählte Kennzahlen der Stichprobe zu überprüfen.

Hinsichtlich der Datenqualität wird überprüft, wer sich hinter den befragten Verbundgruppenakteuren verbirgt. Es ist festzustellen, dass 70,2 % der Rückantworten der angeschriebenen Unternehmen durch die Geschäftsführung / Vorstände beantwortet worden sind. Weitere 16,4 % wurden von Mitarbeitern in Positionen der Marketing-/Vertriebsleitung, der zentralen Mitgliederbetreuung, der IT-Leitung und Assistenz ausgefüllt. Unter den sonstigen Angaben der Key Informants<sup>9</sup> fanden sich Positionen, wie Leiter Controlling und kaufmännische Leiter mit Prokura. Bezüglich der Qualität der Daten kann daher davon ausgegangen werden, dass die Fragebögen von besonders kenntnisreichen Akteuren der Verbundgruppen-Zentralen bearbeitet worden sind. Dies spricht dafür, dass die erhobenen Daten die tatsächliche Lage der jeweiligen Verbundgruppe widerspiegelt.

| Position des Key Informant   | Stichprobe |              |
|------------------------------|------------|--------------|
|                              | Anzahl     | Anteil in %  |
| Geschäftsführung/Vorstand    | 73         | 70,2         |
| Marketing-/Vertriebsleitung  | 3          | 2,9          |
| IT-Leitung                   | 1          | 1,0          |
| zentrale Mitgliederbetreuung | 6          | 5,8          |
| Assistenz                    | 7          | 6,7          |
| Sonstige                     | 11         | 10,6         |
| keine Angabe                 | 3          | 2,9          |
| <b>Σ</b>                     | <b>104</b> | <b>100,0</b> |

Tab. 1: Position des Key Informant.

Mit statistischen Tests konnte nachgewiesen werden, dass die erhobenen Daten repräsentativ sind. Es hat sich gezeigt, dass Aussagen, die auf Basis der erhobenen Daten getroffen werden, auf die gesamte deutsche Verbundgruppenlandschaft verallgemeinert werden können.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Vgl. MITCHELL (1994), S. 139 ff.

<sup>10</sup> Bestehende Unterschiede zwischen Grundgesamtheit und Stichprobe können somit als zufällig angesehen werden. Zum Zweck der Prüfung der Repräsentativität wurden Branchenmerkmale der Stichprobe untersucht und ein sogenannter  $\chi^2$ -Homogenitätstest durchgeführt. Hiermit wurde untersucht, ob sich die erhobene Stichprobe signifikant von der Grundgesamtheit unterscheidet. Der für die Branchenverteilung ermittelte  $\chi^2$ -Wert von 44,23 belegt, dass bei 20 Freiheitsgraden keine signifikanten Unterschiede ( $p=0,01$ ) zwischen der Verteilung der Stichprobe und der Grundgesamtheit existieren.

| Branchenverteilung                                                | Stichprobe |              | Grundgesamtheit <sup>11</sup> |              |
|-------------------------------------------------------------------|------------|--------------|-------------------------------|--------------|
|                                                                   | Anzahl     | Anteil in %  | Anzahl                        | Anteil in %  |
| Baustoffe / Baubedarf / DIY / Fliesen / Holz                      | 11         | 10,6         | 24                            | 5,0          |
| Bekleidung / Kinderausstattung / Leder                            | 2          | 1,9          | 24                            | 5,0          |
| Büro-, Papier-, Schreibwaren / Spielwaren                         | 5          | 4,8          | 15                            | 3,2          |
| Elektro-EH / Elektro-GH / IT / Telekommunikation                  | 6          | 5,8          | 22                            | 4,6          |
| Floristik / Garten                                                | 2          | 1,9          | 3                             | 0,6          |
| Food                                                              | 13         | 12,5         | 38                            | 8,0          |
| Foto                                                              | 3          | 2,9          | 4                             | 0,8          |
| Hörgeräte / Sanitätshaushalt / Dental                             | 1          | 1,0          | 12                            | 2,5          |
| Kfz-Teile / Kfz / Reifen                                          | 4          | 3,8          | 24                            | 5,0          |
| Maler-, Lackierer-, Raumausstatterbedarf / Heimtextilien / Betten | 7          | 6,7          | 20                            | 4,2          |
| Maschinen / Werkzeuge                                             | 3          | 2,9          | 12                            | 2,5          |
| Möbel / Küchen                                                    | 12         | 11,5         | 32                            | 6,7          |
| Optik                                                             | 3          | 2,9          | 11                            | 2,3          |
| Parfümerie / Drogerie / Reformhaus                                | 0          | 0,0          | 9                             | 1,9          |
| Pharma / Apotheken                                                | 2          | 1,9          | 6                             | 1,3          |
| PVH / Eisenwaren                                                  | 1          | 1,0          | 6                             | 1,3          |
| Sanitär                                                           | 1          | 1,0          | 7                             | 1,5          |
| Schuhe / Leder / Accessoires                                      | 4          | 3,8          | 9                             | 1,9          |
| Sport / Fahrrad                                                   | 4          | 3,8          | 11                            | 2,3          |
| Handwerk                                                          | 7          | 6,7          | 148                           | 31,1         |
| Sonstige                                                          | 13         | 12,5         | 39                            | 8,2          |
| <b>Σ</b>                                                          | <b>104</b> | <b>100,0</b> | <b>476</b>                    | <b>100,0</b> |

Tab. 2: Zusammensetzung von Stichprobe und Grundgesamtheit.

Die Branchen sind weitestgehend repräsentiert. Lediglich die Branche „Parfümerie / Drogerie / Reformhaus“ ist in der Untersuchung nicht vertreten.

Für die Repräsentativität der empirischen Untersuchung spricht darüber hinaus die Erfassung von unterschiedlich großen Verbundgruppen. Die folgende Abbildung zeigt, dass sowohl kleinere Verbundgruppen mit weniger als 100 Mitgliedern als auch Verbundgruppen mit 1000 und mehr Mitgliedern in der Befragung repräsentiert sind. Für eine Abbildung verschieden großer Verbundgruppen sprechen auch die erfassten Innenumsätze. Es sind sowohl Verbundgruppen mit einem Innenumsatz von weniger als 25 Mio. € als auch Verbundgruppen mit Innenumsätzen von mehr als 500 Mio. € vertreten (vgl. Abb. 2).

<sup>11</sup> Vgl. zur Definition der Branchen und zur Verteilung der Grundgesamtheit INSTITUT FÜR HANDEL UND INTERNATIONALES MARKETING/IBB (2003): S. 73 f.

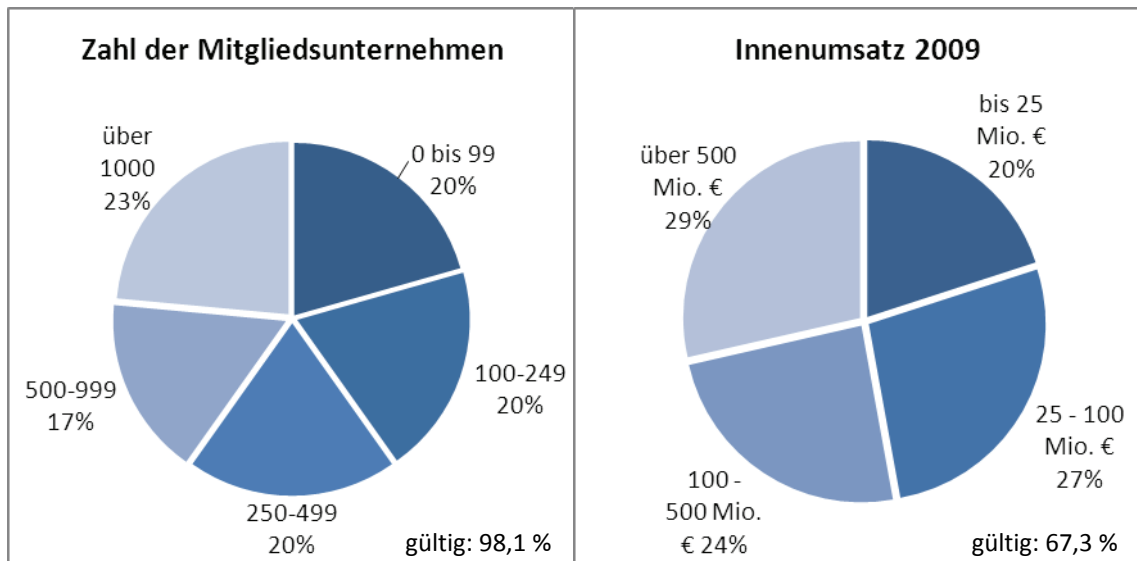


Abb. 2: Zahl der Mitgliedsunternehmen und Innenumsätze.

Der Großteil der untersuchten Verbundgruppen ist genossenschaftlich aufgestellt. Von den vertretenen Kapitalgesellschaften sind 39% in Form von Aktiengesellschaften und 61% in Form von GmbHs organisiert. Die Personengesellschaften sind zu 90% GmbH & Co KGs, zu 5% KGs und zu weiteren 5% OHGs (vgl. zusammenfassend Abb. 3).

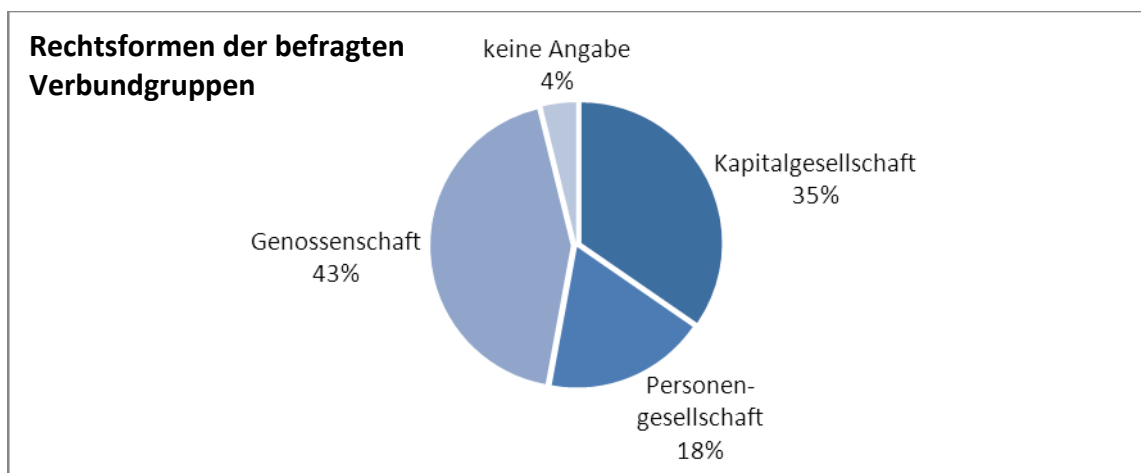


Abb. 3: Rechtsform.

Die Idee der Genossenschaft ist heute noch immer Teil des Selbstverständnisses vieler Verbundgruppen.<sup>12</sup> Die Tatsache, dass die Verbundgruppen, wie soeben gezeigt, heute häufig in anderen Rechtsformen organisiert sind,<sup>13</sup> stellt dazu keinen Widerspruch dar. Neben der genossenschaftlichen Institutionalisierung existieren heute viele andere Rechtsformen, die von den Verbundgruppen angenommen werden können.

<sup>12</sup> Vgl. BLÖCKER (2005), S. 11.

<sup>13</sup> Vgl. auch INSTITUT FÜR HANDEL UND INTERNATIONALES MARKETING/IBB (2003), S. 75.

## 2.3 Deskriptive Ergebnisse der empirischen Untersuchung

### 2.3.1 Ausgestaltung der Verbundgruppen

#### *Leistungsangebot*

Die andauernde Entwicklung der Verbundgruppen ist, wie eingangs beschrieben, mit einer immer weiter steigenden Leistungstiefe und Vielfalt an Leistungen verbunden. Das Leistungsangebot der Zentralen deutscher Verbundgruppen ist heutzutage vielfältig ausgestaltet. Ein Überblick über die angebotenen Leistungen, die in der aktuellen Studie ermittelt wurden, wird



Abb. 4: Leistungsangebot der Verbundgruppen.

in Abbildung 4 gegeben.

Es fällt auf, dass mit 90,4% Schulungen, Seminare und Coachings eine sehr hohe Bedeutung haben. Dicht gefolgt von diesen Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen stehen die Verhandlungen von Preisen/Konditionen im Sortimentsbereich mit 84,6% sowie die Delkredereübernahme (intern und extern) mit 82,7%. Gleichauf mit der Delkredereübernahme werden den Verbundgruppenmitgliedern Markt- und Sortimentskonzepte angeboten (ebenfalls 82,7%). Drei von vier der Verbundgruppen bieten den Mitgliedern betriebswirtschaftliche Beratung an.

Zentralregulierung und Zentralfakturierung werden von 77,9% der Gruppen angeboten. Hiervon bieten 28,8% der Gruppen Zentralfakturierung an, die teilweise auch neben der Zentralregulierung im Leistungsangebot einzelner Verbundgruppen steht.

Das Verbundgruppenzertifikat, welches vor dem Hintergrund der Ergebnisse der CAWM-Studie im Jahr 2004 ausgestellt werden kann, wird in 60,6% der Verbundgruppen angeboten.

Vor dem Hintergrund der steigenden Vernetzung von Mitgliedern und Zentralen ist zu bemerken, dass 70,2% der Zentralen ihren Mitgliedern ein Intranet (Online-Mitgliederportal) anbieten. Ebenso viele Verbundgruppen ermöglichen einen Erfahrungsaustausch in den sogenannten Erfa-Gruppen (auch Impulsgruppen o.ä.). Knapp 60% stellen den Mitgliedern Daten für einen Betriebsvergleich zur Verfügung. Ein beachtlicher Teil der Verbundgruppen von 41,3% bietet darüber hinaus andere IT-basierte Netzwerkangebote, die unterschiedlich ausgestaltet sein können.

### ***(Bedarfs-) Gruppen***

Die Hälfte der Verbundgruppen nimmt eine Einteilung ihrer Mitglieder in homogene (Bedarfs-) Gruppen vor. Die Einteilung findet je nach Verbundgruppe nach verschiedenen Kriterien statt. In den meisten Fällen sind diese Kriterien die Umsatzgröße des Mitglieds (37,5%), die Leistungs- und Konzeptnutzung (28,8%) und die Bonität (20,2%). Für diese und weitere Kriterien vergleiche Abbildung 5.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Unter sonstigen Kriterien wurden Einkaufskonzentration, Betreuungsbedarf, Produktgruppen, Überschneidung, Untergruppen, Bezugsquote, Geschäftsfeld, Marktausrichtung, Potenzial/Steigerung, Unternehmensgröße, Regionalgruppen, Wunsch des Mitglieds, Zugehörigkeit und Marketingkonzept genannt.

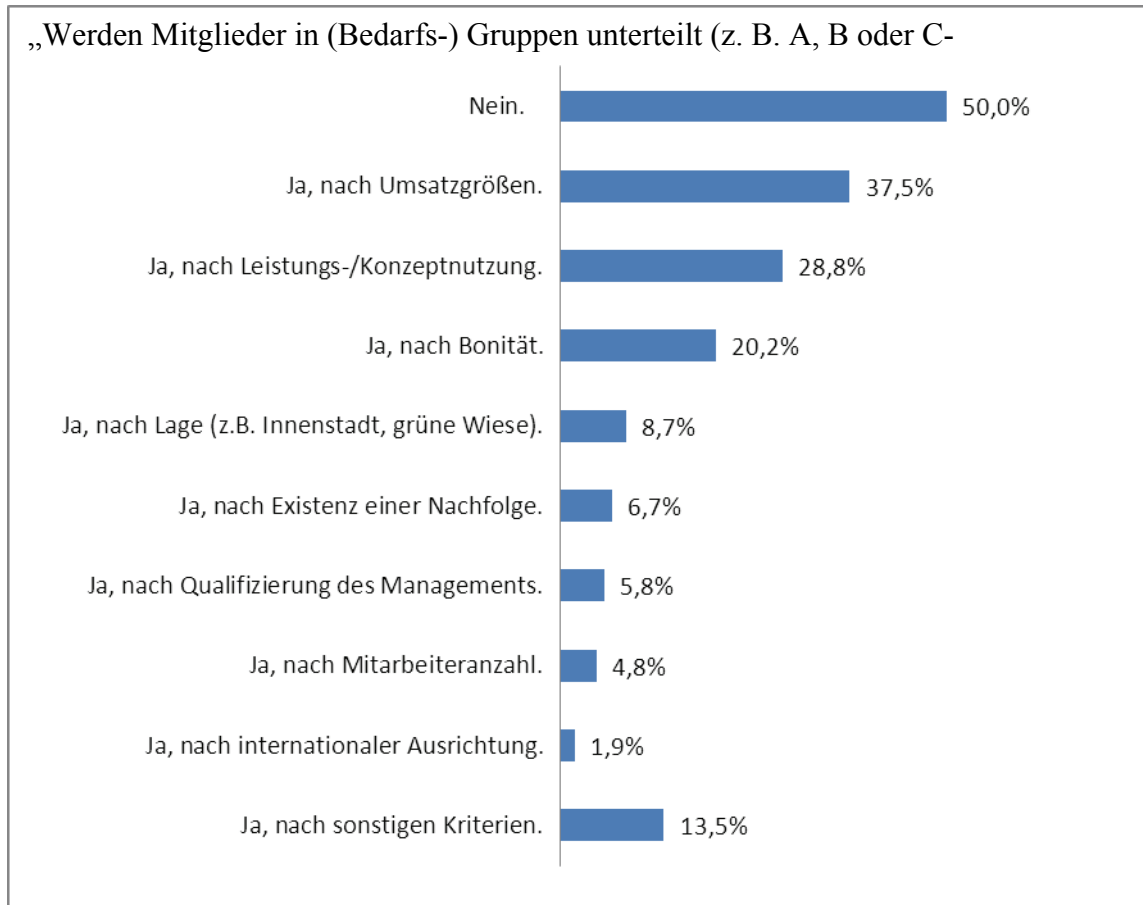


Abb. 5: Kriterien für (Bedarfs-) Gruppen.

Die Einteilung der Mitglieder in Umsatzgrößenklassen ist am meisten verbreitet. In der Befragung wurden die Akteure der Verbundgruppen-Zentralen gebeten, Aussagen über typische und durchschnittliche Mitglieder zu treffen. Eine Übersicht über die Umsatzgrößen<sup>15</sup> der typischen Mitglieder der Verbundgruppen findet sich in folgender Abbildung 6.

<sup>15</sup> Die Einteilung orientiert sich an den Jahresumsätzen, die Teil der KMU-Definition der EUROPÄISCHEN KOMMISSION sind. Vgl. EUROPÄISCHE KOMMISSION (2006), S. 14. Die dort erläuterten KMU-Definitionen sind am 01.01.2005 in Kraft getreten.

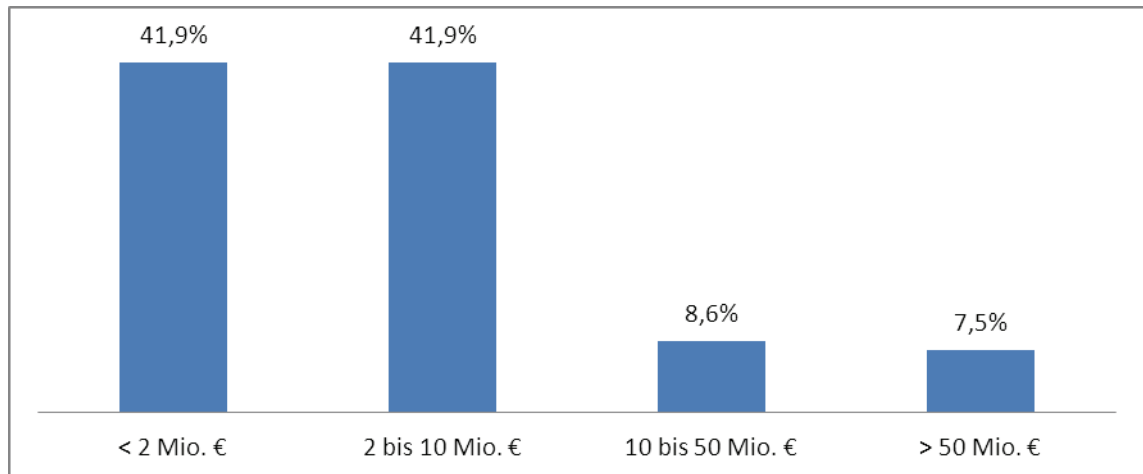


Abb. 6: Umsatzgrößen der typischen Mitglieder.

### ***Mitgliederstatus***

Neben der Größe der Unternehmung ist auch die (gesellschaftsrechtliche) Stellung des Mitglieds bedeutsam, wenn es um die Einführung von Monitoring-Systemen geht. Hierdurch werden Einflussmöglichkeiten der Zentrale und Mitbestimmungsmöglichkeiten der Mitglieder determiniert.

In etwas weniger als der Hälfte der Verbundgruppen sind Mitglieder sowohl Vertragspartner (Kunden) als auch Gesellschafter der Verbundgruppe. In 22% der Fälle sind die Mitglieder lediglich Vertragspartner und damit Kunden des Verbundes (vgl. Abb. 7).

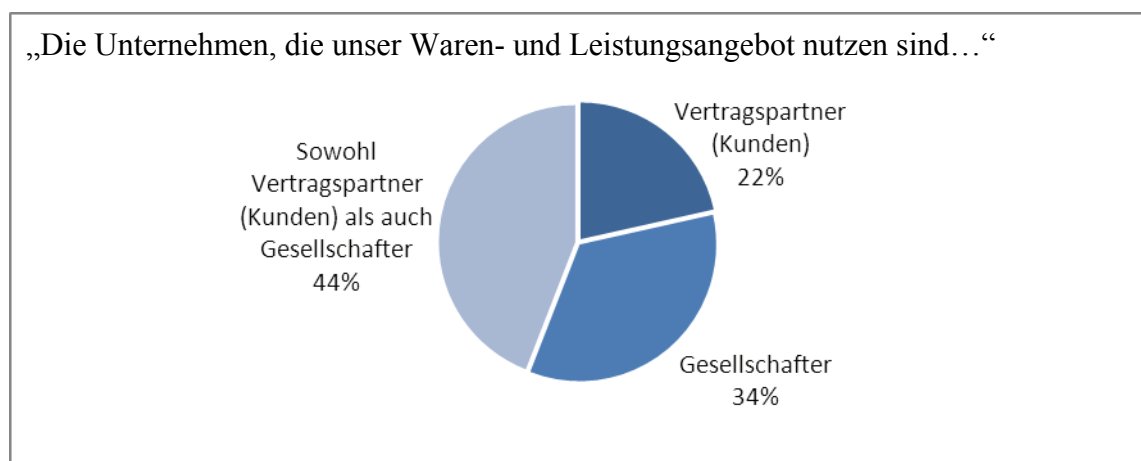


Abb. 7: Mitgliederstatus.

## 2.3.2 Status quo der Monitoring-Systeme

### 2.3.2.1 Informationsbeschaffung

#### *Quellen*

Die Verbundgruppen-Zentralen verfügen über vielfältige Informationsquellen über Ihre Mitglieder. Die von den meisten Verbundgruppen genutzte Quelle stellt mit 63,7% die zentrale Mitgliederbetreuung dar. In einigen Verbundgruppen kann diese aus einer ganzen Abteilung bestehen. In anderen Verbundgruppen wird die zentrale Mitgliederbetreuung von einer Person, z. B. dem Geschäftsführer, geleistet<sup>16</sup> (vgl. für eine Übersicht Abb. 8).

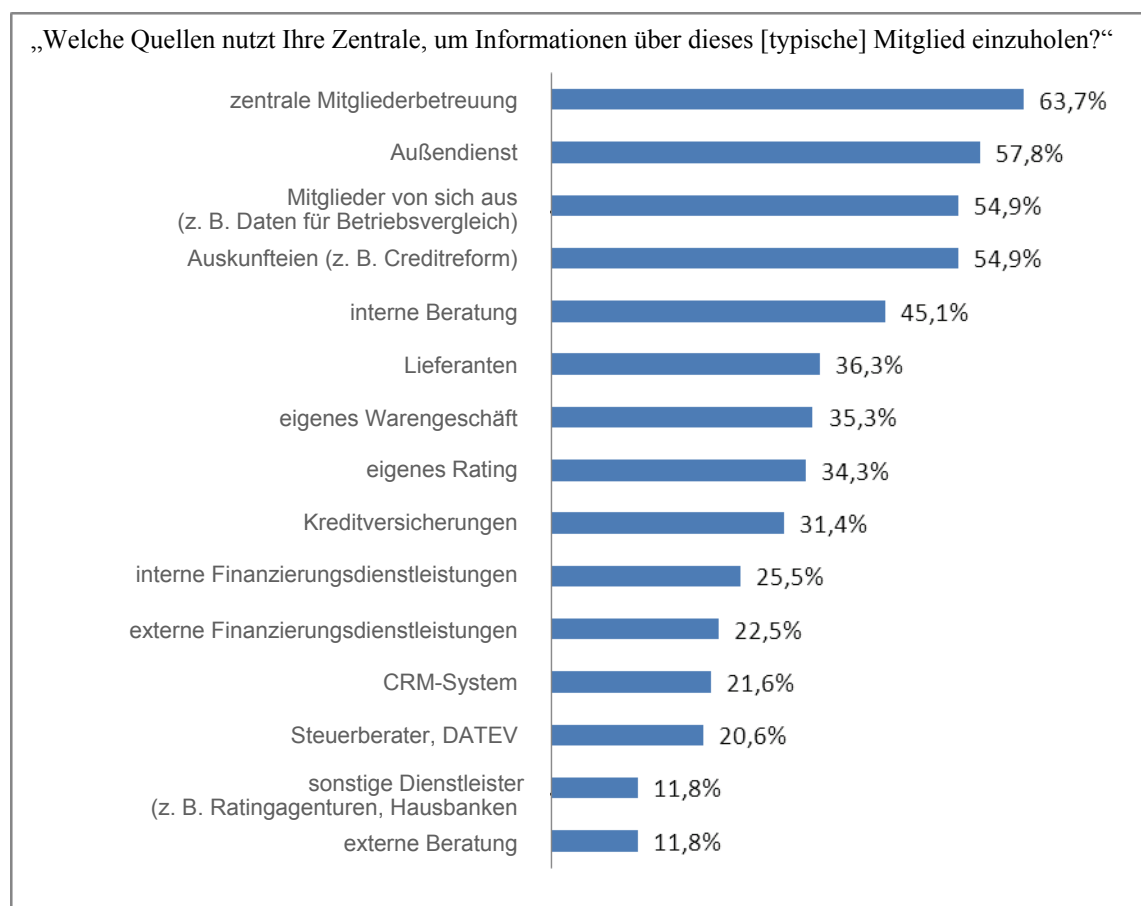


Abb. 8: Quellen der Informationsbeschaffung.

Daneben ist der Außendienst eine wichtige Informationsquelle. Der Außendienst bildet häufig den „letzten Meter“ zum Kunden. Genau wegen dieser physischen Präsenz ist der klassische Außendienst gut über die Mitglieder informiert. Die Aufgaben des Außendienstes sind vielfältig. Neben unterstützenden und beratenden Funktionen vertreibt er Produkte und Dienstleistungen der Zentralen und ist mitunter auch für die Akquise neuer

<sup>16</sup> Vgl. hier und im folgenden Expertengespräche.

Mitglieder zuständig. Im Zuge dieser Funktionen werden Informationen über die Mitglieder generiert, die je nach Verbundgruppe mehr oder weniger standardisiert weitergegeben und ausgewertet werden.

Dicht gefolgt als Informationsquelle dienen den Zentralen Auskunftsteilen, wie z. B. Creditreform. Hier können Zentralen beispielsweise zur Bonitätsprüfung und -überwachung Daten über die Mitglieder bzw. potentielle Mitglieder erhalten.<sup>17</sup>

Gleichermaßen genutzte Quellen stellen Informationen dar, die Mitglieder der Zentrale von sich aus zukommen lassen. Beispielsweise werden im Rahmen für Betriebsvergleiche Daten übermittelt. Eine komparative Analyse der eigenen Lage im Verhältnis zur Lage anderer Mitglieder der gleichen Verbundgruppe bietet dem jeweiligen Mitglied hier den Anreiz, Informationen preis zu geben. Der Anreiz, sich mit den Zentralen zu vernetzen und Informationen auszutauschen, scheint in hohem Maße davon abhängig zu sein, was die Zentrale den Mitgliedern zurückliefert.<sup>18</sup>

Hinter der internen Beratung, die etwas weniger als die Hälfte der Verbundgruppen als Informationsquelle nutzen, dienen Lieferanten, das eigene Warengeschäft, das eigene Rating und Kreditversicherungen in etwa in jeder dritten Verbundgruppe als Informationsquelle. Daten, die aus internen Finanzdienstleistungen generiert werden, werden von jeder vierten Verbundgruppe genutzt. Daten aus externen Finanzdienstleistungen werden von 22,5% der Gruppen verwendet.

CRM-Systeme sind unter Verbundgruppen noch nicht sehr weit verbreitet.<sup>19</sup> Lediglich 21,6% der Gruppen verfügen über ein solches System, welches sie als Informationsquelle nutzen können. Dies kann damit zusammenhängen, dass aufwändige CRM-Systeme mit hohen Kosten verbunden und für den Mittelstand oft nicht einfach zu realisieren sind.<sup>20</sup>

Bisher erhebt mit 20,6% nur etwa jede fünfte Verbundgruppen-Zentrale Informationen in Kooperation mit den Steuerberatern bzw. der DATEV eG. Mittelständische Verbundgruppenmitglieder sind ein klassisches Klientel der Steuerberater. Viele Daten der Mitgliedsunternehmen laufen also bereits bei der DATEV zusammen.<sup>21</sup>

---

<sup>17</sup> Vgl. zur Bonitätsprüfung und -überwachung DANNEMAIER/LINDEBNER (2001), S. 171 ff.

<sup>18</sup> Vgl. Expertengespräche und Diskussion im Steering-Committee.

<sup>19</sup> Unter CRM Systemen versteht man moderne und integrierte Informationssysteme mit deren Hilfe man auf lange Sicht durch differenzierte und ganzheitliche Marketing-, Vertriebs- und Servicekonzepte profitable Kundenbeziehungen aufbauen und festigen kann. Vgl. NOHR et al. (2006), S. 21.

<sup>20</sup> Vgl. NOHR et al. (2006), S. 39.

<sup>21</sup> Expertengespräche und Diskussion im Steering-Committee.

Jeweils 11,8% der Verbundgruppen nutzen externe Beratungen und sonstige Dienstleister, wie Hausbanken oder Ratingagenturen, als Quelle zur Informationsbeschaffung.

### ***Daten aus der Zentralregulierung***

Wie bereits festgestellt wurde bieten die meisten untersuchten Verbundgruppen ihren Mitgliedsunternehmen interne bzw. externe Zentralregulierung bzw. Zentralfakturierung an. Insbesondere die Nutzung des Datenmaterials aus dieser Dienstleistung wird als Informationsquelle über die Mitglieder genutzt (vgl. Abb. 9). Die Zentralregulierung ist eine Quelle, die kontinuierlich neue Informationen über das Verbundgruppenmitglied bietet.<sup>22</sup> Auf Basis der Daten aus der Zentralregulierung kann ein Monitoring-System aufgebaut werden, das der Verbundgruppen-Zentrale und den Mitgliedern vor Ort zur Entscheidungsunterstützung dienen kann.<sup>23</sup>

Neben den Einkaufsvolumina und den daraus resultierenden Zentralregulierungsumsätzen ist es möglich, dass über die ZR-Daten festgestellt wird, dass ein Mitglied im Zeitablauf weniger Skonto ausnutzt bzw. Zahlungsziele nicht mehr einhält.<sup>24</sup> Dies deutet auf eine schwierige wirtschaftliche Lage des Mitglieds hin.

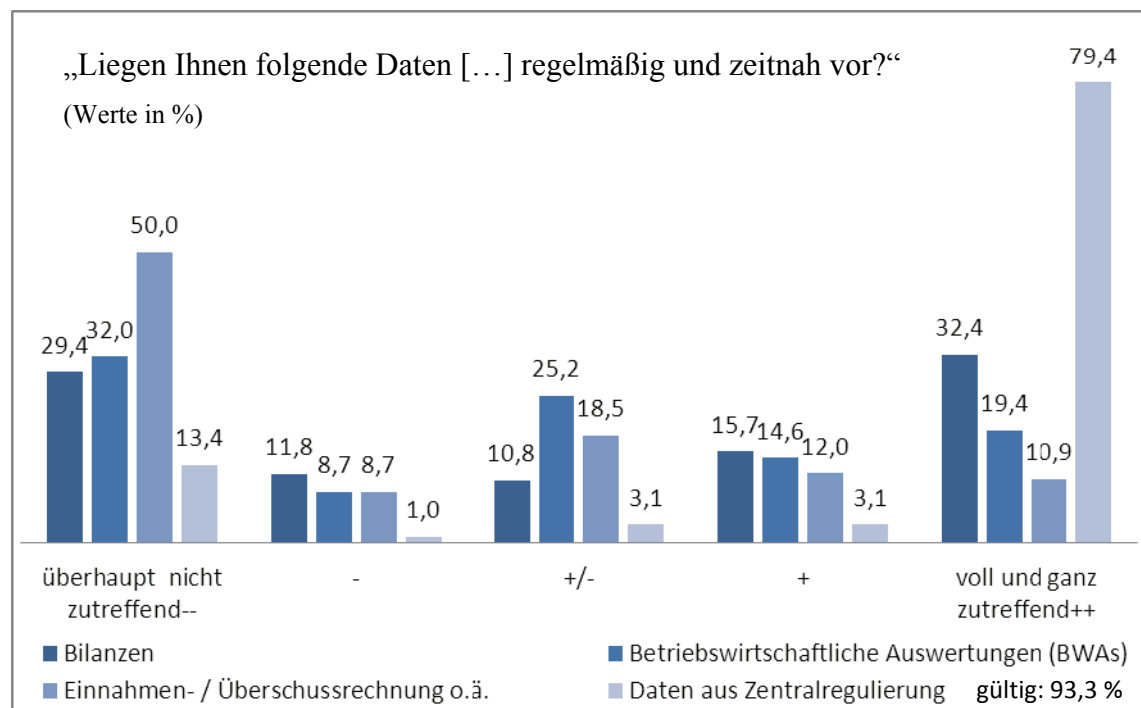


Abb. 9: Daten der Informationsbeschaffung.

<sup>22</sup> Vgl. INSTITUT FÜR HANDEL UND INTERNATIONALES MARKETING/IBB (2003), S. 174.

<sup>23</sup> Vgl. ZENTES (2001), S. 14.

<sup>24</sup> Vgl. INSTITUT FÜR HANDEL UND INTERNATIONALES MARKETING/IBB (2003), S. 175.

Ob die ZR-Daten herangezogen werden können, um Steuerungsmaßnahmen der Zentrale zu fundieren hängt von der sonstigen Informationslage ab. Kennt man weitere Daten der Finanzplanung des Mitglieds, wie zum Beispiel Investitionstätigkeiten und damit zusammenhängende Kreditverpflichtungen ist eine vage Schätzung der auszahlungswirksamen Fixkosten möglich. Dieser Block kann dann den erwirtschafteten Deckungsbeiträgen gegenübergestellt werden, um für das Mitglied kritische Umsatzwerte zu ermitteln. Sinkende Einkaufsvolumina können dann frühzeitig vor Erreichung dieser Schwellenwerte warnen.<sup>25</sup>

Aus der Zentralregulierung lassen sich weitere Kennzahlen ableiten. Eine davon ist die Zusammensetzung der Einkaufsvolumina. Diese Informationen bezüglich der Wareneinkaufsdaten bzw. des Bestellverhaltens verraten, ob sich Warenvolumina bestimmter Lieferanten oder Produktbereiche verändern.<sup>26</sup>

Wird bei der Zentralregulierung das Bestellverhalten artikelgenau nachgehalten, ist es möglich, Schwachstellen in diesem Bereich zu identifizieren. Gleiche Warenbestellungen können, bereinigt um saisonale Schwankungen, hinsichtlich der Kapitalbindung optimiert werden.

Eine Herausforderung bei der Verwendung von Daten aus der Zentralregulierung ist, dass die Mitglieder der Nutzung der Daten explizit zugestimmt haben müssen. In einigen Verbundgruppen wird dies über die Satzung und/oder die Liefer- und Zahlungsbedingungen geregelt.<sup>27</sup>

### ***Daten aus Bilanzen, BWAs und Einnahmen-/Überschussrechnungen***

Neben den Daten aus der Zentralregulierung sind Bilanzen, BWAs und Einnahmen-/Überschussrechnungen mögliche Berichte, die den Zentralen von den Mitgliedern vorliegen können. Häufig ist die Größe und Rechtsform des Mitglieds entscheidend, ob diese Berichte beim Mitglied vorliegen oder nicht.

Die Übermittlung von Einnahmen-/Überschussrechnungen o.ä. sind am wenigsten verbreitet. Solche Berichte liegen 50% der Zentralen nicht zeitnah und regelmäßig vor. Jeweils etwa ein Drittel verfügt nicht regelmäßig und zeitnah über Bilanzen oder BWAs. Auf der anderen Seite liegen einem

---

<sup>25</sup> Vgl. INSTITUT FÜR HANDEL UND INTERNATIONALES MARKETING/IBB (2003), S. 175.

<sup>26</sup> Vgl. hier und im folgenden Absatz INSTITUT FÜR HANDEL UND INTERNATIONALES MARKETING/IBB (2003), S. 176.

<sup>27</sup> Vgl. Expertengespräche.

Drittel der Verbundgruppen-Zentralen die Bilanzen der Mitglieder regelmäßig und zeitnah vor.

Vielen Verbundgruppen liegen Bilanzen, BWAs und Einnahmen-/Überschussrechnungen zu gewissen Teilen vor. Dies ist dadurch zu erklären, dass einige der Mitglieder entsprechende Informationen liefern und andere nicht. Ob die Weitergabe von Bilanzen etc. freiwillig oder verpflichtend ist, variiert stark nach der individuellen Ausgestaltung der Verbundgruppe. Neben der Ausgestaltung der Verbundgruppe hängt die Versorgung mit Bilanzen, BWAs und Einnahmen-/Überschussrechnungen unter anderem von der Rechtsform und der Größe des Mitgliedsunternehmens sowie dem Status des Mitglieds (Kunde, Gesellschafter oder beides) ab. Dies hängt damit zusammen, dass von diesen Kriterien die Publikationspflichten der Verbundgruppenmitglieder und die Weisungsbefugnisse der Zentrale abhängen.

### 2.3.2.2 Automatisierungsgrad

Neben den Quellen der Informationen ist die Art des Datenaustausches von Relevanz. Dieser kann zwischen Mitgliedern und Zentralen automatisiert oder manuell erfolgen (vgl. hierzu Abb. 10).

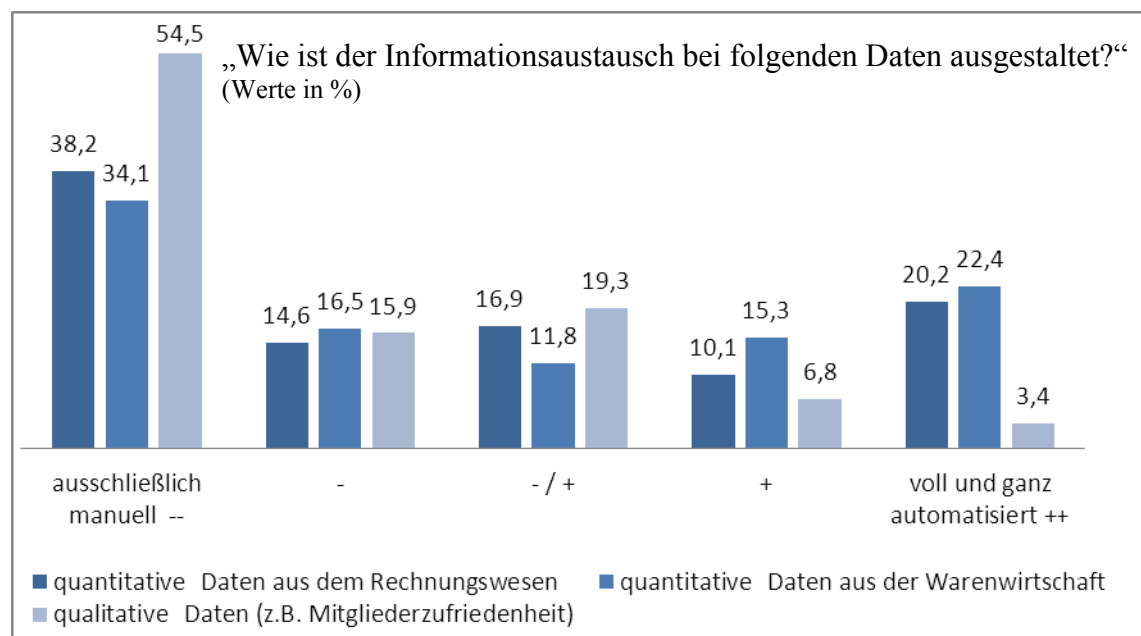


Abb. 10: Automatisierungsgrad von Monitoring-Systemen.

Vollständig automatisierte Systeme zeichnen sich dadurch aus, dass neben dem gewöhnlichen Geschäftsbetrieb kein zusätzlicher aktiver Handlungsbedarf auf Seiten des Mitglieds entsteht. Vollständig manuelle Systeme erfordern demgegenüber die Übermittlung der Daten durch die aktive Handlung eines Mitarbeiters des Mitglieds.

Zwischen diesen extremen Polen existieren Mischformen, die sowohl manuelle als auch automatisierte Teilsysteme umfassen. Solche Mischformen, die einen Medienbruch darstellen, bergen besondere Schwierigkeiten. Diese können beispielsweise in fehlerhaften oder doppelten Datenerfassungen liegen. Darüber hinaus ist fraglich, ob die Systeme, die manuelle Eingriffe erfordern, in ausreichendem Umfang gepflegt und mit aktuellen Daten versorgt werden. Auf der anderen Seite ist es nicht immer möglich, vollständige Automation zu erreichen. Diese Tatsache macht diese Mischsysteme unumgänglich.<sup>28</sup>

Insbesondere bei den qualitativen Daten findet mit 54,5% überwiegend ein manueller Datenaustausch statt. Dieser kann beispielsweise so ausgeprägt sein, dass der Außendienst einem Mitglied einen Besuch abstattet und seine Einschätzung an die Zentrale in Form von Gesprächsprotokollen weitergibt. Insbesondere bei qualitativen Daten liegen der Erhebung der Daten häufig subjektive Einschätzungen des Außendienstes, der Mitgliederbetreuung oder des Mitglieds zu Grunde. Ausschließlich die Weitergabe der Daten kann nach entsprechender manueller Eingabe automatisiert stattfinden. Im Bereich der qualitativen Daten, wie beispielsweise der Mitgliederzufriedenheit oder der Nachfolgeregelung, scheinen somit Mischformen aus manuellen und automatisierten Teilsystemen die einzige Möglichkeit Informationen auszutauschen. Dies wird unter anderem dadurch gestützt, dass derzeit nur 3,4% der Verbundgruppen vollständig automatisierte Systeme in diesem Bereich einsetzen.

Bei den quantitativen Daten aus dem Rechnungswesen und der Warenwirtschaft ist der Automatisierungsgrad anders ausgeprägt. Hier scheint eine vollständige Automatisierung besser erreicht werden zu können als bei qualitativen Daten. Im Bereich des Rechnungswesens bzw. der Warenwirtschaft sind bei 20,2% bzw. bei 22,4% der Verbundgruppen die Informationssysteme vollständig automatisiert. Nichtsdestotrotz existieren auch in diesem Bereich mit 38,2% bzw. 34,1% Verbundgruppen, die ausschließlich auf manuellem Wege Daten von ihren Mitgliedern erhalten.

---

<sup>28</sup> Vgl. Expertengespräche.

### 2.3.2.3 Kosten / Nutzen

Die Einschätzung über das Verhältnis der Kosten und des Nutzens von Monitoring-Systemen wurde ebenfalls in Systeme des Rechnungswesens, Systeme der Warenwirtschaft und Systeme zur Erhebung qualitativer Informationen untergliedert (vgl. Abb. 11).

Es lässt sich erkennen, dass in einigen Verbundgruppen das Verhältnis von Kosten und Nutzen in der Einschätzung der Zentralen schon voll und ganz zufriedenstellend ist. Auf der anderen Seite hat ein erheblicher Teil der Verbundgruppen diesen Status noch nicht erreicht. Es besteht daher großes Potenzial, das Verhältnis zu verbessern.

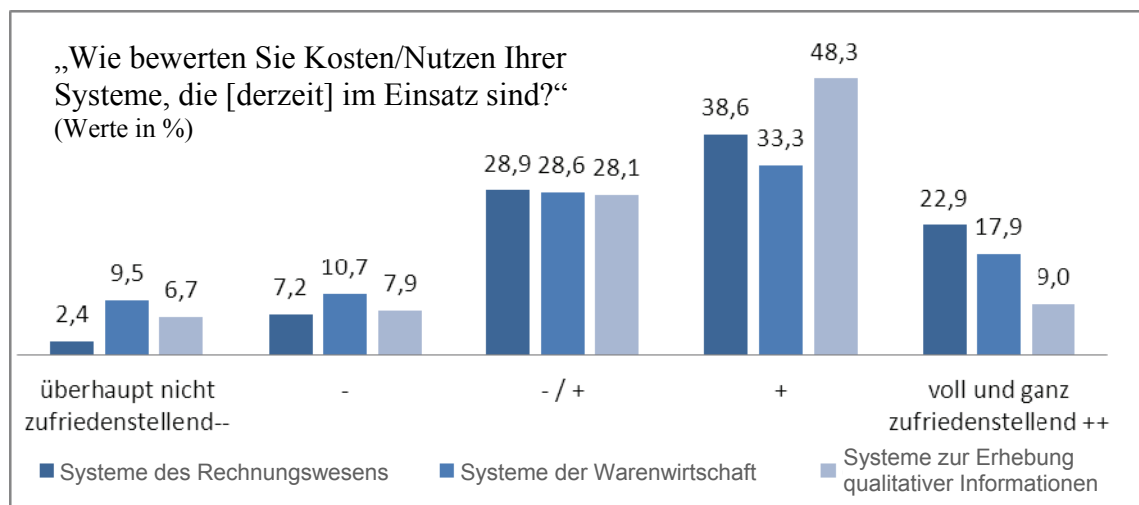


Abb. 11: Kosten / Nutzen von Monitoring-Systemen.

Gerade im Mittelstand sind finanzielle Restriktionen bei der Einführung von Monitoring-Systemen zu beachten. Lange, aufwändige Projekte können die Kosten in die Höhe treiben und bergen die Gefahr, den entstehenden Nutzen aufzuzehren. Daher ist es notwendig, die Kosten von Monitoring der Zentrale und den Aufwand, der jedem Mitglied entsteht, möglichst gering zu halten.<sup>29</sup>

<sup>29</sup> Vgl. Expertengespräche.

### 2.3.2.4 Zufriedenheit

Ähnlich wie beim Verhältnis von Kosten/Nutzen sieht es bezüglich der generellen Zufriedenheit mit existierenden Monitoring-Systemen aus. Nur 10,8% sind mit dem Austausch qualitativer Daten voll und ganz zufrieden. Hinsichtlich der quantitativen Daten aus der Warenwirtschaft bzw. aus dem Rechnungswesen liegt die Zufriedenheit bei 19,1% bzw. 29%. Hieraus lässt sich erkennen, dass im Umkehrschluss das Potenzial der derzeitigen Monitoring-Systeme noch nicht erschöpft ist (vgl. Abb. 12).

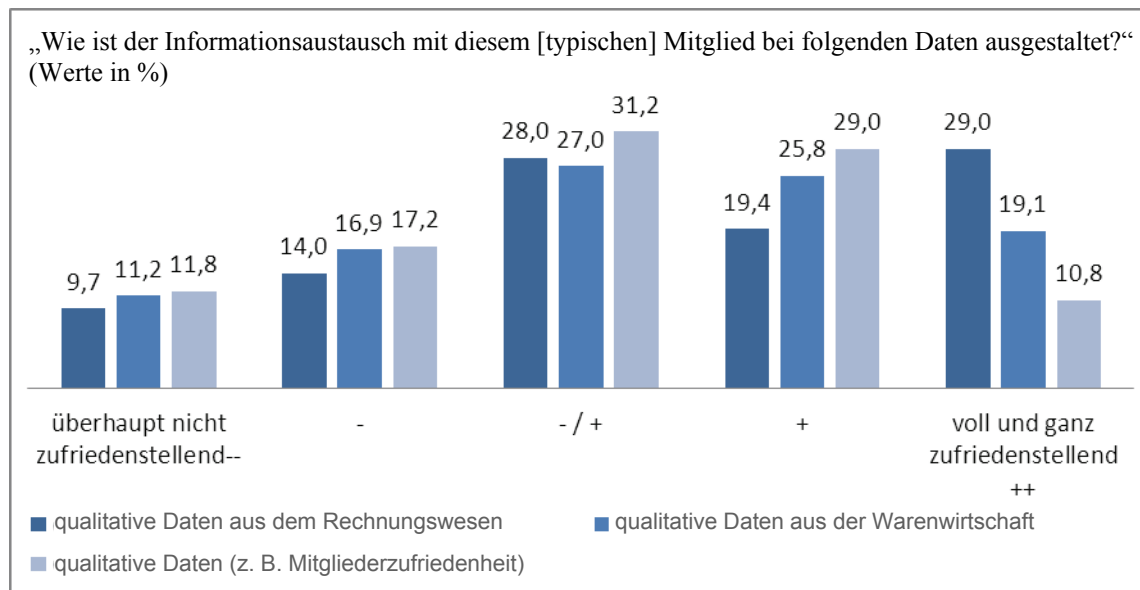


Abb. 12: Zufriedenheit mit Monitoring-Systemen.

### 2.3.2.5 Frequenz

Bei der Frequenz des Informationsaustausches zwischen den Mitgliedern und der Zentrale wird im Folgenden unterschieden in den Austausch quantitativer Daten, wie Beispielsweise der Bonität oder artikelgenauer Abverkaufsdaten und qualitativer Daten, wie beispielsweise der Servicestärke des Mitglieds oder der Nachfolgeregelung.

Die ermittelten Soll- bzw. Ist-Frequenzen der quantitativen Daten umfassen sowohl Daten aus dem Rechnungswesen als auch Daten aus der Warenwirtschaft. Der Vergleich von Soll- und Ist-Werten zeigt, dass der unterjährige Informationsbedarf im Status quo nicht befriedigt wird (vgl. Abb. 13). Die Soll-Werte in diesem unterjährig Bereich (täglich bis halbjährlich) übersteigen die Ist-Werte. Insbesondere scheinen monatliche und quartalsweise Berichte dem Soll zu entsprechen. Zusammen sind über 50% der Verbundgruppen der Auffassung, dass dies die geeignete Soll-Frequenz für den Austausch quantitativer Informationen ist. Nur 5,7% halten tägliche oder wöchentliche Berichte für das zu erstrebende Soll. Im Bereich der jährlichen und fallweisen bzw. unregelmäßigen Monitoringberichte über-

steigt der Ist-Wert das Soll. Dies ist vornehmlich dadurch zu erklären, dass es einen Trend zu unterjährigem Informationsaustausch gibt. Mehr als ein Viertel aller Verbundgruppen wird bereits heute jährlich über seine typischen Mitglieder informiert. Immerhin 8,7% der Verbundgruppen-Zentralen verfügen über keine quantitativen Daten ihrer Mitglieder.

Hinsichtlich der qualitativen Informationen, wie der Loyalität, der Servicestärke oder der Qualifikation des Mitglieds ergibt sich ein anderes Bild. Die

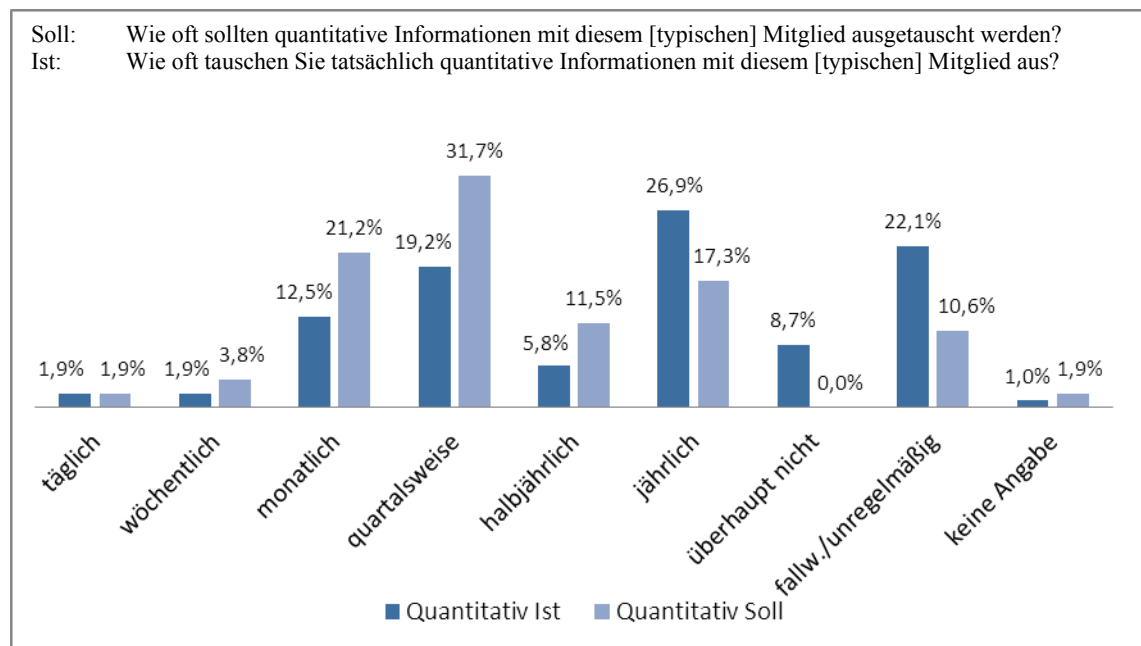


Abb. 13: Frequenz des Informationsaustausches quantitativer Daten.

meisten Verbundgruppen-Zentralen halten eine jährliche Aufklärung über qualitative Daten für erstrebenswert.

Der Vergleich der Soll- und Ist-Werte zeigt auch bei den qualitativen Daten, dass die Frequenz noch nicht ausreichend ist. Die Soll-Werte im Bereich monatlich bis jährlich übersteigen die Ist-Werte. Ein täglicher und wöchentlicher Austausch über qualitative Daten scheint nicht erstrebenswert. Dies ähnelt den Ergebnissen für die quantitativen Daten aus dem Rechnungswesen und der Warenwirtschaft, wo ebenfalls eine tägliche und wöchentliche Berichterstattung nur in äußerst wenigen Verbundgruppen angestrebt wird. Lediglich für 1% der Verbundgruppen hat eine qualitative Informationsversorgung keinerlei Bedeutung.

Der derzeitige Stand ist, dass ein Drittel aller Verbundgruppen qualitative Daten lediglich fallweise bzw. unregelmäßig erhebt. Mehr als die Hälfte dieser Verbundgruppen möchte eine regelmäßige Versorgung mit Informationen über weiche Faktoren (vgl. Abb. 14).

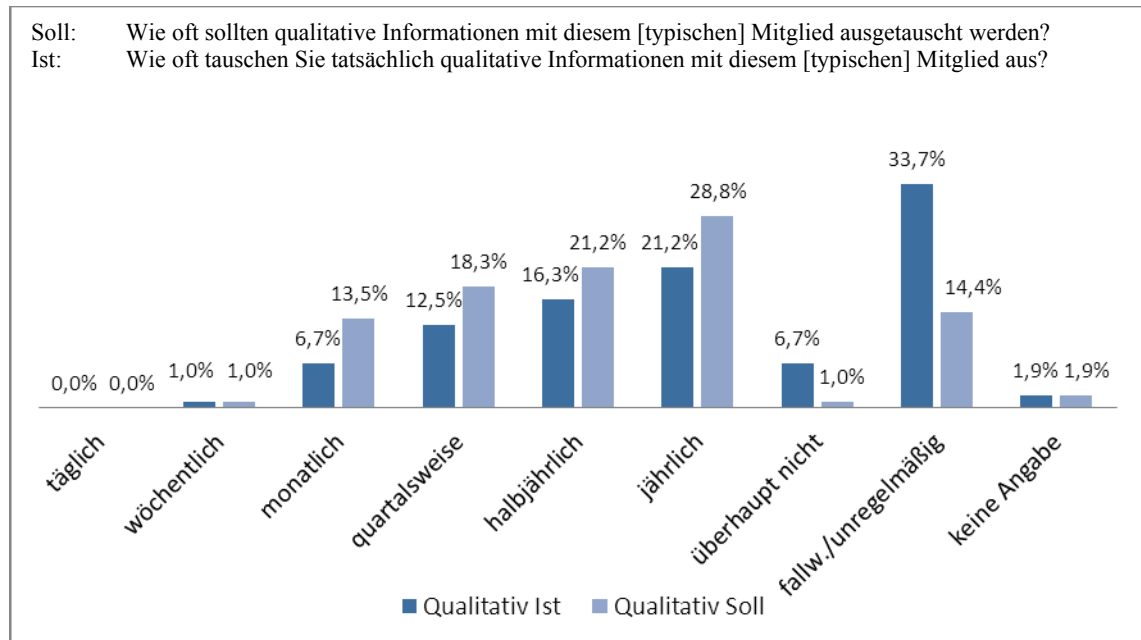


Abb. 14: Frequenz des Informationsaustausches qualitativer Daten.

### 2.3.2.6 Fallweiser Informationsbedarf

Neben dieser regelmäßigen Versorgung ist und bleibt es wichtig, in bestimmten Situationen zusätzlich Daten über das Mitglied zu erheben. Kommt es zu einer Zahlungsstörung bzw. einem Zahlungsausfall werden in hohem Maße quantitative und qualitative Daten benötigt (93,3% bzw. 84,8%). Ähnliches gilt für Situationen in denen sich Änderungen in der Eigentümerstruktur ergeben (ca. 85%). Bei Investitionsvorhaben ist der zusätzliche Bedarf nicht ganz so stark ausgeprägt, wie bei den vorher aufgeführten Ereignissen. Trotzdem benötigen ca. 60% der Verbundgruppen auch in diesen Fällen quantitative und qualitative Informationen. 30% wünschen sich zusätzliche Informationen bei sonstigen nutzungsbezogenen Projekten, die von der Verbundgruppen-Zentrale angeboten werden.

Es fällt auf, dass in den Fällen, in denen zusätzliche Informationsbedarfe entstehen sowohl quantitative als auch qualitative Daten benötigt werden (vgl. Abb. 15). Kommt es zu einem solchen Vorfall, wie beispielsweise einer Zahlungsstörung, ist diese nicht nur quantitativ zu erfassen, sondern weiter zu hinterfragen. Fängt das Mitglied an, Zahlungen zu verschieben und Lieferanten nicht mehr zu bedienen, ist es offenbar für die Zentrale von Bedeutung, die Ursachen hierfür feststellen zu können, um die Situation einzuordnen. Nur wenn in einer solchen Situation zum einen die entsprechenden betriebswirtschaftlichen Daten, zum anderen aber auch die Rahmenbedingungen bekannt sind, kann die Zentrale die richtigen Schlüsse ziehen.

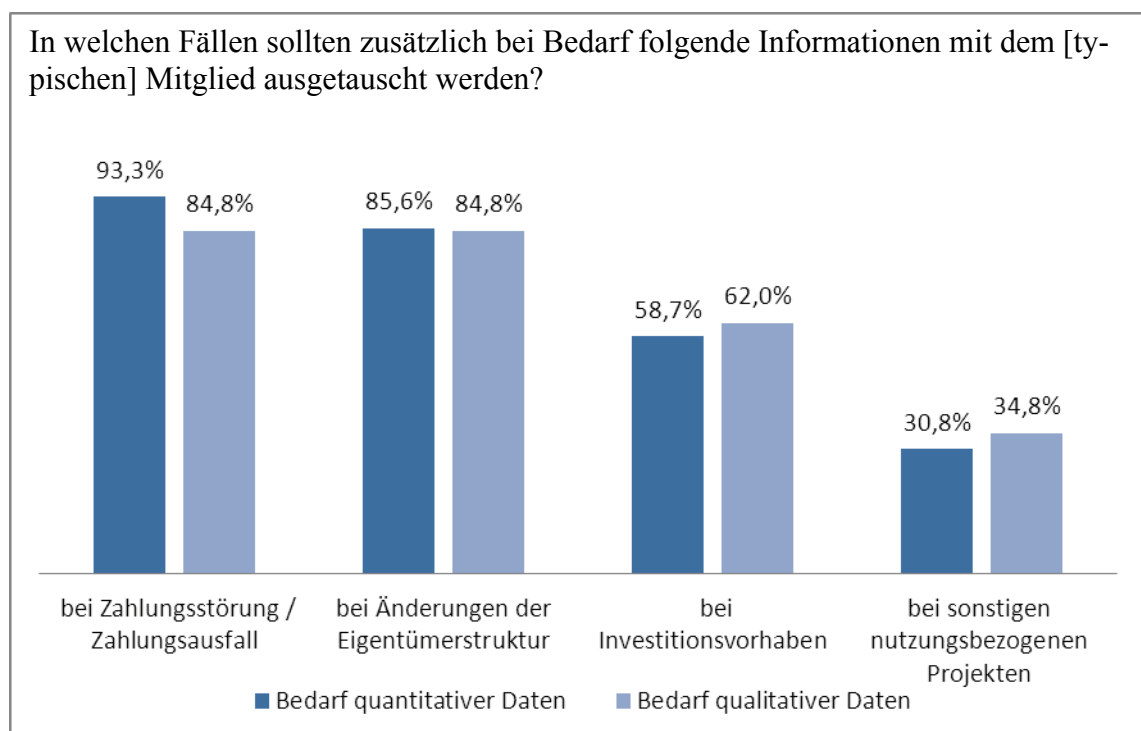


Abb. 15: Zusätzlicher Informationsbedarf.

Entscheidungen auf Basis von unzureichenden Informationen bergen die Gefahr, dass falsche Schlüsse gezogen und falsche Maßnahmen ergriffen werden. Es könnte so in einigen Fällen zu Sanktionen gegenüber dem Mitglied kommen, die bei voller Kenntnis der Lage als überzogen zu bewerten wären. Solche Sanktionen können Warensicherungsvorbehalte oder in extremen Fällen Ausschlüsse aus der Zentralregulierung oder der Verbundgruppe sein.

### 2.3.2.7 Hindernisse

Die Vernetzung von Mitgliedern und Zentralen auf dem Weg zum Informationsverbund birgt Hindernisse, die es zu lösen gilt. Für eine Übersicht vgl. die folgende Abbildung 16.

Das größte Problem zur Einführung von Monitoring-Systemen besteht in der individuellen Bereitschaft zur Einführung solcher Systeme. Nach Einschätzung der Zentralen erkennen die Verbundgruppenmitglieder keinen direkten Nutzen. Für sie könnte ein Monitoring-System zusätzlichen Aufwand bei der Datenpflege bedeuten. Darüber hinaus sind die Unternehmer vor Ort nicht immer dazu bereit, Geschäftsdaten an die Zentrale weiterzugeben.

Die mangelnde Dateneinheitlichkeit ist das zweitgrößte Problem. Daten unterschiedlicher Mitglieder sind nicht selbstverständlich vergleichbar. Dies kann beispielsweise mit der Größe oder der Art des Geschäftes zusammenhängen. Monitoring-Systeme müssen diesen uneinheitlichen Daten gerecht werden, um diese aussagekräftig aufbereiten zu können.

Ebenfalls als großes Problem wird das Fehlen automatisierter Erfassungs- und Auswertungssysteme wahrgenommen, die den Verbundgruppen bereits heute zur Verfügung stehen. Die Entwicklung bzw. Verbesserung existierender Systeme müsste vor diesem Hintergrund vorangetrieben werden, um umsetzbare Systeme für Verbundgruppen verfügbar zu machen.

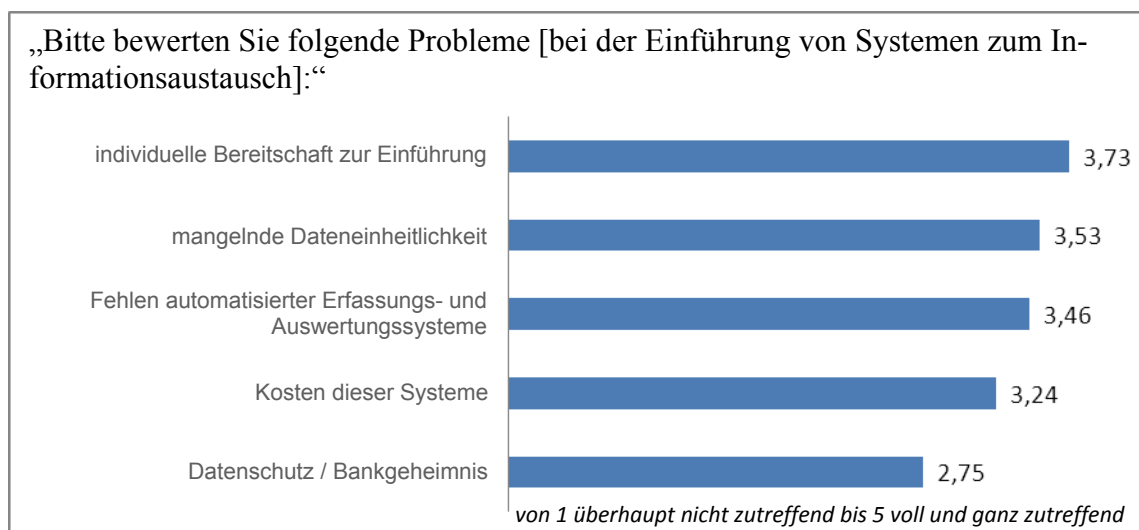


Abb. 16: Hindernisse bei der Einführung von Monitoring-Systemen.

Die Kosten der Monitoring-Systeme kommen erst an vierter Stelle. Nichtsdestotrotz werden die Kosten mit einem Mittelwert von 3,24 immer noch als erhebliches Hindernis wahrgenommen.

An letzter Stelle kommt der Datenschutz bzw. das Bankgeheimnis. Dieser Aspekt stellt zwar ein nicht unerhebliches Problem dar, doch wird es nicht als unlösbar wahrgenommen. Die meisten Probleme des Datenschutzes bzw. des Bankgeheimnisses lassen sich durch Einverständniserklärungen der Mitglieder über die Nutzung von Informationen lösen.<sup>30</sup> Dies setzt jedoch voraus, dass die Mitglieder vom entstehenden Nutzen des Monitorings überzeugt werden können.

Es lässt sich eine signifikante Korrelation zwischen der Heterogenität der Mitglieder und der für die Einführung von Monitoring-Systemen wahrgenommenen Hindernisse feststellen.<sup>31</sup> Nach Einschätzung der Zentralen haben Verbundgruppen mit einer eher homogenen Mitgliederstruktur weniger Probleme bei der Einführung von Monitoring-Systemen als Gruppen mit einer eher heterogenen Mitgliederstruktur. Systeme zum Informationsaustausch sind vermutlich schwerer umzusetzen, wenn sich große Unterschiede bei den Mitgliedern ergeben. Unterscheiden sich die Mitglieder beispielsweise sehr im Hinblick auf die Größe, haben sehr große Mitglieder andere Anforderungen an ein Monitoring-System als sehr kleine Mitglieder. Ab einer gewissen Größe können bestimmte Aktivitäten auch beim Mitglied selbst abgewickelt werden. Unterschiede können z. B. darin bestehen, ob die Buchhaltung beim Verbundgruppenmitglied selbst oder bei dessen Steuerberater abgewickelt wird.<sup>32</sup> Sind diese Prozesse zwischen den Mitgliedern einer Verbundgruppe sehr unterschiedlich ausgestaltet, ist es nicht trivial Monitoring-Systeme zu entwickeln und einzuführen, die allen Anforderungen gerecht werden können.

### **2.3.3 Informationsstand und -bedarf**

#### **2.3.3.1 Aggregierte Soll-Ist-Abweichungen**

Wie soll die Informationsversorgung hinsichtlich einzelner Kennzahlen ausgestaltet sein und wie ist der momentane Stand dieser Informationsversorgung? Um eine Übersicht über den Status quo der Monitoring-Systeme zu erhalten soll im Folgenden anhand von verschiedenen Kennzahlen und Informationen die Bedeutung dieser und die derzeitige Zielerreichung bei der Informationsversorgung diskutiert werden. Die Kennzahlen und Informationen wurden dabei aus den Experteninterviews der Voruntersuchung

---

<sup>30</sup> Vgl. Expertengespräche.

<sup>31</sup> Der Korrelationskoeffizient, der sich aus den erhobenen Daten der vorliegenden Studie berechnen lässt, beläuft sich auf 0,354. Diese Korrelation ist auf einem Niveau von 0,01 signifikant. Es besteht somit ein linearer Zusammenhang zwischen der Heterogenität der Mitglieder und der wahrgenommenen Hindernisse bei der Einführung von Monitoring-Systemen. Vgl. allgemein zu Korrelationen z. B. MALHOTRA/BIRKS (2007), S. 575.

<sup>32</sup> Vgl. Expertengespräche.

abgeleitet. Darüber hinaus fanden leichte Modifikationen und Ergänzungen des Kennzahlenkataloges im Rahmen des Steering-Committees und der Pre-Tests statt. Die Voruntersuchung im Rahmen der Expertengespräche führte zu 44 zu untersuchenden Kennzahlen und Informationen. Für eine bessere Übersichtlichkeit wurden diese in sieben Kategorien unterteilt. Diese umfassen die wirtschaftliche Lage, die Loyalität und Mitgliederbindung, die Dynamik und Effizienz, die Marktpräsenz und den Standort, das Mitgliedsunternehmen, die Wareninformationen und sonstige Informationen (vgl. Abb. 17).

Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, wie gut die Zentrale über bestimmte Fakten informiert ist (Ist-Wert = derzeitige Zielerreichung) und welche Bedeutung die Zentrale dieser Kennzahl zuweist (Soll-Wert = Bedeutung). Zudem wird der Erfüllungsgrad angegeben. Dieser berechnet sich aus dem Quotienten aus Ist- und Soll-Wert. Er gibt an, ob eine Kennzahl untererfüllt ist ( $< 100\%$ ), genau dem Soll entspricht oder rechnerisch übererfüllt ist ( $=100\%$ ).<sup>33</sup> Die Rangfolge, in der die Kennzahlen diskutiert werden, erfolgt nach den vorab definierten Kategorien und von der Zentrale eingeschätzten Bedeutung, welche dem durchschnittlichen Soll-Wert entspricht.



Abb. 17: Kategorien zur Untersuchung von Informationsstand und -bedarf.

Die Bedeutung und Zielerreichung stellen die durchschnittlichen Werte für die jeweiligen Kennzahlen über alle Teilnehmer der Befragung dar und entsprechen damit der deutschen Verbundgruppenlandschaft. Wie ein Informationsverlust durch diese Aggregation zu umgehen ist wird nach der allgemeinen Diskussion aller Kategorien und Kennzahlen erläutert. Zu-

<sup>33</sup> Bei Übererfüllung wird der Erfüllungsgrad auf 100% gesetzt.

nächst kann mit der nun folgenden Diskussion ein Überblick über den durchschnittlichen Informationsbedarf und die derzeitige Versorgung dieser Informationen gegeben werden.

### ***Wirtschaftliche Lage***

Die für die Verbundgruppen-Zentralen im Durchschnitt wichtigste Information ist die des *Zahlungsverhaltens* des Mitglieds. Die Zentrale hat einen sehr hohen Bedarf, ob das Mitglied seinen Zahlungsverpflichtungen gegenüber der Zentrale und den Lieferanten nachkommt. Erste Anzeichen für schlechtes Zahlungsverhalten können Verschiebungen von Zahlungen sein oder dass die Forderungen der Zentrale oder von Lieferanten letztendlich nicht mehr bedient werden. Der durchschnittliche Erfüllungsgrad ist mit 94,8% bereits als gut zu bezeichnen. Eine verzögerte Zahlung des Mitglieds fällt im System der Zentralen im Durchschnitt scheinbar sehr schnell auf.

Die Kennzahlen zur wirtschaftlichen Lage sind eng miteinander verwoben. Gleich nach dem Zahlungsverhalten sind die Zentralen an der *Liquiditätssituation* der Mitgliedsunternehmen interessiert. Es ist von Relevanz, ob das Mitglied über genügend Liquidität verfügt, um seine Zahlungsverpflichtungen termingerecht erfüllen zu können. Hinsichtlich der Liquidität besteht eine Diskrepanz zwischen der Bedeutung der Information und der Zielerreichung über die Informationsbeschaffung, so dass der Erfüllungsgrad im Durchschnitt lediglich bei 78,4% liegt.

Die Kennzahl *Bonität* ist mit 84,2% ebenfalls untererfüllt, wenn auch nicht so stark, wie Informationen zur Liquidität. Dies könnte damit zusammenhängen, dass Bonitätsinformationen über externe Dienstleister verhältnismäßig leicht zu beschaffen sind. So kann z. B. der Creditreform-Bonitätsindex über die Bonität des Mitgliedsunternehmens informieren. Dieser Bonitätsindex wird durch verschiedene andere Kennzahlen, wie der Liquidität und dem Zahlungsverhalten determiniert.<sup>34</sup> Die finanzwirtschaftlichen Informationen liegen dementsprechend eng beieinander. Informationen der (*Zahlungs-*) *Ausfallwahrscheinlichkeit*, die einen Erfüllungsgrad von 85,6% aufweisen, ähneln dem Status quo hinsichtlich der Bonität.

*Rentabilitätsinformationen* liegen im Durchschnitt unter dem Soll mit einem Erfüllungsgrad von nur 79,7%. Die Zentralen würden hier gerne mehr Informationen von den Mitgliedern bekommen. Ein Problem dürfte hier

---

<sup>34</sup> Vgl. EBERTZ (2006), S. 202.

sein, dass die Mitglieder in der Herausgabe von Kennzahlen dieser Art zurückhaltend sind.

Informationen über den *Zentralregulierungs- bzw. Zentralfakturierungsumsatz* sind mit einem Erfüllungsgrad von 100,0% abgedeckt. Zentralregulierungsumsätze sind Kerngeschäft vieler Verbundgruppen. Informationen hierüber sind in den meisten Fällen, in denen diese Leistung angeboten wird, verfügbar.

Demgegenüber sind die Informationen zur *Finanzplanung* mit 77% deutlich untererfüllt. Diese Informationen des Mitglieds lassen Blicke in die zukünftige Entwicklung der Geschäftsbeziehung zu. Andere Daten, wie Zentralregulierungsumsätze o.ä. sind dem entgegengesetzt Daten, die die Vergangenheit widerspiegeln. Für ein frühzeitiges Handeln, um beispielsweise steuernd oder beratend beim Mitglied einzugreifen, könnte die Finanzplanung des Mitglieds eine bedeutsame Information darstellen.

*Sonstige Bilanzdaten* und *Kostenstrukturdaten* sind mit jeweils etwa 90% Erfüllungsgrad leicht untererfüllt. Ihnen kommt im Durchschnitt eine mittlere Bedeutung zu.

| <b>Wirtschaftliche Lage</b>                                  | <b>Ø Soll</b> | <b>Ø Ist</b> | <b>Erfüllungsgrad</b> |
|--------------------------------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------|
| Zahlungsverhalten                                            | 4,51          | 4,27         | 94,8%                 |
| Liquidität                                                   | 4,41          | 3,46         | 78,4%                 |
| Bonität                                                      | 4,39          | 3,70         | 84,2%                 |
| (Zahlungs-) Ausfallwahrscheinlichkeit                        | 4,35          | 3,72         | 85,6%                 |
| Rentabilität                                                 | 3,99          | 3,18         | 79,7%                 |
| Zentralregulierungs-/Zentralfakturierungsumsatz              | 3,98          | 4,19         | 100,0%                |
| Finanzplanung                                                | 3,43          | 2,64         | 77,0%                 |
| Sonstige Bilanzdaten (z. B. Forderungen & Verbindlichkeiten) | 3,39          | 3,08         | 90,8%                 |
| Kostenstrukturdaten (z. B. Personalkostenanteile, ...)       | 3,26          | 2,92         | 89,5%                 |
| <b>Ø Wirtschaftliche Lage</b>                                | <b>3,97</b>   | <b>3,46</b>  | <b>86,7%</b>          |

Tab. 3: Informationen zur wirtschaftlichen Lage.

### ***Loyalität und Mitgliederbindung***

Informationen der Kategorie Loyalität und Mitgliederbindung haben für die Verbundgruppen-Zentralen die höchste Bedeutung und sind damit noch wichtiger als Informationen zur wirtschaftlichen Lage des Verbundgruppenmitglieds.

Wichtigste Information der Kategorie Loyalität und Mitgliederbindung stellt der *Bezugsbindungsgrad* bzw. die *Warenbezugsquote* dar. Der durch-

schnittliche Informationsbedarf wird mit einem Erfüllungsgrad von 82,4% nicht ausreichend gedeckt.

Ähnlich sieht es mit der *Mitgliederzufriedenheit mit den zentralen Dienstleistungen* aus. Auch hier liegt der Zielerreichungsgrad unterhalb der tatsächlichen Bedeutung der Informationsversorgung (Erfüllungsgrad 81,3%). Etwas besser wird die Informationslage zur *Mitgliederzufriedenheit mit den Lieferanten* eingeschätzt (85,3%).

Die Information über die *Nutzung der zentralen Dienstleistungen* ist mit 91% leicht untererfüllt. Ähnlich sieht es mit Informationen der *Nutzung von Dach-/ Exklusiv- und Eigenmarken* aus (90,8%). Bei diesen beiden Informationskennzahlen scheinen die Zentralen in diesem Bereich am besten informiert zu sein, da es sich um die Nutzung der zentraleigenen Angebote handelt.

| <b>Loyalität &amp; Mitgliederbindung</b>                   | <b>Ø Soll</b> | <b>Ø Ist</b> | <b>Erfüllungsgrad</b> |
|------------------------------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------|
| Bezugsbindungsgrad, Warenbezugsquote                       | 4,29          | 3,54         | 82,4%                 |
| Mitgliederzufriedenheit mit den zentralen Dienstleistungen | 4,27          | 3,47         | 81,3%                 |
| Nutzung der zentralen Dienstleistungen                     | 3,87          | 3,52         | 91,0%                 |
| Mitgliederzufriedenheit mit den Lieferanten                | 3,85          | 3,28         | 85,3%                 |
| Nutzung von Dach- / Exklusiv- / Eigenmarken                | 3,69          | 3,35         | 90,8%                 |
| <b>Ø Loyalität &amp; Mitgliederbindung</b>                 | <b>4,00</b>   | <b>3,43</b>  | <b>85,9%</b>          |

Tab. 4: Informationen zur Loyalität und Mitgliederbindung.

### ***Dynamik und Effizienz***

Innerhalb der Kategorie Dynamik und Effizienz hat das *Wachstum des Mitglieds* mit einem Erfüllungsgrad von 90,4% die höchste Bedeutung. Das Wachstum des Mitglieds lässt auf die Entwicklung des Mitglieds im Zeitablauf schließen.

In der Bedeutung folgen Informationen über *Innovationen und Reaktionen auf Marktveränderungen* des Mitglieds, die mit einem Erfüllungsgrad von 82,8% untererfüllt sind. Informationen, ob ein Mitglied Chancen am Markt erkennt und innovative Lösungen entwickelt sind für die Zentralen von Bedeutung, um diese an die Gesamtheit der Mitglieder weitergeben zu können.

Ebenso sind Informationen zum *technologischen Standard* mit einem Erfüllungsgrad von 85,8% untererfüllt. Technologische Standards sind bei-

spielsweise relevant, um die Möglichkeiten zur Einführung von automatisierten Monitoring-Systemen abschätzen zu können.

Informationen zur *Arbeitsproduktivität* sind, wie alle Informationen dieser Kategorie, untererfüllt. Der Erfüllungsgrad liegt bei 81,8%. Die Bedeutung dieser Information wird innerhalb der Kategorie am geringsten eingeschätzt.

| <b>Dynamik &amp; Effizienz</b>              | <b>Ø Soll</b> | <b>Ø Ist</b> | <b>Erfüllungsgrad</b> |
|---------------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------|
| Wachstum                                    | 3,83          | 3,47         | 90,4%                 |
| Innovation, Reaktion auf Marktveränderungen | 3,82          | 3,17         | 82,8%                 |
| Technologischer Standard                    | 3,62          | 3,11         | 85,8%                 |
| Arbeitsproduktivität                        | 3,51          | 2,87         | 81,8%                 |
| <b>Ø Dynamik &amp; Effizienz</b>            | <b>3,70</b>   | <b>3,15</b>  | <b>85,3%</b>          |

Tab. 5: Informationen zur Dynamik und Effizienz.

### ***Marktpräsenz und Standort***

Die *Bekanntheit des Verbundgruppenmitglieds vor Ort*, der *lokale Marktanteil* bzw. die *Marktdurchdringung vor Ort* und die *Servicestärke des Mitglieds vor Ort* sind gleichermaßen bedeutsam für die Zentrale. Im Durchschnitt liegen mit Erfüllungsgraden von 84,9%, 81,5% und 79% auch hier zu wenige Informationen vor, um dem Soll-Bedarf zu entsprechen.

Die *Wettbewerbssituation* ist für die Zentralen im Durchschnitt etwas weniger wichtig aber gleichzeitig derzeit etwas besser erfüllt. Dies resultiert in einem besseren Erfüllungsgrad von 89,7%.

Recht gut wird der Bedarf an Informationen zum *Ladenlokal* gedeckt. Hier liegt nur eine leichte Diskrepanz zwischen durchschnittlichem Soll und Ist der Informationsversorgung vor. Informationen zu *Standortkennziffern* sind mit 88,7% untererfüllt.

| <b>Marktpräsenz &amp; Standort</b>              | <b>Ø Soll</b> | <b>Ø Ist</b> | <b>Erfüllungsgrad</b> |
|-------------------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------|
| Bekanntheit des Händlers vor Ort                | 3,98          | 3,38         | 84,9%                 |
| Lokaler Marktanteil, Marktdurchdringung vor Ort | 3,98          | 3,24         | 81,5%                 |
| Servicestärke des Mitglieds vor Ort             | 3,96          | 3,13         | 79,0%                 |
| Wettbewerbssituation                            | 3,91          | 3,51         | 89,7%                 |
| Ladenlokal (z. B. Größe, Lage, Mietverträge)    | 3,43          | 3,25         | 94,7%                 |
| Standortkennziffern (z. B. Kaufkraft)           | 3,36          | 2,98         | 88,7%                 |
| <b>Ø Marktpräsenz &amp; Standort</b>            | <b>3,77</b>   | <b>3,25</b>  | <b>86,2%</b>          |

Tab. 6: Informationen zur Marktpräsenz und zum Standort.

### ***Mitgliedsunternehmen***

Wichtigste Information in Bezug auf das Mitgliedsunternehmen ist die *Nachfolgeregelung* des Verbundgruppenmitglieds. Hieran entscheidet sich oftmals, ob das Geschäft weiter fortgeführt wird oder es an mangelnder Nachfolge vom Markt verschwindet. Der Bedarf an dieser Information kann derzeit nicht vollständig gedeckt werden (83,5% Erfüllungsgrad).

Darüber hinaus ist die *Managementqualität bzw. die Ausbildung des Inhabers* von Relevanz für die Zentralen. Auf Grund der geringeren Soll-Ist-Abweichung (Erfüllungsgrad 92,3%) steht diese Information nur leicht unter dem Bedarf zur Verfügung.

Über den *Ausbildungsstand der Fach- und Führungskräfte* ist die Zentrale im Durchschnitt etwas weniger informiert. Der Bedarf kann hier nicht vollständig gedeckt werden (Erfüllungsgrad 84,3%).

Anders sieht es mit dem *Alter des Inhabers bzw. Mitgliedsunternehmers* aus. Hier sind die Zentralen im Durchschnitt gut informiert. Die Informationsversorgung ist mit einem Erfüllungsgrad von 100% abgedeckt. Dies ist vermutlich dadurch zu begründen, dass es für die Zentralen leicht ist, diese Informationen zu beschaffen, was die Zielerreichung erhöht und die wahrgenommene Bedeutung sogar schmälern könnte, da die Information nicht als knapp wahrgenommen wird.

Unzureichend informiert sind die Zentralen im Durchschnitt über die *Existenz von Qualifizierungsangeboten*. Diese Information ist mit 86,1% untererfüllt.

Ähnlich wie beim Alter des Inhabers/Mitgliedsunternehmers sieht es mit der *Anzahl der Mitarbeiter, dem Alter des Unternehmens* und den *Familienverhältnissen des Inhabers* aus. Informationen sind im Durchschnitt abgedeckt. Der Erfüllungsgrad beträgt jeweils 100%. Insbesondere Informationen über die Familienverhältnisse des Inhabers sind den Verbundgruppen-Zentralen nicht übermäßig wichtig.

| <b>Mitgliedsunternehmen</b>                  | <b>Ø Soll</b> | <b>Ø Ist</b> | <b>Erfüllungsgrad</b> |
|----------------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------|
| Nachfolgeregelung                            | 4,12          | 3,44         | 83,5%                 |
| Ausbildung des Inhabers / Managementqualität | 3,86          | 3,56         | 92,3%                 |
| Ausbildungsstand der Fach- & Führungskräfte  | 3,69          | 3,11         | 84,3%                 |
| Alter des Inhabers / Mitgliedsunternehmers   | 3,52          | 4,28         | 100,0%                |
| Persönliche Eigentumsverhältnisse            | 3,51          | 3,25         | 92,5%                 |
| Existenz von Qualifizierungsangeboten        | 3,50          | 3,01         | 86,1%                 |
| Anzahl der Mitarbeiter                       | 3,34          | 3,82         | 100,0%                |
| Alter des Unternehmens                       | 3,07          | 4,15         | 100,0%                |
| Familienverhältnisse des Inhabers            | 2,96          | 3,11         | 100,0%                |
| <b>Ø Mitgliedsunternehmen</b>                | <b>3,51</b>   | <b>3,53</b>  | <b>93,2%</b>          |

Tab. 7: Informationen zum Mitgliedsunternehmen.

### ***Wareninformationen***

Informationen über das *Sortiment* sind den Verbundgruppen in dieser Kategorie von größter Bedeutung. Nur 90,4% des Informationsbedarfes sind hier durchschnittlich gedeckt.

Noch weniger erfüllt sind die Bedarfe hinsichtlich Informationen zu *Wareneinkaufsdaten* bzw. dem *Bestellverhalten* des Verbundgruppenmitglieds, dem *Wareneinsatz* und der *Warenpräsentation* (Erfüllungsgrad 86,6%, 88,4% und 86,2%). Zwar wird den *artikelgenauen Abverkaufsdaten* nur relativ geringe Bedeutung zugemessen, jedoch fällt die derzeitige Zielerreichung hier am niedrigsten aus, so dass es zu einem Erfüllungsgrad von nur 77,8% kommt.

| <b>Wareninformationen</b>            | <b>Ø Soll</b> | <b>Ø Ist</b> | <b>Erfüllungsgrad</b> |
|--------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------|
| Sortimentsinformationen              | 4,11          | 3,72         | 90,4%                 |
| Wareneinkaufsdaten, Bestellverhalten | 4,07          | 3,54         | 86,8%                 |
| Wareneinsatz                         | 3,99          | 3,53         | 88,4%                 |
| Warenpräsentation                    | 3,70          | 3,19         | 86,2%                 |
| Artikelgenaue Abverkaufsdaten        | 3,35          | 2,61         | 77,8%                 |
| <b>Ø Wareninformationen</b>          | <b>3,85</b>   | <b>3,32</b>  | <b>86,2%</b>          |

Tab. 8: Wareninformationen.

### ***Sonstige Informationen***

Informationen zum *Marketingkonzept*, zur *Preispolitik* und zur *Teilnahme am Betriebsvergleich* sind bedeutsame Informationen für die Zentrale, die in ähnlichem Umfang nicht in dem Maße zur Verfügung stehen, wie es in der Idealsituation der Fall wäre (Erfüllungsgrad jeweils ca. 87%).

Mit 82,6% Erfüllung ist die Zentrale derzeit noch schlechter über das *Planungskonzept* des Mitglieds informiert. Über das *Betriebstypenkonzept* und

die *Existenz einer Internetvermarktung* beim Mitglied liegt nur eine leichte Abweichung der Soll und Ist-Werte vor (92,2 bzw. 97,8%).

| Sonstige Informationen             | Ø Soll      | Ø Ist       | Erfüllungsgrad |
|------------------------------------|-------------|-------------|----------------|
| Marketingkonzept                   | 3,83        | 3,30        | 86,4%          |
| Preispolitik                       | 3,75        | 3,28        | 87,5%          |
| Teilnahme am Betriebsvergleich     | 3,74        | 3,29        | 88,2%          |
| Planungskonzept                    | 3,47        | 2,87        | 82,6%          |
| Betriebstypenkonzept               | 3,45        | 3,18        | 92,2%          |
| Existenz einer Internetvermarktung | 3,32        | 3,24        | 97,8%          |
| <b>Ø Sonstige Informationen</b>    | <b>3,59</b> | <b>3,20</b> | <b>89,0%</b>   |

Tab. 9: Sonstige Informationen.

### ***Überblick und Zwischenfazit***

Insgesamt werden Informationen zur Loyalität und Mitgliederbindung am bedeutsamsten eingeschätzt. Dicht gefolgt wird diese Kategorie in der Bedeutung von den Kennzahlen um die wirtschaftliche Lage des Mitgliedsunternehmens und den Wareninformationen. Am wenigsten relevant sind die Informationen, die sich in der Kategorie Mitgliedsunternehmen wiederfinden. Im Vergleich zu den anderen hat diese den höchsten Erfüllungsgrad. Für eine Übersicht der Kategorien vgl. Tabelle 10.

| Zusammenfassung der Kategorien   | Ø Soll      | Ø Ist       | Erfüllungsgrad |
|----------------------------------|-------------|-------------|----------------|
| Loyalität & Mitgliederbindung    | 4,00        | 3,43        | 85,9%          |
| Wirtschaftliche Lage             | 3,91        | 3,53        | 86,7%          |
| Wareninformationen               | 3,85        | 3,32        | 86,2%          |
| Marktpräsenz & Standort          | 3,77        | 3,25        | 86,2%          |
| Dynamik & Effizienz              | 3,70        | 3,15        | 85,3%          |
| Sonstige Informationen           | 3,59        | 3,20        | 89,0%          |
| Mitgliedsunternehmen             | 3,51        | 3,53        | 93,2%          |
| <b>Ø über alle Informationen</b> | <b>3,76</b> | <b>3,34</b> | <b>88,9%</b>   |

Tab. 10: Übersicht der Informationen nach Kategorien.

Es wird deutlich, dass die Informationen, die den Verbundgruppen-Zentralen heute von ihren Mitgliedern vorliegen schon auf einem soliden Niveau zur Verfügung stehen. Für eine grafische Aufbereitung aller Soll-Ist-Abweichungen vgl. Abb. 18. Keiner der Erfüllungsgrade liegt unter 77%<sup>35</sup>. In einigen Bereichen ist der durchschnittliche Informationsbedarf mit 100% Erfüllungsgrad bereits abgedeckt. In den meisten Fällen besteht aber noch Potenzial den derzeitigen Ist-Wert an Informationsversorgung zu verbessern und damit die Soll-Werte zu erreichen.<sup>36</sup>

<sup>35</sup> Vgl. den Erfüllungsgrad der Informationen zur *Finanzplanung*, der mit 77% am niedrigsten liegt.

<sup>36</sup> Für eine Übersicht über alle Informationen/Kennzahlen ohne Einordnung in Kategorien vgl. Anhang 4.

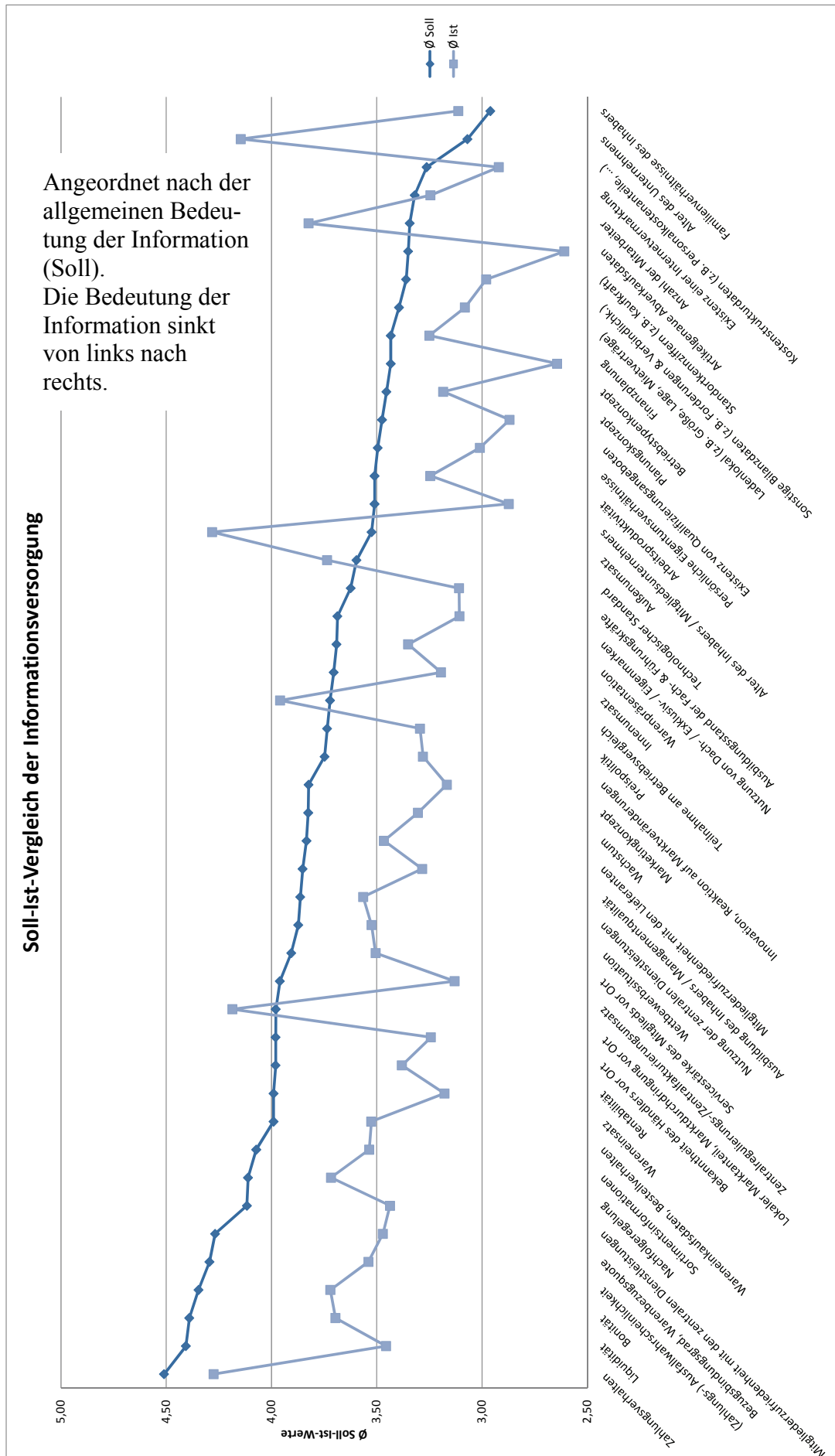


Abb. 18: Soll-Ist-Vergleich der Informationsversorgung.

### 2.3.3.2 Detaillierte Soll-Ist-Abweichungen

Bei den soeben durchgeführten Analysen wurden Durchschnittswerte über alle Verbundgruppen gebildet. Durch dieses Vorgehen werden einzelne Verbundgruppen aggregiert, die in der aktuellen Situation sehr unterschiedliche Monitoring-Systeme verwenden. Um diesen Informationsverlust auszugleichen, ist es möglich, die Soll- und Ist-Werte für jede der oben diskutierten Informationen für jede Verbundgruppe einzeln zu untersuchen.<sup>37</sup>

In der vorliegenden Studie konnten die Anteile der Verbundgruppen ermittelt werden, die im Hinblick auf bestimmte Informationen/Kennzahlen in einen der drei Bereiche (1) kein Investitionsbedarf, (2) Investitionsbedarf und (3) ggf. Potenzial für Desinvestition<sup>38</sup> fallen. Die Tabellen 11 und 12 bieten eine Übersicht der Ergebnisse.

Aus den Tabellen wird beispielsweise ersichtlich, dass 57,0% der Verbundgruppen Investitionsbedarf hinsichtlich einer besseren Versorgung mit Bonitätsinformationen haben. In nur 41,9% der Verbundgruppen sind Bonitätsinformationen in dem Maß verfügbar, dass keine weiteren Investitionsbedarfe resultieren.

Um den Vorteil dieser detaillierten Analyse zu verdeutlichen soll hier noch einmal die Informationsversorgung mit Zentralregulierungs-/Zentralfakturierungsumsätzen herausgegriffen werden. Während sich in der aggregierten Analyse ein Erfüllungsgrad von 100% zeigte, lässt sich aus der detaillierten Analyse feststellen, dass bei immerhin 9,8% der Verbundgruppen hinsichtlich dieser Information Investitionsbedarf besteht.

Zusammenfassend geht aus den Übersichten hervor, dass hinsichtlich vieler Informationen und Kennzahlen hohe Investitionsbedarfe existieren. So konnte mit der vorliegenden Studie gezeigt werden, dass in Hinsicht auf alle überprüften Kennzahlen Verbundgruppen existieren, die Investitionsbedarf haben. Deutlich wird auch, dass es bereits Verbundgruppen gibt, die schon gut mit entsprechenden Informationen versorgt sind. Diesbezüglich gut aufgestellte Gruppen können für viele Verbundgruppen, in denen noch Investitionsbedarfe bestehen, als Best-Practice-Beispiele dienen.

---

<sup>37</sup> Vgl. hierfür die ausführliche Analyse im Anhang 5 der vorliegenden Studie. Für das ähnliche Vorgehen zur Ableitung von Handlungs-/Investitionsbedarfen vgl. z. B. TÖPFER (2008), S. 315 ff.

<sup>38</sup> Potenzial für Desinvestitionen ist nur zu prüfen, wenn die Informationsversorgung derzeit mit sehr hohen Kosten verbunden ist.

Der Bereich (3), in dem Desinvestitionen zu prüfen sind, ist zu vernachlässigen. Nur sehr wenige Verbundgruppen finden sich hinsichtlich einzelner Informationen in diesem Bereich wieder.<sup>39</sup>

| Kategorie                     | Kennzahl/Information                                                 | (1)<br>kein Investitions-<br>bedarf | (2)<br>Investitionsbe-<br>darf | (3)<br>ggf. Desinvesti-<br>tionen prüfen <sup>40</sup> |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Wirtschaftliche Lage          | Bonität                                                              | 41,9%                               | 57,0%                          | 1,1%                                                   |
|                               | Liquidität                                                           | 38,5%                               | 61,5%                          | 0,0%                                                   |
|                               | Rentabilität                                                         | 44,2%                               | 55,8%                          | 0,0%                                                   |
|                               | Außenumsatz                                                          | 78,3%                               | 20,7%                          | 1,1%                                                   |
|                               | Innenumsatz                                                          | 81,5%                               | 17,4%                          | 1,1%                                                   |
|                               | Zentralregulierungs-/<br>Zentralfakturierungs-<br>umsatz             | 87,0%                               | 9,8%                           | 3,3%                                                   |
|                               | Zahlungsverhalten                                                    | 76,8%                               | 23,2%                          | 0,0%                                                   |
|                               | (Zahlungs-) Ausfallwahr-<br>scheinlichkeit                           | 53,7%                               | 45,3%                          | 1,1%                                                   |
|                               | Finanzplanung                                                        | 47,6%                               | 52,4%                          | 0,0%                                                   |
|                               | Kostenstrukturdaten (z. B.<br>Personalkostenanteile, ...)            | 65,1%                               | 33,7%                          | 1,2%                                                   |
|                               | Sonstige Bilanzdaten (z. B.<br>Forderungen & Verbind-<br>lichkeiten) | 65,9%                               | 31,8%                          | 2,3%                                                   |
| Loyalität & Mitgliederbindung | Bezugsbindungsgrad,<br>Warenbezugsquote                              | 48,9%                               | 51,1%                          | 0,0%                                                   |
|                               | Nutzung von Dach- / Ex-<br>klusiv- / Eigenmarken                     | 62,0%                               | 37,0%                          | 1,1%                                                   |
|                               | Nutzung der zentralen<br>Dienstleistungen                            | 62,2%                               | 37,8%                          | 0,0%                                                   |
|                               | Mitgliederzufriedenheit<br>mit den zentralen Dienst-<br>leistungen   | 44,9%                               | 55,1%                          | 0,0%                                                   |
|                               | Mitgliederzufriedenheit<br>mit den Lieferanten                       | 53,8%                               | 46,2%                          | 0,0%                                                   |
| Dynamik &<br>Effizienz        | Wachstum                                                             | 59,6%                               | 40,4%                          | 0,0%                                                   |
|                               | Innovation, Reaktion auf<br>Marktveränderungen                       | 48,3%                               | 51,7%                          | 0,0%                                                   |
|                               | Technologischer Standard                                             | 58,4%                               | 41,6%                          | 0,0%                                                   |
|                               | Arbeitsproduktivität                                                 | 53,4%                               | 46,6%                          | 0,0%                                                   |

Tab. 11: Übersicht der Investitionsbedarfe nach Informationen/Kennzahlen, Teil 1.

<sup>39</sup> Ausnahmen: Alter des Unternehmens sowie Alter des Inhabers/Mitgliedsunternehmers. Dies hängt damit zusammen, dass die Informationen leicht zu beschaffen sind und die Zielerreichung daher die Bedeutung übersteigt. Desinvestitionen sind nur sinnvoll, wenn die Informationsbeschaffung mit sehr hohen Kosten verbunden ist. Davon ist in diesen Fällen nicht auszugehen.

<sup>40</sup> Die Studie zeigt, dass trotz theoretischer Desinvestitionspotenziale unter ökonomischen Gesichtspunkten derzeit kein Potenzial für Desinvestitionen existiert.

| Kategorie               | Kennzahl/Information                            | (1)<br>kein Investitions-<br>bedarf | (2)<br>Investitionsbe-<br>darf | (4)<br>ggf. Desinvesti-<br>tionen prüfen <sup>41</sup> |
|-------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Marktpräsenz & Standort | Bekanntheit des Händlers vor Ort                | 59,3%                               | 40,7%                          | 0,0%                                                   |
|                         | Lokaler Marktanteil, Marktdurchdringung vor Ort | 56,2%                               | 43,8%                          | 0,0%                                                   |
|                         | Servicestärke des Mitglieds vor Ort             | 42,7%                               | 56,2%                          | 1,1%                                                   |
|                         | Standortkennziffern (z. B. Kaufkraft)           | 66,3%                               | 33,7%                          | 0,0%                                                   |
|                         | Ladenlokal (z. B. Größe, Lage, Mietverträge)    | 76,2%                               | 23,8%                          | 0,0%                                                   |
|                         | Wettbewerbssituation                            | 67,4%                               | 32,6%                          | 0,0%                                                   |
| Mitgliedsunternehmen    | Alter des Unternehmens                          | 76,0%                               | 7,3%                           | 16,7%                                                  |
|                         | Alter des Inhabers / Mitgliedsunternehmers      | 82,8%                               | 8,1%                           | 9,1%                                                   |
|                         | Persönliche Eigentumsverhältnisse               | 68,1%                               | 28,7%                          | 3,2%                                                   |
|                         | Ausbildung des Inhabers / Managementqualität    | 67,4%                               | 32,6%                          | 0,0%                                                   |
|                         | Anzahl der Mitarbeiter                          | 83,2%                               | 13,7%                          | 3,2%                                                   |
|                         | Familienverhältnisse des Inhabers               | 76,7%                               | 20,0%                          | 3,3%                                                   |
|                         | Nachfolgeregelung                               | 56,0%                               | 44,0%                          | 0,0%                                                   |
|                         | Ausbildungsstand der Fach- & Führungskräfte     | 59,6%                               | 39,4%                          | 1,1%                                                   |
| Wareninformationen      | Existenz von Qualifizierungsangeboten           | 62,2%                               | 37,8%                          | 0,0%                                                   |
|                         | Sortimentsinformationen                         | 69,3%                               | 30,7%                          | 0,0%                                                   |
|                         | Wareneinkaufsdaten, Bestellverhalten            | 60,2%                               | 39,8%                          | 0,0%                                                   |
|                         | Wareneinsatz                                    | 58,0%                               | 42,0%                          | 0,0%                                                   |
|                         | Artikelgenaue Abverkaufsdaten                   | 56,1%                               | 43,9%                          | 0,0%                                                   |
| Sonstige Informationen  | Warenpräsentation                               | 57,6%                               | 42,4%                          | 0,0%                                                   |
|                         | Marketingkonzept                                | 60,2%                               | 38,6%                          | 1,1%                                                   |
|                         | Betriebstypenkonzept                            | 70,2%                               | 28,6%                          | 1,2%                                                   |
|                         | Planungskonzept                                 | 63,2%                               | 36,8%                          | 0,0%                                                   |
|                         | Preispolitik                                    | 62,8%                               | 37,2%                          | 0,0%                                                   |
|                         | Teilnahme am Betriebsvergleich                  | 70,3%                               | 29,7%                          | 0,0%                                                   |
|                         | Existenz einer Internetvermarktung              | 69,8%                               | 29,1%                          | 1,2%                                                   |

Tab. 12: Übersicht der Investitionsbedarfe nach Informationen/Kennzahlen, Teil 2.

<sup>41</sup> Die Studie zeigt, dass trotz theoretischer Desinvestitionspotenziale unter ökonomischen Gesichtspunkten derzeit kein Potenzial für Desinvestitionen existiert.

### 2.3.4 Mögliche Wirkungen von Monitoring

Ein Versuch, den Nutzen von Monitoring zu verdeutlichen, soll durch die Analyse ausgewählter Korrelationen<sup>42</sup> erfolgen.

Um das Ausmaß von Monitoring-Systemen messbar zu machen wurde in der Studie versucht die Monitoringintensität von Verbundgruppen zu messen. Monitoringintensität ist die Gesamtheit an zentralseitigen Kontroll-, Beobachtungs- oder Überwachungssystemen, die umfassend und detailliert Informationen vom Mitglied erfassen.<sup>43</sup>

#### *Monitoringintensität und Erfolg*

Die Studie hat gezeigt, dass Monitoringintensität mit dem Erfolg der Verbundgruppenkooperation korreliert. Der Korrelationskoeffizient beträgt 0,506. Erfolg der Verbundgruppenkooperation liegt vor, wenn die Einschätzung des Key Informants der Kooperation einen hohen Erfolg konstatiert, die gesetzten Ziele erfüllt werden und die Zentrale mit der Kooperation mit dem Mitglied äußerst zufrieden ist. Objektiviert wird diese Einschätzung mit Daten zur Umsatzentwicklung, zur Entwicklung der Positionierung der Mitglieder am Markt und der Entwicklung des Nutzungsgrades der zentralen Dienstleistungen.

Es scheint den Zusammenhang zu geben, dass ausgeprägte Monitoring-Systeme zu erfolgreichen Kooperationen beitragen. Verbundgruppen mit ausgeprägten Monitoring-Systemen profitieren von gut informierten Zentralen. Diesen stehen relevante Informationen zur Verfügung, um die Ziele der Kooperation zu verfolgen. Andersherum ist es denkbar, dass ein steigender Erfolg mit einer höheren Monitoringintensität zusammenhängt. Es ist beispielsweise denkbar, dass ein höherer Kooperationserfolg den Weg zur Implementierung von Systemen zum Monitoring ebnet.

---

<sup>42</sup> Die Korrelation bestimmter Merkmale ist nicht zu verwechseln mit der Kausalität. Korrelationen sind eine notwendige Bedingung für Kausalität, aber keine hinreichende. Vgl. BACKHAUS et al. (2005), S. 48 f. Korrelationen bieten daher Anhaltspunkte für relevante Zusammenhänge, die es weiter zu interpretieren gilt. Bei vorliegender Korrelation zwischen zwei Merkmalen existiert ein linearer Zusammenhang zwischen diesen Merkmalen. Über die Wirkungsrichtung kann keine Aussage getroffen werden. Der Korrelationskoeffizient liegt zwischen -1 und 1. Bei einer Korrelation von 0 liegt kein linearer Zusammenhang vor. Steigt der Wert eines Merkmals um 1 so steigt der Wert des anderen Merkmals um den Wert des Korrelationskoeffizienten und umgekehrt. Vgl. zu Korrelationen BORTZ/WEBER (2005), S. 207 und MALHOTRA/BIRKS (2007), S. 575.

<sup>43</sup> Die Operationalisierung erfolgt über die entsprechenden Fragen, die in der vorliegenden Studie von Verbundgruppenvertretern beantwortet wurden.

### ***Monitoringintensität und wahrgenommenes Risiko***

Steigende Monitoringintensität geht mit sinkendem von der Zentrale wahrgenommenem Risiko einher. Die Korrelation liegt bei -0,301. Ein hohes Risiko wird wahrgenommen, wenn die befragten Key Informants das Risiko eines Zahlungsausfalls beim Mitglied als hoch eingeschätzt haben, sich das Mitglied in einer schlechten wirtschaftlichen Lage befindet und das Mitglied alles in allem eine Gefahr für die Verbundgruppe darstellen könnte.

Steigende Monitoringintensität scheint sich damit senkend auf das wahrgenommene Risiko auszuwirken. Dadurch, dass die Zentrale besser über die Lage des Mitglieds informiert ist, ist sie ggf. in der Lage steuernd beim Mitglied einzugreifen und Problemlagen abzuwenden. Möglich ist auch, dass das Monitoring in Verbundgruppen, die tendenziell mit höheren Risiken zu tun haben, ausgeprägter ist, um schnell auf sich verschlechternde Situationen reagieren zu können. Solche sich verschlechternde Situationen können beispielsweise Verschiebungen von Zahlungen oder Zahlungsausfälle sein.

Im Anhang finden sich weitere bivariate Analysen in Form von Untersuchungen der Korrelation von verschiedenen allgemeinen und verbundgruppenspezifischen Konstruktitems<sup>44</sup>, um Wirkungszusammenhänge dieser zu verdeutlichen.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Ein Konstruktitem entspricht einer Frage im Fragebogen, die auf einer 5er-Likert-Skala beantwortet werden konnte.

<sup>45</sup> Vgl. Anhang 6 der vorliegenden Studie.

### **3 Fazit**

#### **3.1 Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse**

Ziel der vorliegenden Studie war eine Bestandsaufnahme über den aktuellen Entwicklungsstand und die derzeitige Informationsstruktur in Handelssystemen, speziell in Verbundgruppen, zu liefern und zukünftige Handlungs- und Forschungsbedarfe aufzuzeigen.

Da Repräsentativität und Datenqualität der Stichprobe gegeben sind, können Aussagen getroffen werden, die auf die deutsche Verbundgruppenlandschaft übertragbar sind. Die Bestandsaufnahme hat folgende wesentliche Ergebnisse hervorgebracht:

- Wesentliche Quellen der Informationsbeschaffung sind die zentrale Mitgliederbetreuung, der Außendienst, die Mitglieder selbst (z. B. indem sie Daten für Betriebsvergleiche übermitteln), Auskunfteien und interne Beratungen. Die Quelle der Steuerberater bzw. der DATEV eG wird derzeit nur von etwa 20% der Verbundgruppen genutzt. Hier existieren offenbar erhebliche Potenziale, die von den Verbundgruppen noch erschlossen werden können.
- Daten, die aus der Zentralregulierung/-fakturierung gewonnen werden, sind für die Zentralen eine tendenziell sehr bedeutende Information. Etwa 80% der Zentralen liegen entsprechende Daten regelmäßig und zeitnah vor.
- Etwa 30% hat regelmäßig und zeitnah vollständigen Zugriff auf die Bilanzen der Mitglieder. Ein ebenso großer Anteil hat keinerlei Bilanzdaten zur Verfügung.
- Der Informationsaustausch sollte möglichst automatisiert ablaufen, um Medienbrüche und damit einhergehende Fehlerquellen zu vermeiden und den Aufwand für die Mitglieder gering zu halten.
- In ca. 55% aller Verbundgruppen werden qualitative Daten, wie z. B. die Mitgliederzufriedenheit oder die Nachfolgeregelung, ausschließlich manuell - ohne automatisierte Systeme - übermittelt. Selbiges gilt für etwa 40% der quantitativen Daten aus dem Rechnungswesen und 35% der quantitativen Daten aus der Warenwirtschaft. Nur etwa 20% aller Verbundgruppen haben derzeit hinsichtlich der quantitativen Daten aus dem Rechnungswesen bzw. aus der Warenwirtschaft vollständig automatisierte Systeme.

- Bezüglich des Kosten/Nutzen Verhältnisses und der allgemeinen Zufriedenheit mit den Monitoring-Systemen gibt es in den Verbundgruppen noch erhebliches Potenzial für Verbesserungen.
- Der unterjährige Informationsbedarf, den die Zentralen sehen, wird derzeit nicht voll befriedigt. Hinsichtlich der quantitativen Daten werden mehrheitlich monatliche oder quartalsweise Auswertungen als erstrebenswert erachtet. Hinsichtlich der qualitativen Daten reichen den meisten Verbundgruppen Auswertungen in größeren zeitlichen Abständen. Den meisten Verbundgruppen würden jährliche Auswertungen genügen. Zum Teil sind aber auch hier halbjährliche oder quartalsweise Auswertungen angestrebt.
- Bei Zahlungsstörungen/Zahlungsausfällen, Änderungen der Eigentümerstruktur und Investitionsvorhaben benötigen Verbundgruppen mehrheitlich sowohl zusätzliche Daten quantitativer als auch qualitativer Art.
- Mit steigender Heterogenität der Mitglieder steigen auch die wahrgenommenen Hindernisse bei der Einführung von Monitoring-Systemen. Verbundgruppen mit relativ homogener Mitgliederstruktur fällt die Einführung solcher Systeme tendenziell leichter. Als größtes Hindernis wird die individuelle Bereitschaft zur Einführung von Monitoring-Systemen genannt.

Eine detaillierte Analyse von Informationsstand und -bedarf hat darüber hinaus folgende Erkenntnisse ergeben:

- Wichtigste Informationen für Verbundgruppen sind das Zahlungsverhalten der Mitglieder, die Liquidität, die Bonität und die (Zahlungs-) Ausfallwahrscheinlichkeit. Es folgen die Warenbezugsquote bzw. der Bezugsbindungsgrad, die Mitgliederzufriedenheit mit den zentralen Dienstleistungen und die Nachfolgeregelung des Mitglieds.
- Am besten erfüllt sind die Bedarfe hinsichtlich der Zentralregulierungs-/Zentralfakturierungsumsätze sowie dem Alter des Mitgliedsunternehmers/Inhabers, dem Alter des Unternehmens, der Anzahl der Mitarbeiter und der Familienverhältnisse des Inhabers. Bei diesen fünf Kennzahlen und Informationen sind die Informationsbedarfe im Durchschnitt erfüllt.
- Im Durchschnitt liegt bei den restlichen 39 von 44 überprüften Kennzahlen und Informationen die derzeitige Zielerreichung der In-

formationsgewinnung unterhalb der Bedeutung, die ihnen zugemessen wird. Am wenigsten werden im Durchschnitt die Bedarfe hinsichtlich Informationen der Finanzplanung der Mitglieder, artikelgenauer Abverkaufsdaten, Liquidität, Servicestärke des Mitglieds vor Ort und Rentabilität erfüllt.

Neben den aggregierten Soll-Ist-Abweichungen konnten detaillierte Soll-Ist-Abweichungen folgendes zeigen:

- Anteile an Verbundgruppen in denen hinsichtlich den untersuchten Kennzahlen und Informationen tendenziell kein Investitionsbedarf oder Investitionsbedarf besteht. Auch die Möglichkeiten für Desinvestitionen wurden geprüft. Einsparpotenziale haben sich dabei nicht gezeigt.
- Es gibt sowohl Verbundgruppen, die hinsichtlich der untersuchten Kennzahlen/Informationen als Best-Practice fungieren können, als auch viele Verbundgruppen, in denen noch hoher Investitionsbedarf besteht.

Weitere bivariate Analysen haben weitere relevante Zusammenhänge aufgedeckt:

- Monitoringintensität und Erfolg korrelieren positiv miteinander. Monitoring könnte dementsprechend einen Beitrag zum Erfolg von Verbundgruppen leisten.
- Monitoringintensität und wahrgenommenes Risiko korrelieren negativ miteinander. Investitionen in Monitoring-Systeme könnten sich für Verbundgruppen risikomindernd auswirken.

### **3.2 Vorläufige Handlungsempfehlungen**

Korrelationsanalysen deuten somit auf den positiven Beitrag von intensiven Monitoring-Anstrengungen für eine erfolgreiche Kooperation hin. Gleichmaßen deuten die Korrelationen auf ein Sinken des Risikos bei steigender Monitoringintensität hin. Aus diesen Gründen scheint Monitoring einen positiven Effekt auf das Innenleben von Verbundgruppen zu haben.

Geeignete Monitoring-Systeme sollten in der Lage sein, Informationsbedarfe zu decken. In der Gesamtheit der Verbundgruppen existieren hinsichtlich der Informationsversorgung Defizite. Nur bei einigen wenigen Kennzahlen und Informationen entspricht oder übersteigt die Zielerreichung die Bedeutung. Dies haben die aggregierten Soll-Ist-Abweichungen

gezeigt. Verbundgruppen müssen Investitionen in Monitoring-Systeme vornehmen, um die Abweichung von Informationsbedarf und Informationsversorgung auszugleichen.

Verbundgruppen sind heterogen ausgestaltet. Nicht jede Verbundgruppe hat in jeder Hinsicht die gleichen Bedarfe an Informationen und damit auch an Monitoring-Systemen. Zur detaillierteren Analyse wurden weitere Auswertungen vorgenommen und ermöglichen es, Bereiche für Investitionsbedarfe zu definieren.

Für jede der überprüften Kennzahlen und Informationen konnten die relativen Anteile an Verbundgruppen ermittelt werden, die hinsichtlich dieser Kennzahl/Information keinen Investitionsbedarf haben. Außerdem wurden Potenziale für Desinvestitionen überprüft. Es hat sich gezeigt, dass letztgenannte Potenziale für Desinvestitionen derzeit kaum vorzufinden sind.

Neben Verbundgruppen, die keine Investitionsbedarfe in der Verbesserung der Informationsversorgung von einzelnen Kennzahlen/Informationen sehen, konnte gezeigt werden, dass in vielen Verbundgruppen ein ausgeprägter Investitionsbedarf in Monitoring-Systeme besteht. In der Kategorie der wirtschaftlichen Lage besteht Investitionsbedarf insbesondere für die Bereiche Bonität, Liquidität, Rentabilität sowie die Finanzplanung. In der Kategorie der Loyalität und Mitgliederbindung bestehen große Investitionsbedarfe hinsichtlich der Informationsversorgung mit der Warenbezugsquote bzw. dem Bezugsbindungsgrad, sowie der Mitgliederzufriedenheit mit den zentralen Dienstleistungen und den Lieferanten. Investitionsbedarf in den weiteren Kategorien zeigt sich insbesondere im Hinblick auf Innovationen und Reaktionen auf Marktveränderungen seitens des Mitglieds, der Servicestärke des Mitglieds vor Ort, der Nachfolgeregelung und artikelgenauer Abverkaufsdaten. Mit Investitionen in Monitoring, welche die Informationsversorgung hinsichtlich der hier genannten Informationen und Kennzahlen verbessern, könnten sich die Verbundgruppen hinsichtlich der Informationsversorgung besser stellen und damit Ziele besser erreichen.

Um das eigene Monitoring zu verbessern, muss jede Verbundgruppen-Zentrale über jegliche Informationen und Kennzahlen, die es über seine Mitglieder benötigt, den Grad der derzeitigen Zielerreichung und die Bedeutung der Information ermitteln. Anhand dieser Informationen lässt sich ein verbundgruppenspezifisches Profil des Informationsbedarfs und der derzeitigen Informationsversorgung erstellen.

Aufbauend auf diesem verbundgruppenspezifischen Profil ist zu prüfen, welche Informationen derzeit noch unterversorgt sind. In Abhängigkeit der Quellen aus denen diese Informationen beschafft werden können, sind entsprechende Investitionen vorzunehmen.

Ungenutzte Potenziale für die Informationsbeschaffung im Hinblick auf Daten des Rechnungswesens liegen beispielsweise in einer engeren Zusammenarbeit mit den Steuerberatern bzw. der DATEV eG. Es ist zu berücksichtigen, dass aus dieser Quelle insbesondere Informationen über Kosten aus der Buchhaltung beschafft werden können. Hier wäre es nötig eine möglichst standardisierte Lösung zu finden, die in der täglichen Arbeit der Mitglieder und der Steuerberater keine Störungen verursacht.

### **3.3 Ausblick und weiterer Forschungsbedarf**

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie „Monitoring im Handel“ deuten auf die komplexen Wirkungszusammenhänge in Verbundgruppen hin. Für weitergehende Aussagen wäre es im nächsten Schritt mit den vorliegenden Daten möglich, ein Erklärungsmodell zu entwickeln, welches die Einflüsse von Monitoring, der Informationsversorgung und diversen Verbundgruppeneigenschaften auf den Erfolg von Kooperationen noch detaillierter aufzeigt als dies mit den bereits durchgeführten Korrelationsanalysen möglich ist. Auf einem solchen Modell aufbauend, können detaillierte Handlungsempfehlungen für die Ausgestaltung von Verbundgruppen abgeleitet werden, die das Innenleben der Verbundgruppen betreffen.

Die Ausgestaltung dieses Innenlebens der Verbundgruppen entscheidet auch darüber, ob der Verbundgruppenbonus, der in der CAWM Studie 2004 nachgewiesen wurde, vollständig gehoben werden kann. Die Binnenstruktur muss hierfür risikoorientiert ausgestaltet werden. Eine solche Risikoorientierung könnte mit einem soeben beschriebenen Erklärungsmodell, welches auf der hier vorliegenden Studie aufbauend entwickelt werden kann, weiter konkretisiert werden.

# Anhang

## Anhang 1: Interviewleitfaden A (ausgewählte Experten)

PROF. DR. THERESIA THEURL, DIPL.-KAUFMANN ALEXANDER JAHN  
INSTITUT FÜR GENOSSENSCHAFTSWESSEN  
WESTFÄLISCHE WILHELMS-UNIVERSITÄT MÜNSTER

### Interview-Leitfaden

zum Thema:

### Monitoring im Handel

Gesprächspartner:

Unternehmen/Institution:

Hauptaufgaben/Dienstleistungen/Ziele:

Datum/Zeit:

#### 1. Informationsstand und –bedarf der Verbundgruppenzentrale über die Mitglieder

- a) Welche Informationen/Daten über die Mitglieder sind für Verbundgruppenzentralen besonders wichtig? Wie ist der Informationsbedarf der Verbundgruppenzentrale über die Mitglieder? Wie gewillt sind die Mitglieder Informationen mit der Zentrale zu teilen? Welche Informationen werden gerne geteilt? Welche Informationen werden zurück gehalten?
- b) Wer in Verbundgruppen hat Zugriff auf vorliegende Daten? Wo müssen die Informationen ankommen, um effektiv genutzt werden zu können?
- c) Wozu nutzen die Verbundgruppenzentralen die erhaltenen Informationen derzeit und welche Steuerungswirkungen konnten sie damit bisher entfalten?
- d) Für welche Zwecke erhebt die Verbundgruppenzentrale Informationen über die Mitglieder?

#### 2. Informationsstand und –bedarf der Mitglieder über die Verbundgruppenzentralen

- a) An welchen Informationen Verbundgruppenzentralen sind die Mitglieder besonders interessiert? Wie ist der Informationsbedarf? Muss es für die Mitglieder Möglichkeiten geben die Zentrale zu überwachen? In welchen Bereichen?
- b) Wie gewillt sind die Zentralen Informationen mit den Mitgliedern zu teilen? Welche Informationen werden gerne geteilt? Welche Informationen werden zurück gehalten?

#### 3. Ideale Ausgestaltung von Monitoringsystemen (Art des Informationsaustausches)

##### Stellen Sie sich eine Idealsituation vor!

- a) In welcher Form beobachtet die VG-Zentrale Ihre Mitgliedsbetriebe? Wie könnte dies konkret ausgestaltet sein?
- b) In welcher Form haben die Mitglieder Möglichkeiten Informationen von der Zentrale zu erhalten? Wie könnte dies konkret ausgestaltet sein?
- c) In welchen zeitlichen Abständen muss eine Berichterstattung idealerweise stattfinden?

#### 4. Güte der derzeit ausgetauschten Informationen / Anreize zum Informationsaustausch

- a) Wie zuverlässig bzw. qualitativ sind die Informationen, welche die Zentralen von Ihren Mitgliedern erhält?
- b) Wie sollten Verbundgruppenzentralen Anreize schaffen, um den Informationsaustausch innerhalb der Verbundgruppe zu verbessern? Sollten Sanktionsmechanismen existieren?

**5. Problemfelder/Hindernisse und wirtschaftliche Bedeutung von Monitoringsystemen**

- a) Was halten Sie für die Probleme und Hindernisse bei der Implementierung und Nutzung von Monitoringsystemen in Verbundgruppen?
- b) Wie wirkt sich ihrer Meinung nach ein Abbau der Informationsdefizite zwischen Mitgliedern und Zentrale auf den Erfolg der Verbundgruppe aus?
- c) Wie wirkt sich ihrer Meinung nach ein Abbau der Informationsdefizite zwischen Mitgliedern und Zentrale auf das Risiko der Verbundgruppe aus?

**6. Derzeitiger Stand von Frühwarnung, Früherkennung und Frühaufklärung**

- a) Welche Bedrohungen/Risiken sollten in Verbundgruppen frühzeitig geortet werden?
- b) Welche Chancen sollten in Verbundgruppen frühzeitig geortet werden?
- c) Wie sollte die Einleitung von Maßnahmen zur Reaktion auf erkannte Chancen und Risiken sichergestellt werden?

**7. Sonstiges**

- a) In wie weit spielt Vertrauen eine Rolle in Verbundgruppen?
- b) In wie weit spielt die Netzwerkkultur eine Rolle in Verbundgruppen? Wie wichtig ist es, dass sich die Mitglieder als Teil eines kooperierenden Netzwerkes sehen?
- c) Werden in Ihrer Verbundgruppe Anreize geschaffen, um den Informationsaustausch zu verbessern?
- d) Haben Sie weitere Anmerkungen zum Thema ‚Monitoring in Verbundgruppen‘?

**Die Auswertung dient ausschließlich statistischen Zwecken und wird anonymisiert!**

## **Anhang 2: Interviewleitfaden B (Verbundgruppen-Zentralen).**

PROF. DR. THERESIA THEURL, DIPL.-KAUFMANN ALEXANDER JAHN

INSTITUT FÜR GENOSSENSCHAFTSWESEN

WESTFÄLISCHE WILHELMS-UNIVERSITÄT MÜNSTER

### **Interview-Leitfaden**

zum Thema:

### **Monitoring im Handel**

**Gesprächspartner:**

**Unternehmen/Branche:**

Zahl der **Mitglieder/Anschlusshäuser:**

Zahl der **Mitarbeiter** in der Zentrale:

**Gründungsjahr:**

**Außenumsatz** aller Mitglieder (inkl. MwSt.) in Euro (2009):

**Innenumsatz** der Zentrale (Strecken-, Lager-, Vermittlungs-, Lizenz-, ZR- und sonstiges Eigengeschäft inkl. MwSt.) in Euro (2009):

davon Zentralregulierungs-/Zentralfakturierungsgeschäft in Euro:

#### **1. Informationsstand und –bedarf der Verbundgruppenzentrale über die Mitglieder**

- a) Welche Informationen/Daten über die Mitglieder sind für Ihre Verbundgruppenzentrale besonders wichtig? Wie ist der Informationsbedarf der Verbundgruppenzentrale über die Mitglieder?
- b) Auf welche Daten Ihrer Mitglieder haben Sie Zugriff? Kennen Sie auch die Bilanzen/Bilanzkennzahlen Ihrer Mitglieder?
- c) Von wie viel Prozent Ihrer Mitglieder hat die Zentrale diese Daten? Wie sieht die Minimal-Information aus?
- d) Wie gewillt sind die Mitglieder Informationen mit der Zentrale zu teilen? Welche Informationen werden gerne geteilt? Welche Informationen werden zurück gehalten?
- e) Wer in der Verbundgruppe hat Zugriff auf vorliegende Daten? Ist es sichergestellt, dass die Informationen dort ankommen, wo diese benötigt werden?

#### **2. Informationsstand und –bedarf der Mitglieder über die Verbundgruppenzentralen**

- a) An welchen Informationen über Ihre Verbundgruppenzentrale sind die Mitglieder besonders interessiert? Wie ist der Informationsbedarf?
- b) Wie werden die Mitgliedsunternehmen über die Aktivitäten der Zentrale informiert?
- c) Auf welche Daten der Zentrale haben die Mitglieder Zugriff?
- d) Existieren für die Mitglieder Möglichkeiten die Zentrale zu überwachen?
- e) Befürchten Ihre Mitgliedsunternehmer eine Verselbständigung der Zentrale?
- f) Sind Ihre Mitgliedsunternehmer mit der Mitgliederselektion einverstanden? Kommt es auch zu Mitgliederausschlüssen? Werden die Mitglieder über diese Praxis informiert?
- g) Wie gewillt ist die Zentrale Informationen mit den Mitgliedern zu teilen? Welche Informationen werden gerne geteilt? Welche Informationen werden zurück gehalten?

#### **3. Bestandsaufnahme existierender Monitoringsysteme (Art des Informationsaustausches)**

- a) In welcher Form beobachtet Ihre VG-Zentrale Ihre Mitgliedsbetriebe?
- b) Wie ist diese Beobachtung derzeit konkret ausgestaltet? Welche Informationen müssen die Mitglieder an die Zentrale weitergeben? Wie werden Informationen konkret übermittelt/beschafft?
- c) Welche Systeme existieren derzeit in ihrer Verbundgruppe, die zur Beobachtung genutzt werden?

- d) Haben Sie Zugriff auf WWS ihrer Mitglieder?
- e) Sind im Bereich ‚Monitoring/Informationsaustausch‘ Investitionen geplant? Wer führt diese durch? Wer finanziert sie?

**4. Güte der derzeit ausgetauschten Informationen / Anreize zum Informationsaustausch**

- a) Wie zuverlässig bzw. qualitativ sind die Informationen, welche die Zentrale von Ihren Mitgliedern erhält?
- b) Sind die Informationen und Daten von verschiedenen Mitgliedern vergleichbar?
- c) Wie aktuell sind die Informationen? In welchen zeitlichen Abständen werden Daten ausgetauscht?
- d) Werden von Ihrer Verbundgruppenzentrale Anreize geschaffen, um den Informationsaustausch innerhalb der Verbundgruppe zu verbessern? Existieren Sanktionsmechanismen?

**5. Problemfelder/Hindernisse und Kosten/Nutzen von Monitoringsystemen**

- a) Was halten Sie für die Probleme und Hindernisse bei der Implementierung und Nutzung von Monitoringsystemen in ihrer Verbundgruppe?
- b) Bewerten Sie Kosten/Nutzen der Systeme zum Informationsaustausch, die momentan im Einsatz sind.
- c) Wie kann ein Projekt Monitoring in Ihrer Verbundgruppe umzusetzen angegangen werden? Was wären die nächsten Schritte?
- d) Wie wirkt sich ihrer Meinung nach ein Abbau der Informationsdefizite zwischen Mitgliedern und Zentrale auf den Erfolg der Verbundgruppe aus?
- e) Wie wirkt sich ihrer Meinung nach ein Abbau der Informationsdefizite zwischen Mitgliedern und Zentrale auf das Risiko der Verbundgruppe aus?

**6. Derzeitiger Stand von Frühwarnung, Früherkennung und Frühaufklärung**

- a) Werden Bedrohungen/Risiken in Ihrer VG frühzeitig geortet? Wenn ja, wie?
- b) Werden Chancen in Ihrer VG frühzeitig geortet? Wenn ja, wie?
- c) Wird die Einleitung von Maßnahmen zur Reaktion auf erkannte Chancen und Risiken sichergestellt? Falls ja, wie ist diese genau ausgestaltet?
- d) Wie schätzen Sie die Möglichkeiten ein, auf Grundlage von Monitoringsystemen steuernd und unterstützend Einfluss auf Ihre Mitglieder auszuüben?

**7. Sonstiges**

- a) In wie weit spielt Vertrauen eine Rolle in Ihrer Verbundgruppe?
- a) Für wie ausgeprägt halten Sie die Netzwerkkultur in Ihrer Verbundgruppe? Sehen sich die Mitglieder als Teil eines kooperierenden Netzwerkes?
- b) Werden in Ihrer Verbundgruppe Anreize geschaffen, um Ziele von Zentrale und Mitgliedern zu vereinheitlichen?
- c) Haben Sie weitere Anmerkungen zum Thema ‚Monitoring in Verbundgruppen‘?
- d) Für unser Forschungsprojekt möchten wir auch Mitgliedsunternehmer befragen. Können Sie mir die Kontaktdaten von ein bis zwei Ihrer Mitgliedsunternehmer geben, die ich in diesem Rahmen interviewen darf?

**Die Auswertung dient ausschließlich statistischen Zwecken und wird anonymisiert!**

### Anhang 3: Deckblatt und Fragebogen

Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung  
Institut für Genossenschaftswesen (IfG)  
Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl  
Am Stadtgraben 9  
48143 Münster  
Tel.: 02 51 / 83 - 22 89 5  
Fax: 02 51 / 83 - 22 80 4



Ansprechpartner:  
Dipl.-Kfm. Alexander Jahn  
E-Mail: [alexander.jahn@ifg-muenster.de](mailto:alexander.jahn@ifg-muenster.de)



#### Monitoring im Handel

In Verbundgruppen kooperierende Unternehmen weisen mit höherer Wahrscheinlichkeit ein niedrigeres Risiko auf als nicht kooperierende Unternehmen.

Um diesen **Verbundgruppenbonus** heben zu können, muss das Innenleben der Verbundgruppe risikoorientiert ausgestaltet werden. Diese risikoorientierte Ausgestaltung kann mittels *Monitoring* bewältigt werden.

Unter **Monitoring** versteht man den **systematischen Austausch von Informationen zwischen den Mitgliedern und der Zentrale** und deren Auswertung.

Mit der vorliegenden Befragung soll das Innenleben der Verbundgruppen und die Auswirkungen von Monitoring auf die Kooperationen erfasst werden.

#### *Wir bitten Sie um ca. 20 Minuten Ihrer Zeit!*

Sie helfen uns sehr, wenn Sie den Fragebogen ausfüllen und im beigelegten Rückumschlag bis zum 15. August 2010 per Post zurückschicken.

- ⇒ Auf Wunsch erhalten Sie als einer der ersten einen Bericht mit den wichtigsten Ergebnissen, der Ihnen zahlreiche Hinweise zur Gestaltung Ihrer Kooperationen liefern soll.
- ⇒ Alle Angaben werden selbstverständlich streng vertraulich behandelt, anonym ausgewertet und nicht für andere Zwecke weitergegeben.
- ⇒ Für Rückfragen stehen wir Ihnen gerne jederzeit zur Verfügung unter der E-Mail-Adresse [alexander.jahn@ifg-muenster.de](mailto:alexander.jahn@ifg-muenster.de) oder telefonisch unter (0251) 83-22895.

**Für Ihre große Hilfe und Unterstützung bedanken wir uns vorab sehr herzlich!**

*Unternehmen erwirtschaften heute einen zunehmenden Anteil ihrer Wertschöpfung in Form von Kooperationen. Deren Ausgestaltung, ihre Ursachen und Wirkungen und ihr Management bilden den Inhalt der Aktivitäten des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster in Forschung, Lehre und Praxistransfer.*



| Ihre Verbundgruppe                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |                                                                                                                              |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>1) Allgemeine Fragen</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |                                                                                                                              |  |
| Welche <b>Art Geschäft</b> betreiben Ihre Mitglieder?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  | <input type="checkbox"/> Einzelhandel <input type="checkbox"/> Großhandel<br><input type="checkbox"/> Dienstleistung <input type="checkbox"/> Handwerk                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |  | Wie ist Ihre Verbundgruppe <b>aufgestellt</b> ?                                                                              |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  | <input type="checkbox"/> einstufig<br><input type="checkbox"/> mehrstufig                                                    |  |
| Gründungsjahr Ihrer Verbundgruppe                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  | Zahl Ihrer <b>Mitgliedsunternehmen</b>                                                                                       |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  | ca. _____                                                                                                                    |  |
| Wie viele <b>Mitarbeiter</b> arbeiten in Ihrer Zentrale?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  | ca. _____                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  | Zahl der <b>Handelsgeschäfte</b> (Outlets) Ihrer Mitglieder                                                                  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  | ca. _____                                                                                                                    |  |
| Rechtsform Ihrer Verbundgruppe                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  | <input type="checkbox"/> eG <input type="checkbox"/> KG <input type="checkbox"/> GmbH & Co KG <input type="checkbox"/> OHG <input type="checkbox"/> GbR<br><input type="checkbox"/> GmbH <input type="checkbox"/> AG <input type="checkbox"/> KG auf Aktien <input type="checkbox"/> _____                                                                                                                                                                                                                                                                       |  | Umsatzanteil Ihrer <b>Regiebetriebe</b> (eigene Absatzschiene der Zentrale)                                                  |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  | ca. _____ %                                                                                                                  |  |
| Wie hoch war der (Gesamt-) <b>Außenumsatz</b> aller Ihrer Mitglieder (ohne MwSt.)?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  | <b>2007</b><br>(Schätzung genügt)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  | <b>2008</b><br>(Schätzung genügt)                                                                                            |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  | ca. _____ Mio. €                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  | ca. _____ Mio. €                                                                                                             |  |
| Wie hoch war der <b>Innenumsatz</b> der Zentrale (Strecken-, Lager-, Vermittlungs-, Lizenz-, ZR- und sonstiges Eigengeschäft)? (o. MwSt.)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |  | ca. _____ Mio. €                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  | ca. _____ Mio. €                                                                                                             |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  | ca. _____ Mio. €                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  | ca. _____ Mio. €                                                                                                             |  |
| ...davon <b>Zentralregulierungs-/Zentralfakturierungsgeschäft</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  | ca. _____ Mio. €                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  | ca. _____ Mio. €                                                                                                             |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  | ca. _____ Mio. €                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  | ca. _____ Mio. €                                                                                                             |  |
| <b>2) In welcher Branche liegt der Umsatzschwerpunkt in Ihrer Verbundgruppe?</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |                                                                                                                              |  |
| <input type="checkbox"/> Baustoffe/Baubedarf/DIY/Fliesen/Holz <input type="checkbox"/> Hörgeräte / Sanitätshaushalt / Dental <input type="checkbox"/> Pharma / Apotheken<br><input type="checkbox"/> Bekleidung / Kinderausstattung / Leder <input type="checkbox"/> Kfz-Teile / Kfz / Reifen <input type="checkbox"/> PVH / Eisenwaren<br><input type="checkbox"/> Büro-, Papier-, Schreibwaren/Spielwaren <input type="checkbox"/> Maler-, Lackierer-, Raumausstatterbedarf / Heimtextilien / Betten <input type="checkbox"/> Sanitär<br><input type="checkbox"/> Elektro-EH / Elektro-GH / IT / Telekommunikation <input type="checkbox"/> Maschinen / Werkzeuge <input type="checkbox"/> Schuhe / Leder / Accessoires<br><input type="checkbox"/> Floristik / Garten <input type="checkbox"/> Möbel / Küchen <input type="checkbox"/> Sport / Fahrrad<br><input type="checkbox"/> Food <input type="checkbox"/> Optik <input type="checkbox"/> Handwerk<br><input type="checkbox"/> Foto <input type="checkbox"/> Parfümerie / Drogerie / Reformhaus <input type="checkbox"/> Sonstige _____                                                                                                                  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |                                                                                                                              |  |
| <b>3) Geschäftsmodell Ihrer Verbundgruppe</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |                                                                                                                              |  |
| Die Unternehmen, die unser Waren- und Leistungsangebot nutzen sind... (Mehrfachnennung möglich)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  | <input type="checkbox"/> Vertragspartner (Kunden)<br><input type="checkbox"/> Gesellschafter                                 |  |
| Bitte kennzeichnen Sie die von Ihnen angebotenen Leistungen (Mehrfachnennung möglich)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |                                                                                                                              |  |
| <input type="checkbox"/> Betriebswirtschaftliche Beratung <input type="checkbox"/> Eigenes Warengeschäft <input type="checkbox"/> Delkredereübernahme / Streckengeschäft intern<br><input type="checkbox"/> Verhandlungen von Preisen / Konditionen im Sortimentsbereich <input type="checkbox"/> IT-basierte Netzwerkangebote (z.B. Warenwirtschaftssysteme) <input type="checkbox"/> Delkredereübernahme / Streckengeschäft über externen Finanzdienstleister<br><input type="checkbox"/> Schulungen, Seminare, Coachings <input type="checkbox"/> Markt- und Sortimentskonzepte (Marketing, Werbung) <input type="checkbox"/> Angebot des Verbundgruppenzertifikates für die Mitglieder (Verbundgruppenbonus)<br><input type="checkbox"/> Betriebsvergleiche <input type="checkbox"/> Zentralfakturierung <input type="checkbox"/> Weitere warenunabhängige Dienstleistungen (z.B. weitere Finanzdienstleistungen)<br><input type="checkbox"/> Erfa-Gruppen, Impulsgruppen o.ä. <input type="checkbox"/> Zentralregulierung intern<br><input type="checkbox"/> Intranet (online Mitgliederportal) <input type="checkbox"/> Zentralregulierung über externen Finanzdienstleister <input type="checkbox"/> _____ |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |                                                                                                                              |  |
| <b>4) Mitgliederstruktur und Heterogenität</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  |                                                                                                                              |  |
| Wie hoch war der (Gesamt-) <b>Außenumsatz</b> des <b>größten Mitglieds</b> (2009)? (Schätzung)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  | ca. _____ Mio. €                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  | Wie hoch war der (Gesamt-) <b>Außenumsatz</b> des <b>kleinsten Mitglieds</b> (2009)? (Schätzung)                             |  |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  | ca. _____ Mio. €                                                                                                             |  |
| Werden Mitglieder in ( <b>Bedarfs-</b> ) Gruppen unterteilt (z.B. A-, B- oder C-Mitglieder)? - Mehrfachnennung möglich                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |  | <input type="checkbox"/> Nein.<br><input type="checkbox"/> Ja, nach Mitarbeiteranzahl. <input type="checkbox"/> Ja, nach Leistungs-/Konzeptnutzung. <input type="checkbox"/> Ja, nach Existenz einer Nachfolge.<br><input type="checkbox"/> Ja, nach Umsatzgrößen. <input type="checkbox"/> Ja, nach Lage (z.B. Innenstadt, grüne Wiese). <input type="checkbox"/> Ja, nach internationaler Ausrichtung.<br><input type="checkbox"/> Ja, nach Bonität. <input type="checkbox"/> Ja, nach Qualifizierung des Managements. <input type="checkbox"/> Ja, nach _____ |  |                                                                                                                              |  |
| Bitte bewerten Sie folgende Aussagen:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  | überhaupt nicht zutreffend    voll und ganz zutreffend<br>- -    -    +/-    +    ++                                         |  |
| Unsere Mitglieder sind hinsichtlich ihrer <b>Umsätze</b> sehr verschieden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |  |
| Unsere Mitglieder haben sehr unterschiedliche <b>Rechte und Pflichten</b> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |  |
| Unsere Mitglieder haben sehr unterschiedliche <b>Erwartungen an die Zentrale</b> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |  |
| Alles in allem sind unsere Mitglieder sehr <b>verschieden</b> .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |  | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |  |

|                                                                                                   |  |                            |                          |                          |                          |                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Verbundgruppen erleben häufig Probleme bei der Einführung von Systemen zum Informationsaustausch. |  | überhaupt nicht zutreffend |                          | voll und ganz zutreffend |                          |                          |
| <b>5) Wie bewerten Sie folgende Probleme: Ein sehr großes Problem...</b>                          |  | - -                        | -                        | +/-                      | +                        | ++                       |
| ... sind die <b>Kosten dieser Systeme</b> .                                                       |  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... ist die <b>individuelle Bereitschaft</b> zur Einführung solcher Systeme.                      |  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... ist der <b>Datenschutz / das Bankgeheimnis</b> .                                              |  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... ist die <b>mangelnde Einheitlichkeit der Daten</b> .                                          |  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ... ist das <b>fehlen automatisierter Erfassungs- und Auswertungssysteme</b> .                    |  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**Ausgestaltung derzeitiger Monitoringsysteme**

**!** Bitte wählen Sie nun ein ganz bestimmtes Mitglied Ihrer Verbundgruppe aus, das **typisch und durchschnittlich** für Ihre Verbundgruppe ist.

**!** Bitte beantworten Sie **alle folgenden Fragen** nur in Bezug auf diese eine Geschäftsbeziehung!

|                                                                                         |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>6) Wie hoch war der Umsatz <u>dieses einen typischen Mitglieds</u> im Jahr 2009?</b> | ca. _____ Mio. € |
| <b>7) Seit wann ist <u>dieses Mitglied</u> Teil der Verbundgruppe?</b>                  | _____            |

**8) Welche Quellen nutzt Ihre Zentrale, um Informationen über dieses Mitglied einzuholen?** (Mehrfachnennung möglich)

|                                                                |                                                       |                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> externe Finanzierungsdienstleistungen | <input type="checkbox"/> externe Beratung             | <input type="checkbox"/> Mitglieder von sich aus (z.B. Daten für Betriebsvergleiche) |
| <input type="checkbox"/> interne Finanzierungsdienstleistungen | <input type="checkbox"/> interne Beratung             | <input type="checkbox"/> eigenes Rating                                              |
| <input type="checkbox"/> Auskunfteien (z.B. Creditreform)      | <input type="checkbox"/> Außendienst                  | <input type="checkbox"/> sonst. Dienstleister (z.B. Ratingagenturen, Hausbanken)     |
| <input type="checkbox"/> Kreditversicherungen                  | <input type="checkbox"/> zentrale Mitgliederbetreuung | <input type="checkbox"/> _____                                                       |
| <input type="checkbox"/> Steuerberater, DATEV                  | <input type="checkbox"/> eigenes Warengeschäft        | <input type="checkbox"/> _____                                                       |
| <input type="checkbox"/> Lieferanten                           | <input type="checkbox"/> CRM-System                   | <input type="checkbox"/> _____                                                       |

|                                                                                               |                           |                          |                          |                          |                          |                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>9) Liegen Ihnen folgende Daten über <u>dieses Mitglied</u> regelmäßig und zeitnah vor?</b> | trifft überhaupt nicht zu | -                        | +/-                      | +                        | ++                       | trifft voll und ganz zu  |
| Bilanzen                                                                                      | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Betriebswirtschaftliche Auswertungen (BWAs)                                                   | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Einnahmen- / Überschussrechnung o.ä.                                                          | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Daten aus der Zentralregulierung                                                              | <input type="checkbox"/>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**10) Wie ist der Informationsaustausch mit diesem Mitglied bei folgenden Daten ausgestaltet?**

| aus-schließlich manuell  | -                        | +/-                      | +                        | ++                       | voll und ganz automatisiert | Austausch...                                                               | überhaupt nicht zufriedenstellend | -                        | +/-                      | +                        | ++                       | voll und ganz zufriedenstellend |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    | ...quantitativer Daten aus dem Rechnungswesen                              | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    | ...quantitativer Daten aus der Warenwirtschaft                             | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    | ...qualitativer Daten (z.B. weicher Faktoren, wie Mitgliederzufriedenheit) | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>        |

**11) Wie oft sollten folgende Informationen mit diesem Mitglied ausgetauscht werden?**

|                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Quantitative Informationen</b> (z.B. harte Fakten zur wirtschaftlichen Lage des Mitglieds)                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <input type="checkbox"/> täglich                                                                                     | <input type="checkbox"/> wöchentlich <input type="checkbox"/> monatlich <input type="checkbox"/> quartalsweise <input type="checkbox"/> halbjährlich <input type="checkbox"/> jährlich <input type="checkbox"/> überhaupt nicht <input type="checkbox"/> fallweise / unregelmäßig |
| <b>Qualitative Informationen</b> (z.B. „weiche Faktoren“, wie Loyalität, Servicestärke, Qualifikation des Mitglieds) |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <input type="checkbox"/> täglich                                                                                     | <input type="checkbox"/> wöchentlich <input type="checkbox"/> monatlich <input type="checkbox"/> quartalsweise <input type="checkbox"/> halbjährlich <input type="checkbox"/> jährlich <input type="checkbox"/> überhaupt nicht <input type="checkbox"/> fallweise / unregelmäßig |

**12) In welchen Fällen sollten zusätzlich bei Bedarf folgende Informationen mit dem Mitglied ausgetauscht werden?**

|                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Quantitative Informationen</b> (z.B. harte Fakten zur wirtschaftlichen Lage des Mitglieds) – Mehrfachnennung möglich                             |                                                                                                                                                                                                                      |
| <input type="checkbox"/> bei Zahlungsstörung / Zahlungsausfall                                                                                      | <input type="checkbox"/> bei Investitions-vorhaben <input type="checkbox"/> bei Änderungen der Eigentümerstruktur <input type="checkbox"/> bei sonstigen nutzungs-bezogenen Projekten <input type="checkbox"/> _____ |
| <b>Qualitative Informationen</b> (z.B. „weiche Faktoren“, wie Einschätzungen über Loyalität, Qualifikation des Mitglieds) – Mehrfachnennung möglich |                                                                                                                                                                                                                      |
| <input type="checkbox"/> bei Zahlungsstörung / Zahlungsausfall                                                                                      | <input type="checkbox"/> bei Investitions-vorhaben <input type="checkbox"/> bei Änderungen der Eigentümerstruktur <input type="checkbox"/> bei sonstigen nutzungs-bezogenen Projekten <input type="checkbox"/> _____ |

**13) Wie oft tauschen Sie tatsächlich folgende Informationen mit diesem Mitglied aus?**

|                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Quantitative Informationen</b> (z.B. harte Fakten zur wirtschaftlichen Lage des Mitglieds)                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <input type="checkbox"/> täglich                                                                                                         | <input type="checkbox"/> wöchentlich <input type="checkbox"/> monatlich <input type="checkbox"/> quartalsweise <input type="checkbox"/> halbjährlich <input type="checkbox"/> jährlich <input type="checkbox"/> überhaupt nicht <input type="checkbox"/> fallweise / unregelmäßig |
| <b>Qualitative Informationen</b> (z.B. „weiche Faktoren“, wie Einschätzungen über Loyalität, Servicestärke, Qualifikation des Mitglieds) |                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <input type="checkbox"/> täglich                                                                                                         | <input type="checkbox"/> wöchentlich <input type="checkbox"/> monatlich <input type="checkbox"/> quartalsweise <input type="checkbox"/> halbjährlich <input type="checkbox"/> jährlich <input type="checkbox"/> überhaupt nicht <input type="checkbox"/> fallweise / unregelmäßig |

| Informationsstand und –bedarf Ihrer Verbundgruppenzentrale über dieses Mitglied                                                                                                                                                                                                    |  |                                                    |                          |                          |                          |                          |                                                                                 |                          |                          |                          |                          |                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|----------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ! Bitte beantworten Sie alle Fragen weiterhin nur in Bezug auf <u>diese eine Geschäftsbeziehung</u> !                                                                                                                                                                              |  |                                                    |                          |                          |                          |                          |                                                                                 |                          |                          |                          |                          |                          |
| 14) Bitte geben Sie zunächst an, welche <u>Bedeutung</u> folgende Informationen für Ihre Verbundgruppe haben (Teil A).<br>Geben Sie danach an, in welchem Maße es Ihrem Unternehmen heute tatsächlich gelingt, diese Informationen von diesem einen Mitglied zu erhalten (Teil B). |  | Teil A:<br>Allgemeine Bedeutung der Informationen: |                          |                          |                          |                          | Teil B:<br>Ausmaß der tatsächlichen Informationsversorgung mit diesem Mitglied: |                          |                          |                          |                          |                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  | überhaupt keine Bedeutung                          |                          | extrem hohe Bedeutung    |                          |                          | überhaupt nicht erreicht                                                        |                          | voll und ganz erreicht   |                          |                          |                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  | -                                                  | -                        | +/-                      | +                        | ++                       | -                                                                               | -                        | +/-                      | +                        | ++                       |                          |
| <b>Wirtschaftliche Lage</b>                                                                                                                                                                                                                                                        |  |                                                    |                          |                          |                          |                          |                                                                                 |                          |                          |                          |                          |                          |
| Bonität                                                                                                                                                                                                                                                                            |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Liquidität                                                                                                                                                                                                                                                                         |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Rentabilität                                                                                                                                                                                                                                                                       |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Außenumsatz                                                                                                                                                                                                                                                                        |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Innenumsatz                                                                                                                                                                                                                                                                        |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Zentralregulierungs-/Zentralfakturierungsumsatz                                                                                                                                                                                                                                    |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Zahlungsverhalten                                                                                                                                                                                                                                                                  |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| (Zahlungs-) Ausfallwahrscheinlichkeit                                                                                                                                                                                                                                              |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Finanzplanung                                                                                                                                                                                                                                                                      |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kostenstrukturdaten (z.B. Personalkostenanteile, ...)                                                                                                                                                                                                                              |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sonstige Bilanzdaten (z.B. Forderungen & Verbindlichkeiten)                                                                                                                                                                                                                        |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Loyalität &amp; Mitgliederbindung</b>                                                                                                                                                                                                                                           |  |                                                    |                          |                          |                          |                          |                                                                                 |                          |                          |                          |                          |                          |
| Bezugsbindungsgrad, Warenbezugsquote                                                                                                                                                                                                                                               |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nutzung von Dach- / Exklusiv- / Eigenmarken                                                                                                                                                                                                                                        |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nutzung der zentralen Dienstleistungen                                                                                                                                                                                                                                             |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mitgliederzufriedenheit mit den zentralen Dienstleistungen                                                                                                                                                                                                                         |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mitgliederzufriedenheit mit den Lieferanten                                                                                                                                                                                                                                        |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Dynamik &amp; Effizienz</b>                                                                                                                                                                                                                                                     |  |                                                    |                          |                          |                          |                          |                                                                                 |                          |                          |                          |                          |                          |
| Wachstum                                                                                                                                                                                                                                                                           |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Innovation, Reaktion auf Marktveränderungen                                                                                                                                                                                                                                        |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Technologischer Standard                                                                                                                                                                                                                                                           |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Arbeitsproduktivität                                                                                                                                                                                                                                                               |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Marktpräsenz &amp; Standort</b>                                                                                                                                                                                                                                                 |  |                                                    |                          |                          |                          |                          |                                                                                 |                          |                          |                          |                          |                          |
| Bekanntheit des Händlers vor Ort                                                                                                                                                                                                                                                   |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Lokaler Marktanteil, Marktdurchdringung vor Ort                                                                                                                                                                                                                                    |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Servicestärke des Mitglieds vor Ort                                                                                                                                                                                                                                                |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Standortkennziffern (z.B. Kaufkraft)                                                                                                                                                                                                                                               |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ladenlokal (z.B. Größe, Lage, Mietverträge)                                                                                                                                                                                                                                        |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Wettbewerbssituation                                                                                                                                                                                                                                                               |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Mitgliedsunternehmen</b>                                                                                                                                                                                                                                                        |  |                                                    |                          |                          |                          |                          |                                                                                 |                          |                          |                          |                          |                          |
| Alter des Unternehmens                                                                                                                                                                                                                                                             |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Alter des Inhabers / Mitgliedsunternehmers                                                                                                                                                                                                                                         |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Persönliche Eigentumsverhältnisse                                                                                                                                                                                                                                                  |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ausbildung des Inhabers / Managementqualität                                                                                                                                                                                                                                       |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Anzahl der Mitarbeiter                                                                                                                                                                                                                                                             |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Familienverhältnisse des Inhabers                                                                                                                                                                                                                                                  |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nachfolgeregelung                                                                                                                                                                                                                                                                  |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ausbildungsstand der Fach- & Führungskräfte                                                                                                                                                                                                                                        |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Existenz von Qualifizierungsangeboten                                                                                                                                                                                                                                              |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Wareninformationen</b>                                                                                                                                                                                                                                                          |  |                                                    |                          |                          |                          |                          |                                                                                 |                          |                          |                          |                          |                          |
| Sortimentsinformationen                                                                                                                                                                                                                                                            |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Wareneinkaufsdaten, Bestellverhalten                                                                                                                                                                                                                                               |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Wareneinsatz                                                                                                                                                                                                                                                                       |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Artikelgenaue Abverkaufsdaten                                                                                                                                                                                                                                                      |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Warenpräsentation                                                                                                                                                                                                                                                                  |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Sonstige Informationen</b>                                                                                                                                                                                                                                                      |  |                                                    |                          |                          |                          |                          |                                                                                 |                          |                          |                          |                          |                          |
| Marketingkonzept                                                                                                                                                                                                                                                                   |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Betriebstypenkonzept                                                                                                                                                                                                                                                               |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Planungskonzept                                                                                                                                                                                                                                                                    |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Preispolitik                                                                                                                                                                                                                                                                       |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Teilnahme am Betriebsvergleich                                                                                                                                                                                                                                                     |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Existenz einer Internetvermarktung                                                                                                                                                                                                                                                 |  | <input type="checkbox"/>                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>                                                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## Kooperation mit diesem Verbundgruppenmitglied

Bitte beantworten Sie **alle** folgenden Fragen weiterhin nur in Bezug auf **diese eine Geschäftsbeziehung!**

| 15) Bitte bewerten Sie die folgenden Aussagen im Hinblick auf dieses eine Mitglied.                                                  | überhaupt nicht zutreffend |                          | voll und ganz zutreffend |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                                                                                                                      | --                         | -                        | +/-                      | ++                       |
| Unsere Zentrale und das Mitglied können sich auf das <b>Versprechen des anderen</b> verlassen.                                       | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Unsere Zentrale hat das Gefühl, dass das Mitglied <b>auf unserer Seite</b> ist.                                                      | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Unsere Geschäftsbeziehung ist durch ein <b>hohes Maß an Vertrauen</b> gekennzeichnet.                                                | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                                                                                                      | --                         | -                        | +/-                      | ++                       |
| Die <b>Wahrscheinlichkeit eines Zahlungsausfalls</b> für dieses Mitglied ist <b>sehr hoch</b> .                                      | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die <b>wirtschaftliche Lage</b> des Mitglieds ist <b>sehr schlecht</b> .                                                             | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Das Mitglied stellt eine <b>Gefahr für die gesamte Verbundgruppe</b> dar.                                                            | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                                                                                                      | --                         | -                        | +/-                      | ++                       |
| Das Mitglied hat eine <b>sehr hohe Warenbezugsquote</b> über die Kooperation.                                                        | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Das Mitglied <b>nutzt</b> das <b>gesamte Spektrum</b> an von unserer Zentrale angebotenen <b>Dienstleistungen</b> .                  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Insgesamt ist das Mitglied <b>sehr stark</b> an unsere Zentrale <b>angebunden</b> .                                                  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                                                                                                      | --                         | -                        | +/-                      | ++                       |
| Das Mitglied <b>verspricht Dinge</b> zu tun, die es später <b>doch nicht durchführt</b> .                                            | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Manchmal <b>präsentiert</b> das Mitglied <b>Fakten</b> auf eine Art und Weise, die die <b>tatsächliche Lage beschönigen</b> .        | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Gelegentlich <b>liefert</b> das Mitglied <b>falsche Informationen</b> an die Zentrale, um die eigenen Interessen zu schützen.        | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                                                                                                      | --                         | -                        | +/-                      | ++                       |
| Die <b>Kooperation</b> mit dem Mitglied ist <b>sehr erfolgreich</b> .                                                                | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die <b>Zusammenarbeit</b> mit dem Mitglied hat die <b>gesetzten Ziele erfüllt</b> .                                                  | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Unsere Zentrale ist mit der <b>Zusammenarbeit</b> mit dem Mitglied <b>äußerst zufrieden</b> .                                        | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                                                                                                      | --                         | -                        | +/-                      | ++                       |
| Mit Hilfe unserer <b>Kontrollsysteme</b> werden <b>Informationen</b> über dieses Mitglied <b>sehr umfangreich erfasst</b> .          | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Über unsere <b>Beobachtungssysteme</b> ist unsere Zentrale jederzeit <b>bestens</b> über dieses Mitglied <b>informiert</b> .         | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Unsere <b>Überwachungssysteme</b> umfassen sehr <b>detaillierte Daten</b> über dieses Mitglied.                                      | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                                                                                                      | --                         | -                        | +/-                      | ++                       |
| Das Mitglied ist ein <b>sehr großes Unternehmen</b> in unserer Verbundgruppe.                                                        | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Das Mitglied ist <b>das größte Mitglied</b> unserer Verbundgruppe.                                                                   | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| In unserer Verbundgruppe ist das Mitglied ein <b>kleines Unternehmen</b> .                                                           | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                                                                                                      | --                         | -                        | +/-                      | ++                       |
| Unsere Zentrale ergreift <b>Maßnahmen</b> , wenn <b>definierte Grenzwerte</b> beim Mitglied <b>über- oder unterschritten</b> werden. | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Wenn <b>Problemlagen</b> auftreten, <b>greift</b> unsere <b>Zentrale steuernd</b> beim Mitglied <b>ein</b> .                         | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Nimmt eine <b>Entwicklung</b> beim Mitglied <b>nicht den gewünschten Verlauf</b> , <b>schaltet sich unsere Zentrale ein</b> .        | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                                                                                                      | --                         | -                        | +/-                      | ++                       |
| <b>Negative Abweichungen haben Folgen</b> für das Mitglied (z.B. Warensicherungsvorbehalte, Ausschluss, etc.).                       | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Es lohnt sich</b> für das Mitglied <b>im Sinne der Kooperation zu agieren</b> (z.B. Provisionen, Bonifikationen, etc.).           | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Unsere Zentrale unternimmt große <b>Anstrengungen</b> , dass dieses Mitglied <b>im Sinne der Kooperation handelt</b> .               | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                                                                                                      | --                         | -                        | +/-                      | ++                       |
| Das <b>Mitglied</b> ist <b>mit der Kooperation</b> mit unserer Zentrale <b>absolut zufrieden</b> .                                   | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mit der <b>Arbeit unserer Zentrale</b> ist das Mitglied <b>vollkommen einverstanden</b> .                                            | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Das Mitglied ist <b>sehr gerne Teil</b> unserer Verbundgruppe.                                                                       | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                                                                                                      | --                         | -                        | +/-                      | ++                       |
| Die <b>Vorteilhaftigkeit</b> der Kooperation ist dem Mitglied <b>überhaupt nicht bewusst</b> .                                       | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Das Mitglied <b>denkt</b> , dass es auch <b>ohne</b> unsere Verbundgruppe <b>sehr gut klar kommen würde</b> .                        | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Die <b>Mitgliedschaft</b> in unserer Verbundgruppe ist dem Mitglied <b>nicht sehr wichtig</b> .                                      | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                                                                                                                      | --                         | -                        | +/-                      | ++                       |
| Das <b>Mitglied teilt</b> unserer Zentrale <b>gerne neu gewonnene Informationen mit</b> (z.B. Markttrends und Chancen).              | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Neu gewonnene Erkenntnisse teilt</b> das Mitglied unserer Zentrale <b>bereitwillig mit</b> .                                      | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <b>Neue Informationen werden uns</b> von unserem Mitglied <b>selbstverständlich mitgeteilt</b> .                                     | <input type="checkbox"/>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                                                                                                                                                        |  |                                   |                          |                                 |                          |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------------------|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>16) Wie bewerten Sie Kosten/Nutzen Ihrer Systeme zur Informationsgewinnung, die – falls vorhanden – mit <u>diesem Mitglied</u> im Einsatz sind?</b> |  | überhaupt nicht zufriedenstellend |                          | voll und ganz zufriedenstellend |                          |                          |
|                                                                                                                                                        |  | --                                | -                        | +/-                             | +                        | ++                       |
| Kosten/Nutzen der Informationsgewinnung aus Systemen des Rechnungswesens                                                                               |  | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kosten/Nutzen der Informationsgewinnung aus Systemen der Warenwirtschaft                                                                               |  | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kosten/Nutzen der Gewinnung qualitativer Informationen (z.B. weiche Faktoren, wie Mitgliederzufriedenheit)                                             |  | <input type="checkbox"/>          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                                                                                                                     |  |  |                          |                          |                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>17) Bitte machen Sie im Folgenden Angaben über die Marktgegebenheiten, die <u>dieses Mitglied</u> betreffen:</b> |  |  |                          |                          |                          |
| Der relevante Markt ist sehr unsicher.                                                                              |  |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Marketingaktivitäten sind unbedingt notwendig.                                                                      |  |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Für das Mitglied existieren überhaupt keine neuen Investitionsmöglichkeiten.                                        |  |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Am Standort des Mitglieds existiert sehr starker Wettbewerb.                                                        |  |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Es existiert sehr starker Wettbewerb in der Internetvermarktung.                                                    |  |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Der relevante Markt ist sehr sicher.                                                                                |  |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Marketingaktivitäten sind überhaupt nicht notwendig.                                                                |  |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Für das Mitglied existieren sehr viele neue Investitionsmöglichkeiten.                                              |  |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Am Standort des Mitglieds existiert überhaupt kein Wettbewerb.                                                      |  |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Es existiert überhaupt kein Wettbewerb in der Internetvermarktung.                                                  |  |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                                                                                                              |  |  |                          |                          |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>18) Wie schätzen Sie die Kommunikation mit <u>diesem Mitglied</u> bezüglich der folgenden Punkte ein:</b> |  |  |                          |                          |                          |
| Unpünktlich                                                                                                  |  |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Unpräzise                                                                                                    |  |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Unangemessen                                                                                                 |  |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Unvollständig                                                                                                |  |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Unglaubwürdig                                                                                                |  |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Pünktlich                                                                                                    |  |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Präzise                                                                                                      |  |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Angemessen                                                                                                   |  |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vollständig                                                                                                  |  |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Glaubwürdig                                                                                                  |  |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                                                                                                                |  |                          |                          |                          |                          |                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>19) Wie häufig tauscht Ihre Zentrale mit <u>diesem Mitglied</u> Informationen über folgende Kanäle aus?</b> |  | überhaupt nicht          |                          | sehr häufig              |                          |                          |
|                                                                                                                |  | --                       | -                        | +/-                      | +                        | ++                       |
| Dialogorientiert (z.B. Persönlicher Kontakt, Telefon, Unternehmertreff, Beratung)                              |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Schriftlich (z.B. Briefe, Faxe, E-Mails, Newsletter)                                                           |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Automatisiert (z.B. Datenübermittlung, Schnittstellen, Extranet, Intranet)                                     |  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                                                                                                                        |                                             |                          |                          |                          |                          |                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>20) Wie haben sich folgende Punkte durch die beschriebene Zusammenarbeit mit <u>diesem Mitglied</u> entwickelt?</b> |                                             | sehr negativ             |                          | sehr positiv             |                          |                          |
|                                                                                                                        |                                             | --                       | -                        | +/-                      | +                        | ++                       |
| -                                                                                                                      | Umsätze                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| -                                                                                                                      | Positionierung des Mitglieds am Markt       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| -                                                                                                                      | Nutzungsgrad der zentralen Dienstleistungen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                                                                                                |  |         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------|
| <b>21) Wie viel Prozent aller Ihrer Mitglieder würden Sie als typisch betrachten? (0-100%)</b> |  | _____ % |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|--|---------|

|                                                                                   |  |                                                                                                                                                   |                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>22) Welche Funktion nehmen Sie innerhalb Ihrer Verbundgruppenzentrale ein?</b> |  | <input type="checkbox"/> Geschäftsführung/Vorstand<br><input type="checkbox"/> Marketing-/Vertriebsleitung<br><input type="checkbox"/> IT-Leitung | <input type="checkbox"/> zentrale Mitgliederbetreuung<br><input type="checkbox"/> Assistenz<br><input type="checkbox"/> _____ |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                                                                                   |  |                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------------|
| <b>23) An wen können wir uns bei Rückfragen wenden?</b><br>(Angabe freiwillig – Daten werden anonym ausgewertet!) |  | _____                                                       |
| <b>Sind Sie an einem Erfa-Kreis zum Thema „Monitoring im Handel“ interessiert?</b>                                |  | <input type="checkbox"/> Ja. <input type="checkbox"/> Nein. |

|                                              |       |
|----------------------------------------------|-------|
| <b>24) Haben Sie Anmerkungen zur Studie?</b> | _____ |
|----------------------------------------------|-------|



### Vielen Dank für Ihre Mithilfe!

Wir danken Ihnen sehr herzlich dafür, dass Sie sich die Zeit genommen haben, um an unserer Befragung teilzunehmen. Für den Erfolg unserer Untersuchung sind Ihre Aussagen von hoher Bedeutung. Gerne stellen wir Ihnen nach Abschluss des Forschungsprojektes die Ergebnisse vorab zur Verfügung. Wenn Sie eine Zusendung der Ergebnisse wünschen, geben Sie bitte Ihre Kontaktdaten an.

☐ **Zusendung erwünscht**

Name: \_\_\_\_\_

☐ Per E-Mail: \_\_\_\_\_

☐ Per Post: \_\_\_\_\_

☐ **keine Zusendung erwünscht**

#### **Anhang 4: Informationsbedeutung (Soll) und –zielerreichung (Ist)**

| Informationen                                              | Ø<br>Soll | Ø<br>Ist | Erfüllungsgrad |
|------------------------------------------------------------|-----------|----------|----------------|
| Zahlungsverhalten                                          | 4,51      | 4,27     | 94,8%          |
| Liquidität                                                 | 4,41      | 3,46     | 78,4%          |
| Bonität                                                    | 4,39      | 3,70     | 84,2%          |
| (Zahlungs-) Ausfallwahrscheinlichkeit                      | 4,35      | 3,72     | 85,6%          |
| Bezugsbindungsgrad, Warenbezugsquote                       | 4,29      | 3,54     | 82,4%          |
| Mitgliederzufriedenheit mit den zentralen Dienstleistungen | 4,27      | 3,47     | 81,3%          |
| Nachfolgeregelung                                          | 4,12      | 3,44     | 83,5%          |
| Sortimentsinformationen                                    | 4,11      | 3,72     | 90,4%          |
| Wareneinkaufsdaten, Bestellverhalten                       | 4,07      | 3,54     | 86,8%          |
| Wareneinsatz                                               | 3,99      | 3,53     | 88,4%          |
| Rentabilität                                               | 3,99      | 3,18     | 79,7%          |
| Bekanntheit des Händlers vor Ort                           | 3,98      | 3,38     | 84,9%          |
| Lokaler Marktanteil, Marktdurchdringung vor Ort            | 3,98      | 3,24     | 81,5%          |
| Zentralregulierungs-/Zentralfakturierungsumsatz            | 3,98      | 4,19     | 100,0%         |
| Servicestärke des Mitglieds vor Ort                        | 3,96      | 3,13     | 79,0%          |
| Wettbewerbssituation                                       | 3,91      | 3,51     | 89,7%          |
| Nutzung der zentralen Dienstleistungen                     | 3,87      | 3,52     | 91,0%          |
| Ausbildung des Inhabers / Managementqualität               | 3,86      | 3,56     | 92,3%          |
| Mitgliederzufriedenheit mit den Lieferanten                | 3,85      | 3,28     | 85,3%          |
| Wachstum                                                   | 3,83      | 3,47     | 90,4%          |
| Marketingkonzept                                           | 3,83      | 3,30     | 86,4%          |
| Innovation, Reaktion auf Marktveränderungen                | 3,82      | 3,17     | 82,8%          |
| Preispolitik                                               | 3,75      | 3,28     | 87,5%          |
| Teilnahme am Betriebsvergleich                             | 3,74      | 3,29     | 88,2%          |
| Innenumsatz                                                | 3,72      | 3,96     | 100,0%         |
| Warenpräsentation                                          | 3,70      | 3,19     | 86,2%          |
| Nutzung von Dach- / Exklusiv- / Eigenmarken                | 3,69      | 3,35     | 90,8%          |
| Ausbildungsstand der Fach- & Führungskräfte                | 3,69      | 3,11     | 84,3%          |
| Technologischer Standard                                   | 3,62      | 3,11     | 85,8%          |
| Außenumsatz                                                | 3,60      | 3,74     | 100,0%         |
| Alter des Inhabers / Mitgliedsunternehmers                 | 3,52      | 4,28     | 100,0%         |
| Arbeitsproduktivität                                       | 3,51      | 2,87     | 81,8%          |
| Persönliche Eigentumsverhältnisse                          | 3,51      | 3,25     | 92,5%          |
| Existenz von Qualifizierungsangeboten                      | 3,50      | 3,01     | 86,1%          |
| Planungskonzept                                            | 3,47      | 2,87     | 82,6%          |
| Betriebstypenkonzept                                       | 3,45      | 3,18     | 92,2%          |
| Finanzplanung                                              | 3,43      | 2,64     | 77,0%          |
| Ladenlokal (z. B. Größe, Lage, Mietverträge)               | 3,43      | 3,25     | 94,7%          |
| Sonstige Bilanzdaten (z. B. Forderungen & Verbindlichk.)   | 3,39      | 3,08     | 90,8%          |
| Standortkennziffern (z. B. Kaufkraft)                      | 3,36      | 2,98     | 88,7%          |
| Artikelgenaue Abverkaufsdaten                              | 3,35      | 2,61     | 77,8%          |
| Anzahl der Mitarbeiter                                     | 3,34      | 3,82     | 100,0%         |
| Existenz einer Internetvermarktung                         | 3,32      | 3,24     | 97,8%          |
| Kostenstrukturdaten (z. B. Personalkostenanteile, ...)     | 3,26      | 2,92     | 89,5%          |
| Alter des Unternehmens                                     | 3,07      | 4,15     | 100,0%         |
| Familienverhältnisse des Inhabers                          | 2,96      | 3,11     | 100,0%         |

## Anhang 5: Soll-Ist-Abweichung der einzelnen Verbundgruppen über alle Informationen / Kennzahlen

In einem aufgespannten Raum zwischen Bedeutung der Information und Zielerreichung der Informationsversorgung lassen sich verschiedene Bereiche identifizieren, die in unterschiedlichen Handlungsbedarfen in Form von Investitionen resultieren.<sup>46</sup>

Je größer die Differenz zwischen der Bedeutung der Information und der derzeitigen Zielerreichung bzw. Informationsversorgung, desto größer ist der resultierende Investitionsbedarf. Gleicht der Wert der Bedeutung dem der Zielerreichung liegt der Punkt auf der Diagonale, die den Bereich der Untererfüllung von dem der Übererfüllung trennt (vgl. die folgende Abbildung 19).

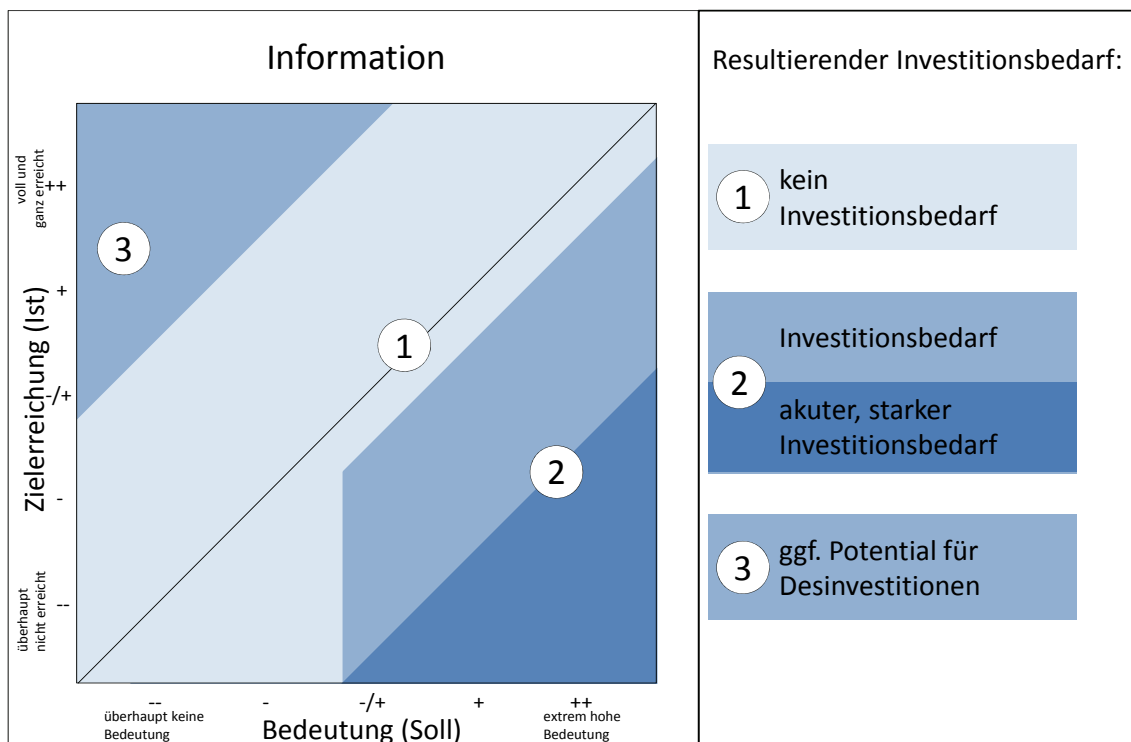


Abb. 19: Zielerreichung und Bedeutung von Informationen.

Liegt der Punkt einer Information im Bereich (1), dann entspricht die Bedeutung genau der Zielerreichung bzw. liegt die Zielerreichung leicht über dem eigentlichen Bedarf. In diesen Bereich fallen auch die Punkte keine bzw. überhaupt keine Bedeutung bei keiner bzw. überhaupt keiner Zieler-

<sup>46</sup> Vgl. TÖPFER (2008), S. 315 ff.

reichung<sup>47</sup>. Für diesen Bereich gilt, dass die Informationsversorgung derzeit der Bedeutung entspricht. Es existiert kein Investitionsbedarf.

Der Bereich (2) stellt den größten Problembereich dar. Die Bedeutung wird als mittelmäßig bis sehr hoch eingeschätzt und die Zielerreichung weicht negativ von der Bedeutung ab. Erfolgt die Einordnung in diesem Bereich existiert Investitionsbedarf, um die mangelnde Informationsversorgung auszugleichen. Das Soll entspricht nicht den derzeitigen Ist-Werten. Es sind Investitionen in Monitoring-Systeme notwendig, die auf die entsprechende Information/Kennzahl ausgerichtet sind.

Der Bereich (3) zeichnet sich durch die sehr geringe Bedeutung der Information bei hoher bis sehr hoher Zielerreichung aus. Hier ist zu prüfen, ob Einsparpotenzial vorliegt, insbesondere dann, wenn mit der Übererfüllung erhebliche Kosten verbunden sind.

Exemplarisch soll die Analyse nun für den Informationsbedarf und die Informationsversorgung hinsichtlich der Informationen über die Bonität der Verbundgruppenmitglieder durchgeführt werden (vgl. folgende Abbildung 20). Hierfür wird der jeweilige Soll- und Ist-Wert für jede der befragten Verbundgruppen in der soeben erläuterten Matrix eingetragen, so dass sich ein Diagramm mit Kreisflächen ergibt. Haben mehrere Verbundgruppen sich für eine Soll-Ist-Kombination entschieden nimmt die Kreisfläche entsprechend zu.

Verbundgruppen, die hinsichtlich der Bonitätsinformationen die Bedeutung und Zielerreichung im Bereich (1), in dem auch die Diagonale liegt, angegeben haben, können mit dem Status quo des Informationsaustausches mit ihren typischen Mitgliedern zufrieden sein. Hier besteht kein weiterer Investitionsbedarf.

Einige der befragten Verbundgruppen haben die Bedeutung und Zielerreichung für die Bonität im Bereich (2) angegeben. Für diese Verbundgruppen-Zentralen gilt, dass sie hinsichtlich der Bonität mehr Informationen wünschen als dies derzeit der Fall ist. Eine (Weiter-) Entwicklung von Monitoring-Systemen für diese Verbundgruppen ist erstrebenswert, um den Informationsnachteil auszugleichen. Es besteht Investitionsbedarf. In manchen Verbundgruppen gilt die Bedeutung als hoch oder extrem hoch und es liegt nicht ausreichende oder überhaupt keine Informationen über die Bonität des Mitglieds vor. Hier herrscht starker Investitionsbedarf Monitoring-Systeme einzuführen und/oder hinsichtlich dieser Kennzahl zu verbessern.

---

<sup>47</sup> Vgl. Notation in Abb. 18.

Eine starke Übererfüllung wird hinsichtlich der Bonität kaum wahrgenommen. Hier bestünde gegebenenfalls Rationalisierungspotenzial, da die geringe Bedeutung den Grad der Zielerreichung kaum rechtfertigt. Selbst wenn Verbundgruppen sich in diesem Bereich (3) wähnen, sind Einsparmöglichkeiten nur zu prüfen, wenn die Übererfüllung sehr hohe Kosten verursacht.

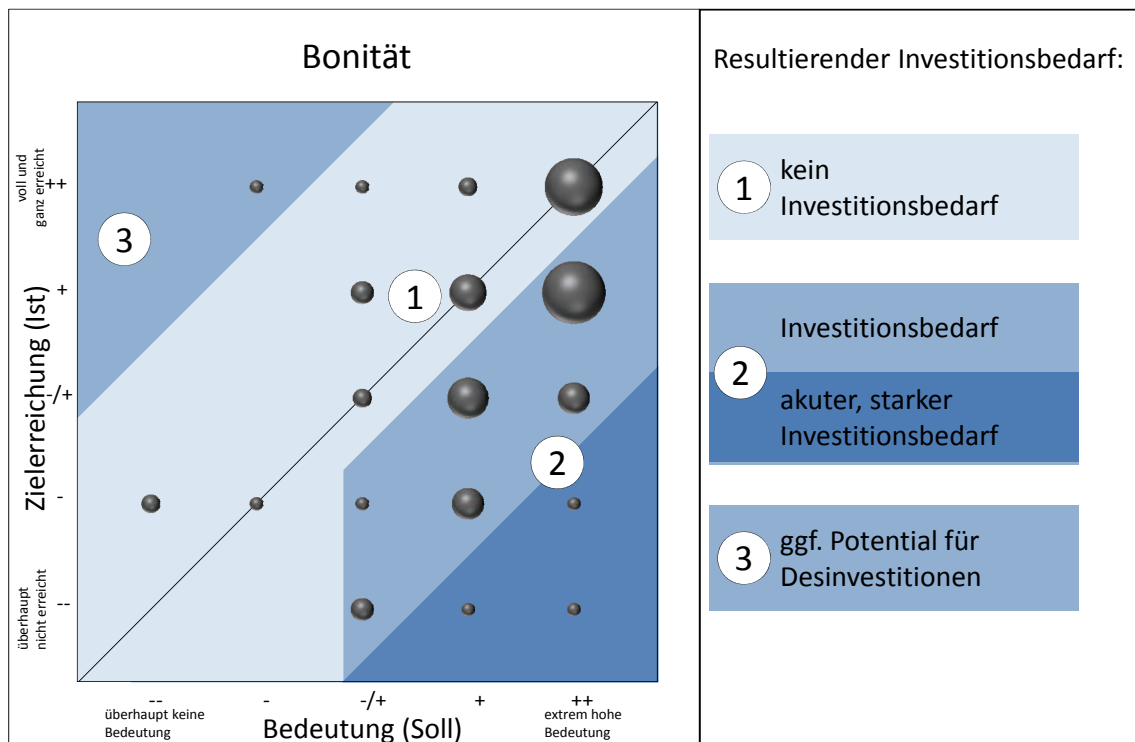
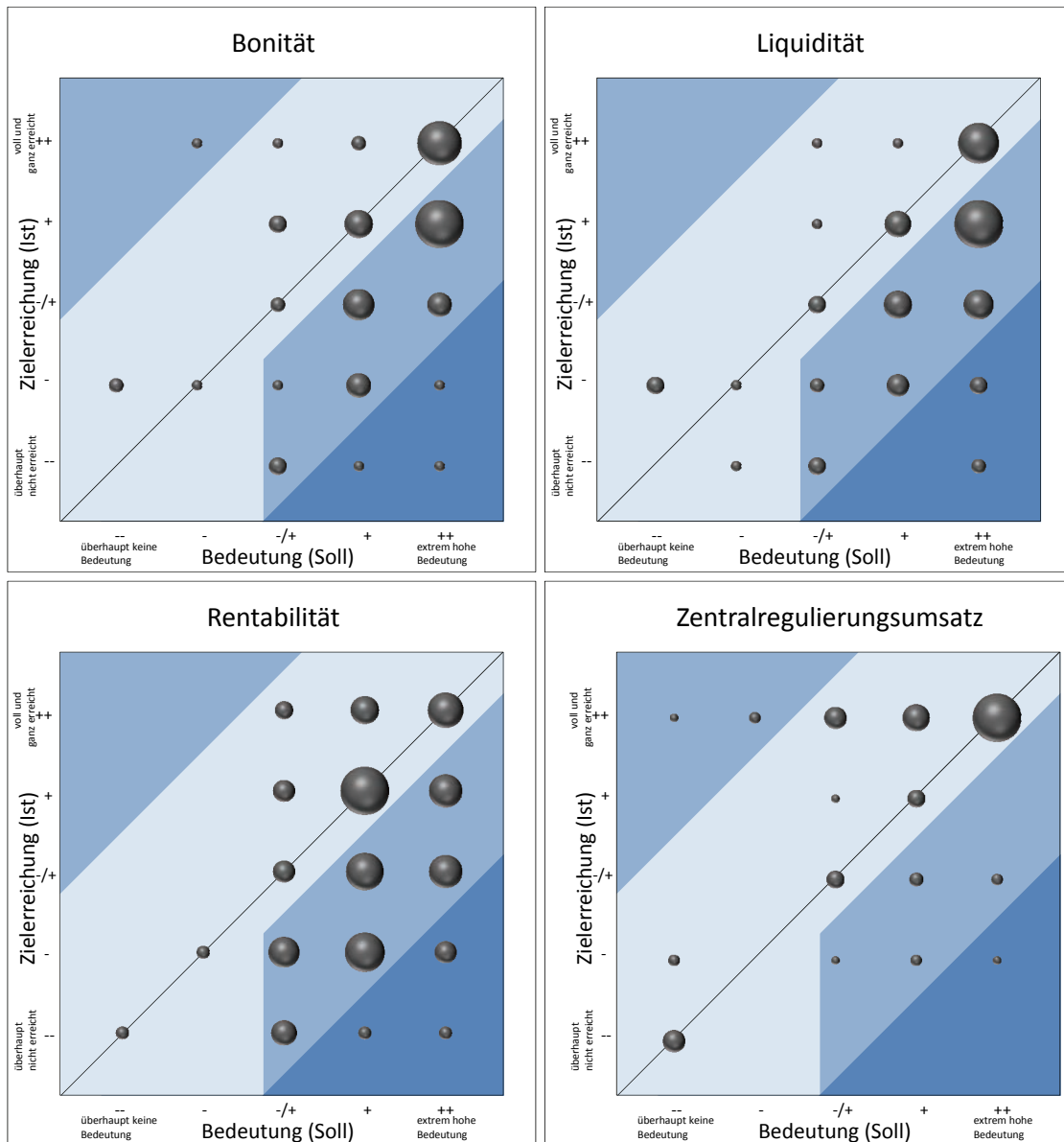
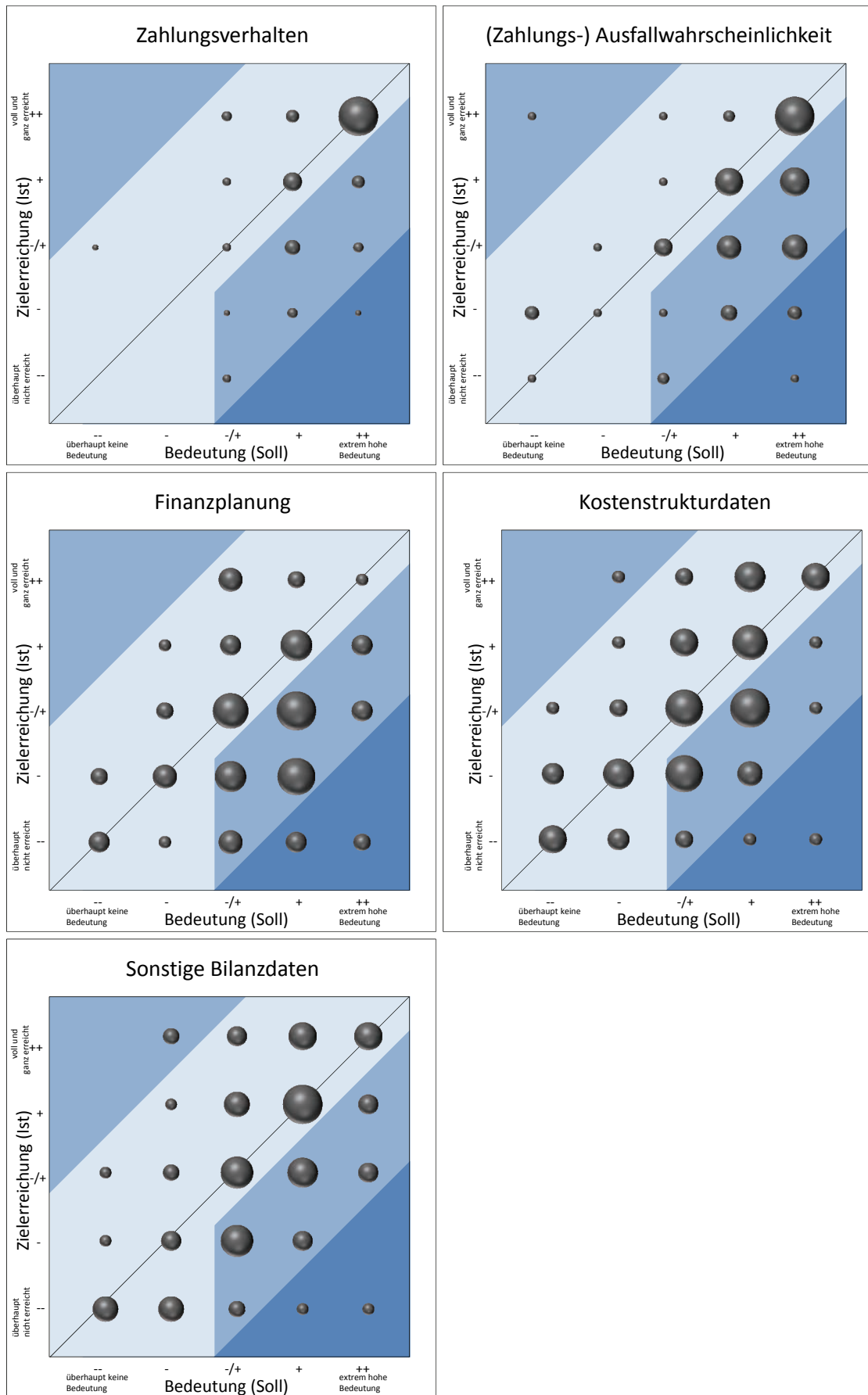


Abb. 20: Zielerreichung und Bedeutung von Informationen zur Bonität.

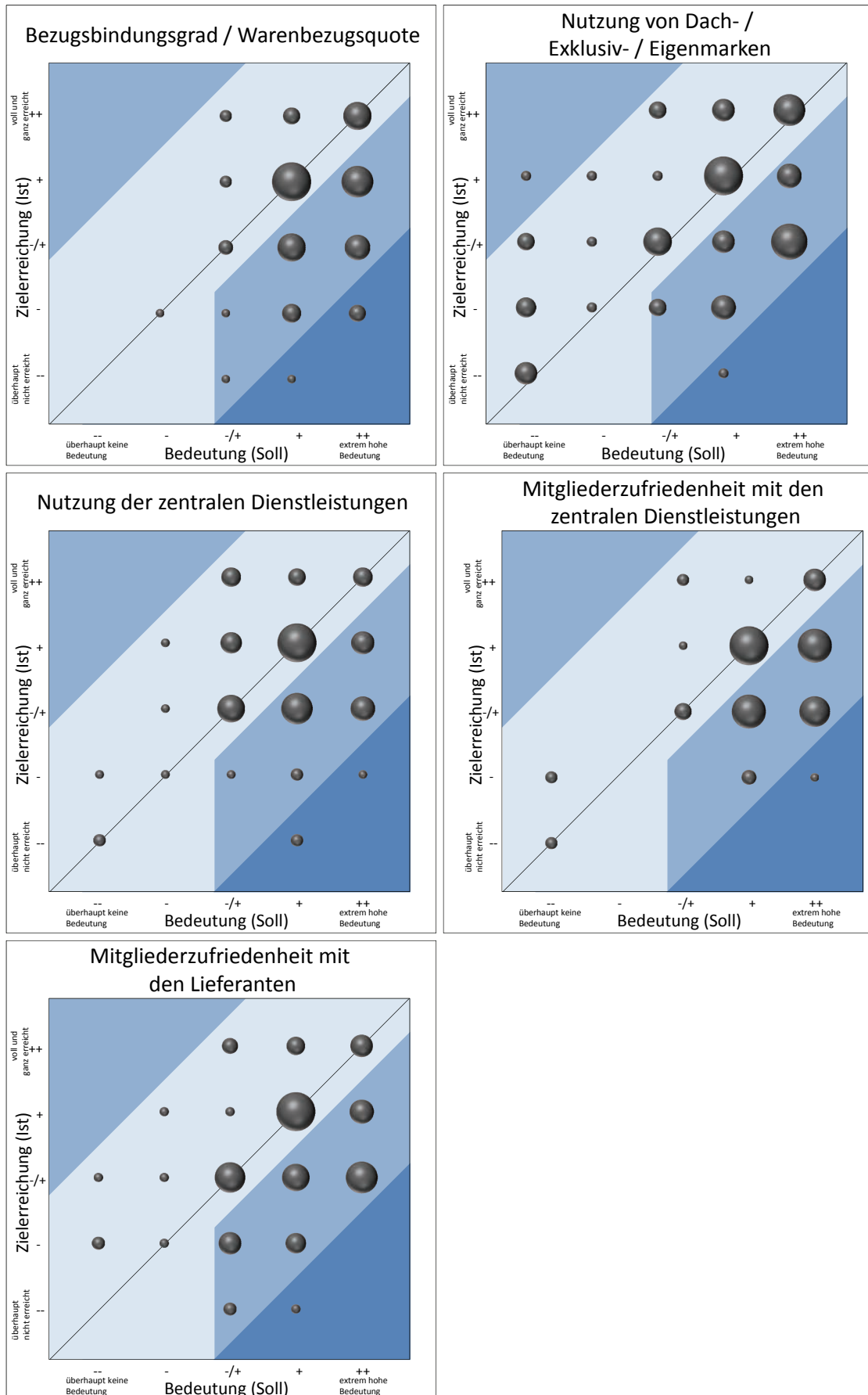
Analog zur Bonität wurden für alle 44 Kennzahlen und Informationen der sieben Kategorien Soll-Ist-Abweichungen durchgeführt, grafisch aufbereitet und finden sich nachfolgend.

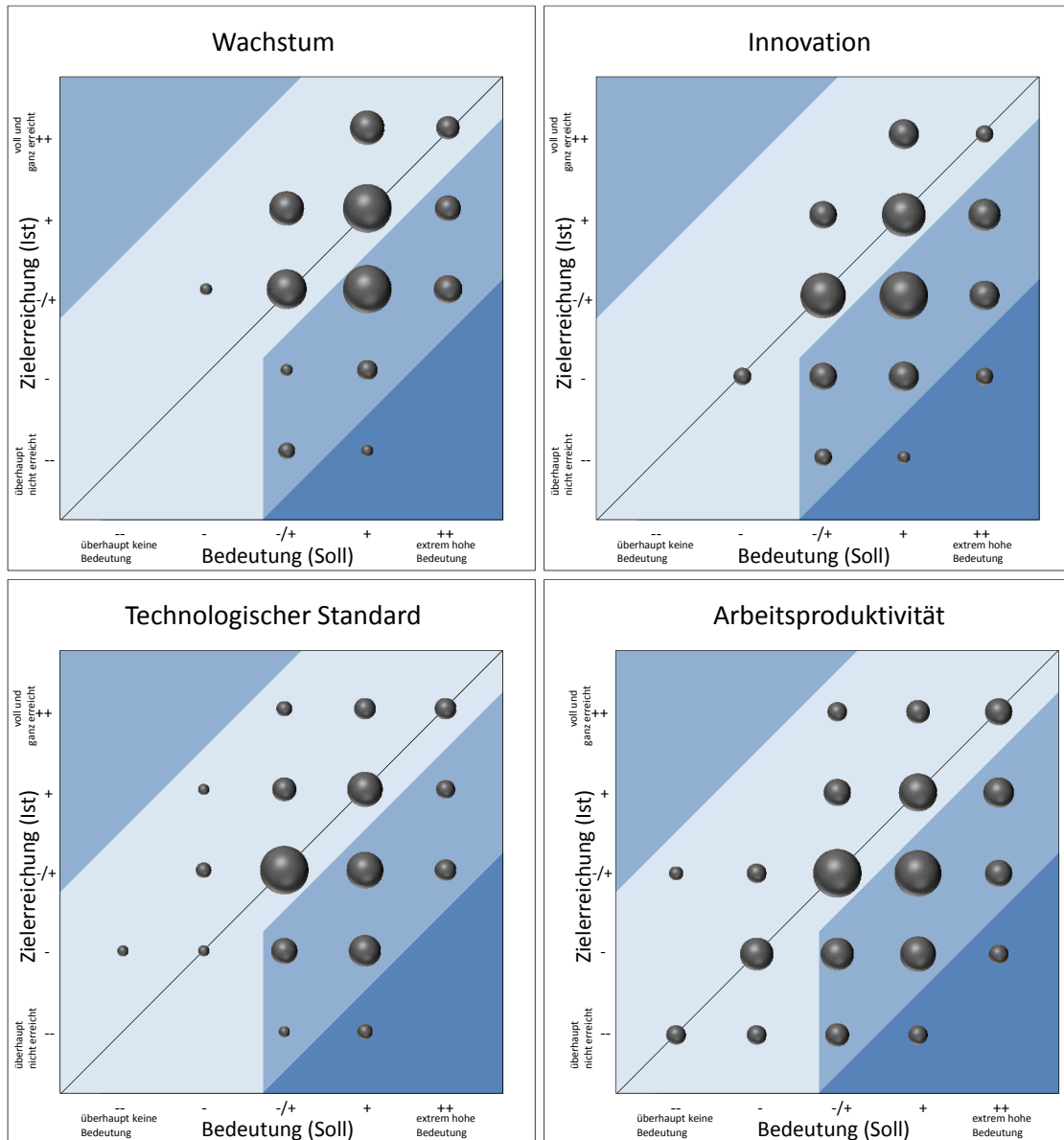
## Wirtschaftliche Lage



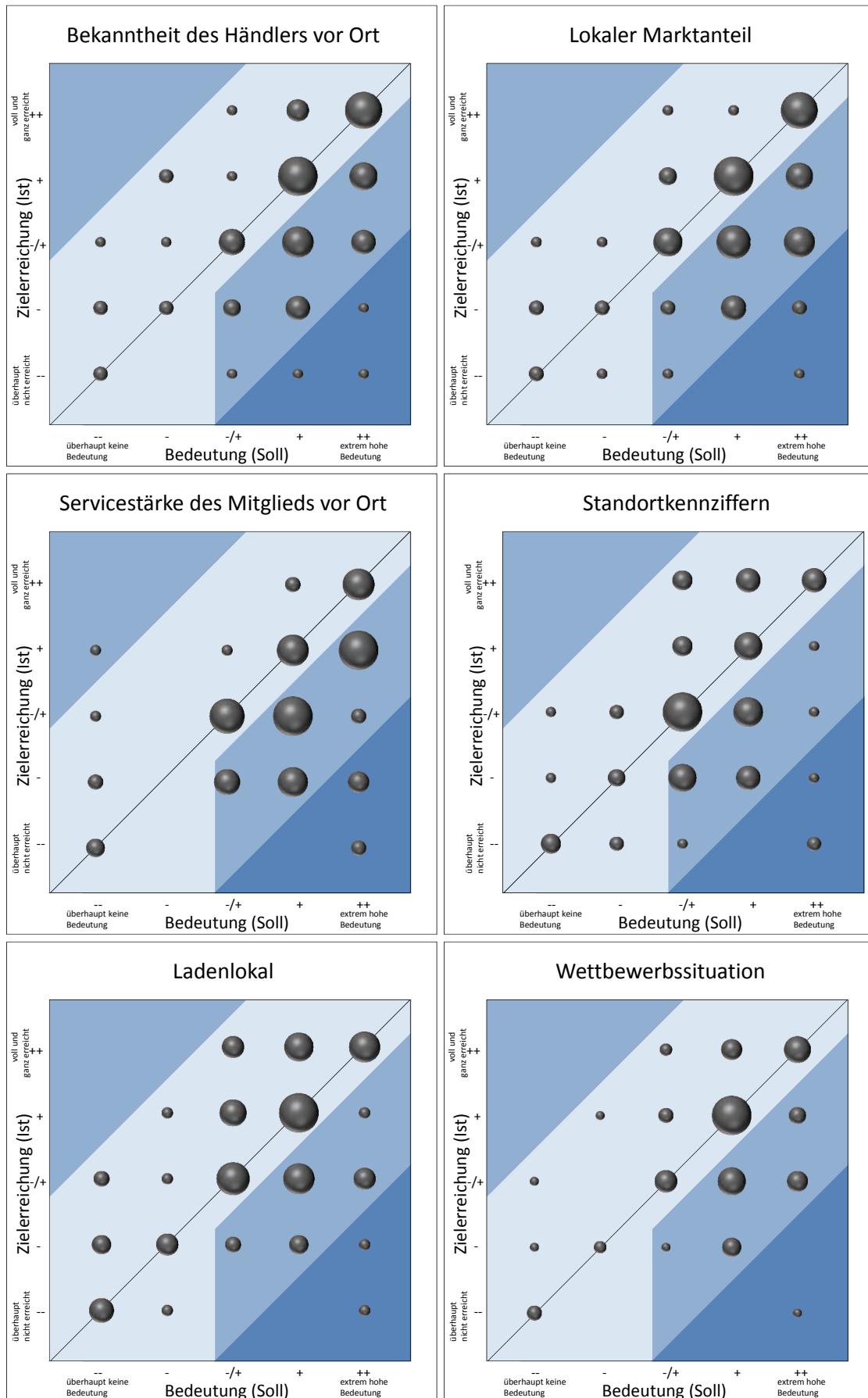


## Loyalität und Mitgliederbindung – Dynamik und Effizienz

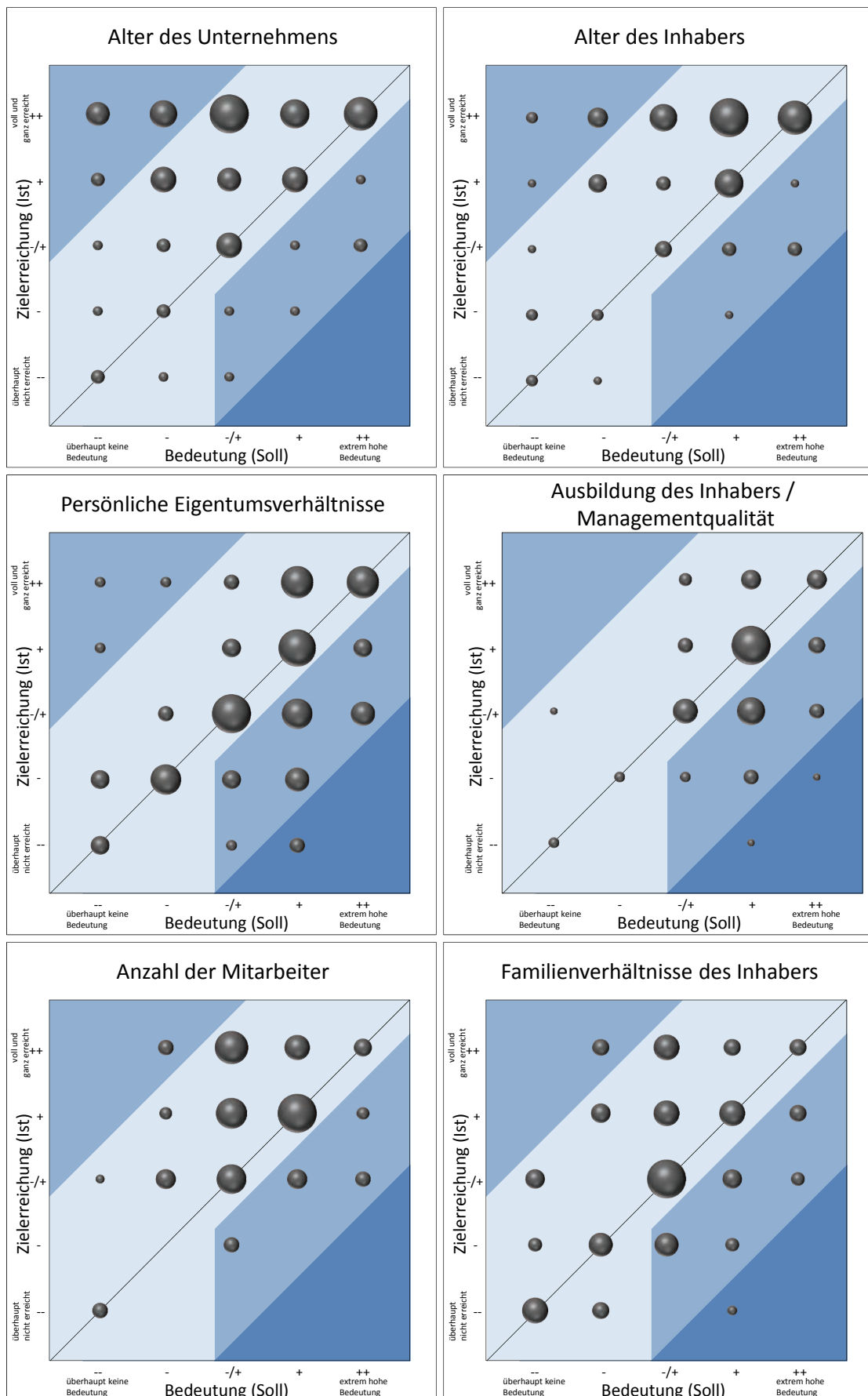


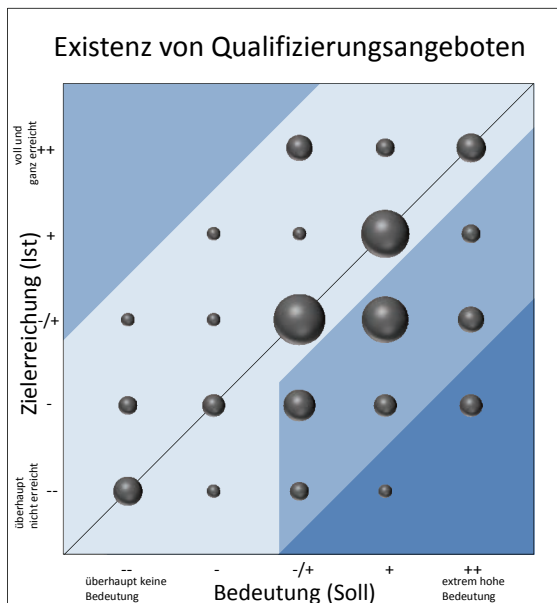
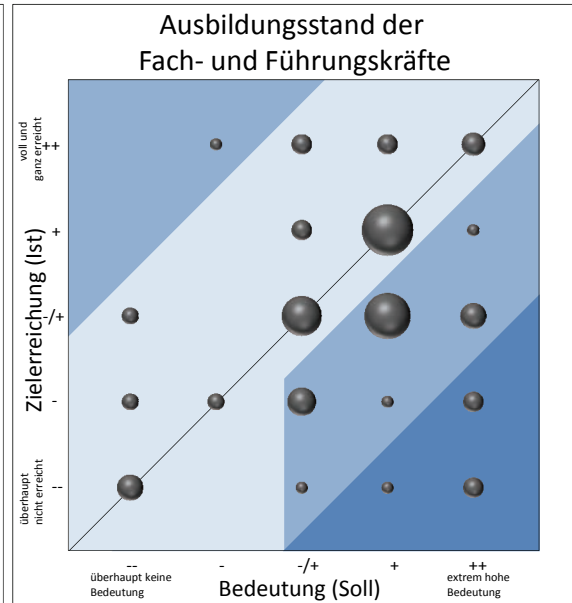
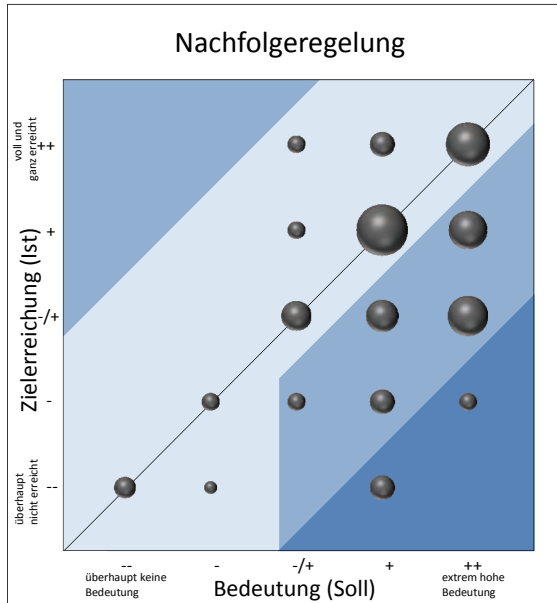


## Marktpresenz und Standort

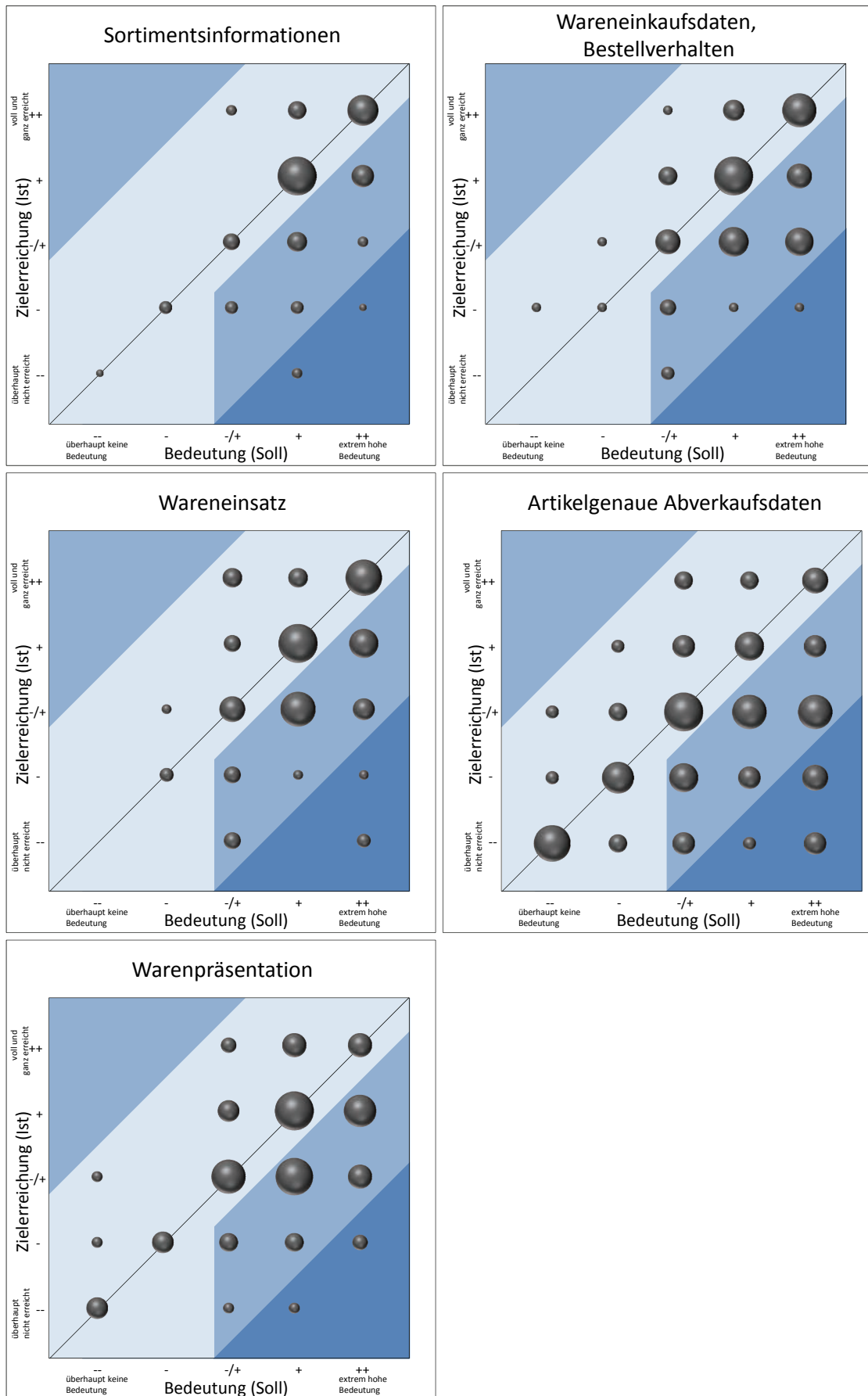


## Mitgliedsunternehmen

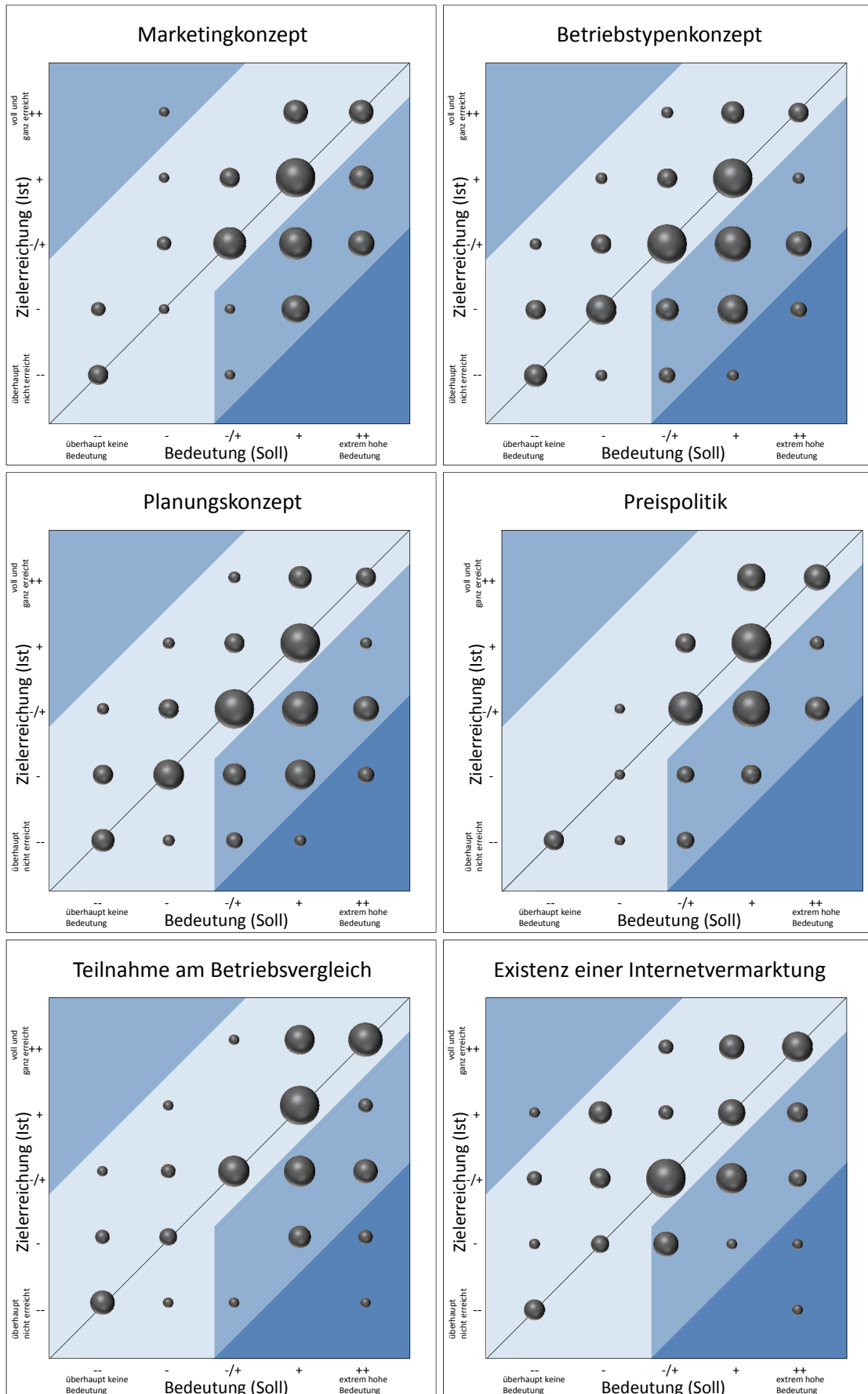




## Wareninformationen



## Sonstige Informationen



## **Anhang 6: Weitere Korrelationen zwischen Konstrukten/Konstruktitems**

Die Reihenfolge in der die signifikanten Korrelationen<sup>48</sup> im Folgenden diskutiert werden richtet sich absteigend nach der Höhe des Korrelationskoeffizienten. Die Reihenfolge entspricht also nicht der Bedeutung und Wichtigkeit der Zusammenhänge. Hervorzuheben sind schon jetzt die positiven Korrelationen von Erfolg und Monitoringintensität<sup>49</sup> und die negative Korrelation von der Zentrale wahrgenommenem Risiko und Monitoringintensität<sup>50</sup>.

Die Operationalisierung der Verbundgruppenmerkmale erfolgt über die entsprechenden Fragen, die in der vorliegenden Studie von Verbundgruppenvertretern beantwortet wurden.<sup>51</sup>

Eine Übersicht über die diskutierten Korrelationen findet sich in folgender Tabelle 13.

| 1. Merkmal/Konstrukt          | 2. Merkmal/Konstrukt       | Korrelationskoeffizient |
|-------------------------------|----------------------------|-------------------------|
| 1 Erfolg                      | Kommunikationsqualität     | 0,613                   |
| 2 Erfolg                      | Anbindungsgrad             | 0,602                   |
| 3 Erfolg                      | Mitgliederzufriedenheit    | 0,590                   |
| 4 Erfolg                      | Kommunikationsbereitschaft | 0,559                   |
| 5 Kommunikationsbereitschaft  | Mitgliederzufriedenheit    | 0,525                   |
| 6 Vertrauen                   | Anbindungsgrad             | 0,502                   |
| 7 Anbindungsgrad              | Mitgliederzufriedenheit    | 0,502                   |
| 8 Kommunikationsqualität      | Mitgliederzufriedenheit    | 0,497                   |
| 9 Kommunikationsqualität      | Kommunikationsbereitschaft | 0,457                   |
| 10 Kommunikationsbereitschaft | Anbindungsgrad             | 0,443                   |
| 11 wahrgenommenes Risiko      | Größe                      | 0,434                   |
| 12 Vertrauen                  | Monitoringintensität       | 0,425                   |
| 13 Vertrauen                  | Mitgliederzufriedenheit    | 0,413                   |
| 14 Erfolg                     | Vertrauen                  | 0,412                   |
| 15 Anbindungsgrad             | Zielharmonisierung         | 0,406                   |
| 16 Kommunikationsbereitschaft | Zielharmonisierung         | 0,405                   |
| 17 Monitoringintensität       | Zentralmaßnahmen           | 0,398                   |
| 18 Zielharmonisierung         | Mitgliederzufriedenheit    | 0,394                   |
| 19 Kommunikationsqualität     | wahrgenommenes Risiko      | -0,412                  |
| 20 Vertrauen                  | Opportunismus              | -0,431                  |
| 21 Anbindungsgrad             | Opportunismus              | -0,454                  |

Tab. 13: Übersicht über ausgewählte Korrelationen.

<sup>48</sup> Alle im Folgenden angeführten Korrelationen sind auf einem Niveau von 0,01 signifikant. Das heißt, dass die Wahrscheinlichkeit, dass es sich bei der Korrelation um einen Zufall handelt nur bei 1% liegt.

<sup>49</sup> Vgl. Nr. 6 in der folgenden Nummerierung.

<sup>50</sup> Vgl. Nr. 21 in der folgenden Nummerierung.

<sup>51</sup> Wurden mehrere Konstruktitems/Fragen zur Ermittlung eines Merkmals/Konstruktes herangezogen, wurde vor der Korrelation aus den Werten das arithmetische Mittel errechnet.

### ***1) Erfolg und Kommunikationsqualität***

Die Kommunikationsqualität wurde gemessen, indem die Zentrale die Kommunikation mit dem Mitglied hinsichtlich der Attribute pünktlich, präzise, angemessen, vollständig und glaubwürdig auf einer 5er-Likert Skala<sup>52</sup> bewertet hat.<sup>53</sup>

Kommunikationsqualität korreliert mit dem Erfolg der Kooperation. Steigt die Qualität der Kommunikation um 1 steigt der Erfolg um 0,613 et vice versa. Gute Kommunikation kann hierbei entweder als Ursache oder als Wirkung des Erfolges interpretiert werden. Gute Kommunikationsqualität kann einen Beitrag für eine erfolgreiche Kooperation liefern. Genauso ist es möglich, dass in erfolgreichen Kooperationen wegen des Erfolges besser kommuniziert wird.

### ***2) Erfolg und Anbindungsgrad***

Ein Mitglied hat einen hohen Anbindungsgrad an die Zentrale, wenn es eine hohe Warenbezugsquote über die Kooperation hat, ein breites Spektrum der von der Zentrale angebotenen Dienstleistungen nutzt und insgesamt stark an die Zentrale angebunden ist.<sup>54</sup>

Der Anbindungsgrad korreliert positiv mit dem Erfolg der Kooperation. Der Wert des Korrelationskoeffizienten liegt hier bei 0,602. Ein hoher Anbindungsgrad könnte also zu steigendem Erfolg der Kooperation beitragen. Ebenfalls ist der Erfolg als Ursache für eine hohe Mitgliederanbindung denkbar. Die hohe Korrelation lässt sich auch dadurch erklären, dass der Nutzungsgrad der zentralen Dienstleistungen in den Erfolg einfließt.

### ***3) Erfolg und Mitgliederzufriedenheit***

Höchste Mitgliederzufriedenheit liegt vor, wenn die Mitglieder mit der Kooperation mit der Zentrale absolut zufrieden sind und die Mitglieder mit der Arbeit der Zentrale vollkommen einverstanden sind. Zufriedene Mitglieder sind darüber hinaus gerne Teil der Verbundgruppe.

Erfolg und Mitgliederzufriedenheit korrelieren. Der Korrelationskoeffizient liegt hier bei 0,590. Erfolgreiche Verbundgruppenkooperationen haben wahrscheinlich eine höhere Mitgliederzufriedenheit. Analog zu den anderen Korrelationen könnte auch umgekehrt eine höhere Mitgliederzufriedenheit zu steigendem Kooperationserfolg beitragen, da zufriedene Mitglieder

---

<sup>52</sup> Für jede Frage existieren hierbei fünf Antwortkategorien, zwischen denen sich der Befragte entscheiden kann. Vgl. MALHOTRA/BIRKS (2007), S. 348 ff.

<sup>53</sup> Vgl. MOHR/SPEKMAN (1994), S. 152; MONCZKA et al. (1998), S. 575.

<sup>54</sup> Vgl. Expertengespräche und Diskussion im Steering-Committee.

beispielsweise höhere Warenbezugsquoten über die Kooperation realisieren als unzufriedene Mitglieder.

#### ***4) Erfolg und Kommunikationsbereitschaft***

Bei der Kommunikationsbereitschaft geht es darum, ob Verbundgruppenmitglieder den Zentralen gerne neu gewonnene Erkenntnisse, wie z. B. Markttrends und Chancen, bereitwillig und selbstverständlich mitteilen.

Zwischen dem Erfolg der Kooperation und der Bereitschaft zur Kommunikation existiert eine recht hohe Korrelation von 0,599. Diese Bereitschaft könnte zu einem erhöhten Erfolg beitragen, da von den dezentral gewonnenen Erkenntnissen die gesamte Kooperation profitieren kann. Ebenso ist denkbar, dass der Erfolg der Kooperation zu einer erhöhten Kommunikationsbereitschaft beiträgt.

#### ***5) Kommunikationsbereitschaft und Mitgliederzufriedenheit***

Hinsichtlich der Kommunikationsbereitschaft und der Mitgliederzufriedenheit ist ebenfalls eine signifikante Korrelation festzustellen. Die Korrelation beträgt 0,525. Zufriedene Mitglieder sind eher dazu bereit eigene Informationen und gewonnene Erkenntnisse auszutauschen als unzufriedene Mitglieder. Genauso ist es möglich, dass der Informationsaustausch und die Bereitschaft dafür an sich einen positiven Betrag zur Zufriedenheit des Mitglieds leisten, da das Mitglied positive Effekte für die gesamte Verbundgruppe erwartet, wenn es eigene Erkenntnisse mitteilt.

#### ***6) Vertrauen und Anbindungsgrad***

Vertrauen ist die freiwillige Erbringung einer riskanten Vorleistung unter Verzicht auf explizite Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen in der Erwartung, dass der Vertrauensnehmer trotz fehlender Schutzmaßnahmen auf opportunistisches Verhalten verzichtet.<sup>55</sup>

Eine deutliche positive Korrelation zeigen das Vertrauen und der Anbindungsgrad des Mitglieds. Die Korrelation beträgt 0,502. Mit wachsendem Vertrauen nimmt die Anbindung des Mitglieds an die Kooperation zu bzw. geht mit wachsender Anbindung des Mitglieds wachsendes gegenseitiges Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern einher.

#### ***7) Anbindungsgrad und Mitgliederzufriedenheit***

Zwischen dem Anbindungsgrad und der Mitgliederzufriedenheit kann eine Korrelation von 0,502 festgestellt werden. Sind die Mitglieder sehr an die

---

<sup>55</sup> Vgl. RIPPERGER (2003), S. 45.

Zentrale angebunden (z. B. über hohe Warenbezugsquoten über die Kooperation), schätzt die Zentrale die Zufriedenheit der Mitglieder ebenfalls höher ein und umgekehrt. Zufriedene Mitglieder werden sich eher auf eine hohe Anbindung an die Zentrale einlassen als unzufriedene Mitglieder, da ihnen die Arbeit der Zentrale zusagt und sie gerne Teil der Verbundgruppe sind.

#### **8) Kommunikationsqualität und Mitgliederzufriedenheit**

Es lässt sich ferner feststellen, dass die Qualität der Kommunikation positiv mit der Mitgliederzufriedenheit korreliert. Die Korrelation beträgt hier 0,497. Es lässt sich vermuten, dass ein Mitglied eher dazu bereit ist pünktlich, angemessen, präzise, glaubwürdig und vollständig zu kommunizieren, wenn es mit der Kooperation mit der Zentrale zufrieden ist. Umgekehrt ist ein Mitglied tendenziell zufriedener, wenn die Qualität der Kommunikation als gut zu bewerten ist.

#### **9) Kommunikationsqualität und Kommunikationsbereitschaft**

Zwischen der Kommunikationsqualität und der Kommunikationsbereitschaft besteht eine positive Korrelation von 0,457. Die Bereitschaft zur Kommunikation erhöht sich mit steigender Qualität. Ist die Kommunikation zwischen den Mitgliedern und der Zentrale gut ausgestaltet, steigt auch die Bereitschaft der Weitergabe von neu gewonnenen Erkenntnissen, wie z. B. Markttrends und Chancen, und umgekehrt.

#### **10) Kommunikationsbereitschaft und Anbindungsgrad**

Analog existiert zwischen der Bereitschaft, neue Erkenntnisse auszutauschen, eine positive Korrelation von 0,455 mit dem Anbindungsgrad der Kooperation. Je höher der Anbindungsgrad eines Mitglieds an die Zentrale ist, desto eher ist es bereit Informationen auszutauschen, die möglicherweise für den ganzen Verbund von Bedeutung sind. Je kommunikationsfreudiger ein Verbundgruppenmitglied ist, desto eher ist es möglicherweise bereit, eine hohe Bindung mit der Verbundgruppe einzugehen.

#### **11) Wahrgenommenes Risiko und Größe**

Eine beachtenswerte Korrelation besteht zwischen dem wahrgenommenen Risiko und der Größe des Mitgliedsunternehmens. Es scheint so zu sein, dass kleine Verbundgruppenmitglieder von den Zentralen tendenziell als risikoreicher angesehen werden. Die Korrelation liegt bei 0,434. Es ist hier zu vermuten, dass je kleiner das Verbundgruppenmitglied ist, desto größer das Risiko beispielsweise eines Zahlungsausfalls ist. Diese Korrelation

deutet lediglich auf diesen Zusammenhang hin und darf hier nicht überinterpretiert werden.<sup>56</sup>

### ***12) Vertrauen und Monitoringintensität***

Ein positiver linearer Zusammenhang findet sich zwischen dem gegenseitigen Vertrauen der Partner und der Intensität der derzeitigen Monitoringaktivitäten. Die Korrelation liegt bei 0,425. Mit zunehmender Monitoringintensität steigt das Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern. Gleichmaßen ist zu vermuten, dass steigendes Vertrauen erst einen hohen Grad an Beobachtung und Datenübermittlung möglich macht.

### ***13) Vertrauen und Mitgliederzufriedenheit***

Mit zunehmender Mitgliederzufriedenheit steigt auch das gegenseitige Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern. Der Korrelationskoeffizient beträgt 0,413. Auf der einen Seite kann zunehmende Mitgliederzufriedenheit Vertrauen zwischen den Partnern aufbauen. Es ist genauso gut möglich, dass zusätzliches Vertrauen Mitgliederzufriedenheit schafft, da man gerne Teil der Verbundgruppe ist, wenn man sich auf die Versprechen des anderen verlassen kann, und weiß, dass der Kooperationspartner auf seiner Seite ist.

### ***14) Vertrauen und Erfolg***

Steigt das Vertrauen, steigt auch der Erfolg der Kooperation. Die Korrelation beträgt 0,412. Kooperationen, die durch ein hohes Maß an Vertrauen gekennzeichnet sind, können möglicherweise einen Teil des Erfolges dem Vertrauen zuschreiben. Ebenso ist es denkbar, dass der Erfolg der Kooperation Vertrauen stiftet, da der gemeinsame Erfolg die Partner verbindet.

### ***15) Anbindungsgrad und Zielharmonisierung***

Unter Maßnahmen zur Zielharmonisierung werden Anreize und Sanktionen der Zentrale verstanden, die bewirken sollen, dass die Mitglieder im Sinne der Zentrale handeln. Anreize können in Form von Provisionen oder Bonifikationen gesetzt werden. Sanktionen sind beispielsweise Warensicherungsvorbehalte oder Ausschlüsse. Wie in mehreren Expertengesprächen deutlich wurde, sind positive Anreize möglichen Sanktionen immer vorzuziehen.

Mit steigenden Anstrengungen, die die Zentrale unternimmt, damit die Mitglieder im Sinne der Kooperation handeln, korreliert auch der Anbindungsgrad. Die Korrelation beläuft sich auf 0,406. Dies könnte damit zu-

---

<sup>56</sup> Hier wäre ggf. eine Objektivierung mit weiteren Daten wünschenswert.

sammenhängen, dass Anreizmechanismen stärker auf Mitglieder wirken, die einen hohen Anbindungsgrad und damit z. B. eine hohe Warenbezugsquote über die Kooperation haben. Hieran bemessen sich oftmals Bonifikationen bzw. Rückvergütungen etc.

#### ***16) Kommunikationsbereitschaft und Zielharmonisierung***

Eine positive Korrelation existiert auch zwischen der Kommunikationsbereitschaft und der Zielharmonisierung. Diese Korrelation beträgt 0,405. Steigen Möglichkeiten für Anreize (und ggf. Sanktionsmechanismen), nimmt auch die Bereitschaft der Mitglieder zu, Informationen auszutauschen. Dies könnte damit zusammenhängen, dass beispielsweise Bonifikationen nur auf Grundlage von Daten ausgeschüttet werden können, die die Zentrale von den Mitgliedern erhält. Gleichmaßen ist möglich, dass mit steigender Bereitschaft zur Kommunikation die Implementierung von Maßnahmen zur Zielerreichung erst möglich wird.

#### ***17) Monitoringintensität und Zentralmaßnahmen***

Zentralmaßnahmen werden definiert als Maßnahmen, die ergriffen werden, wenn bestimmte Grenzwerte beim Mitglied über- oder unterschritten werden, die Zentrale bei Problemlagen beim Mitglied eingreift bzw. sich die Zentrale einschaltet, wenn Entwicklungen nicht den gewünschten Verlauf nehmen.

Monitoringintensität korreliert mit 0,398 mit Zentralmaßnahmen. Maßnahmen können nur ergriffen werden, wenn es entsprechende umfassende Beobachtungs- und Kontrollsysteme gibt. Ebenso sind mit steigendem Umfang an zentralseitigen Maßnahmen intensivere Monitoring-Systeme zu vermuten.

#### ***18) Zielharmonisierung und Mitgliederzufriedenheit***

Maßnahmen zur Zielharmonisierung gehen positiv mit steigender Mitgliederzufriedenheit einher. Steigende Zielharmonisierung durch Anreizsysteme steigert die Mitgliederzufriedenheit. Auf der anderen Seite sind sehr zufriedene Mitglieder vielleicht eher bereit, sich auf Anreiz- oder sogar Sanktionssysteme einzulassen. Die Korrelation beträgt hier 0,398.

#### ***19) Kommunikationsqualität und wahrgenommenes Risiko***

Negativ korreliert ist das von der Zentrale wahrgenommene Risiko, das von dem Mitglied ausgeht, mit der durchschnittlichen Kommunikationsqualität. Steigt die Kommunikationsqualität um 1, sinkt das wahrgenommene Risiko um -0,412 und vice versa. Ist die Kommunikation glaubwürdig, angemessen

sen, präzise, vollständig und pünktlich, nimmt die Zentrale weniger Risiken wahr, da sie davon ausgehen kann, dass sie gut über die Lage des Mitgliedsunternehmens informiert ist und beispielsweise das zukünftige Zahlungsverhalten besser abschätzen kann.

## ***20) Vertrauen und Opportunismus***

Opportunismus bedeutet, dass einzelne Akteure ihre Ziele derart verfolgen, dass dies gegebenenfalls auf Kosten und zum Schaden von anderen geschieht und dafür auch Regelverletzungen in Kauf genommen werden.<sup>57</sup> Opportunistisches Verhalten von einem oder mehreren Kooperationspartnern könnte Ursache für eine Verfehlung der Ziele der Kooperation sein und zum Scheitern der Kooperation führen.<sup>58</sup>

Eine negative Korrelation von -0,431 kann zwischen Vertrauen und Opportunismus festgestellt werden. Es entspricht der obigen Definition von Vertrauen, dass bei Existenz von Vertrauen auf opportunistisches Verhalten verzichtet wird. Wie die Korrelation zeigt, geht mit steigendem Vertrauen sinkende Opportunismusgefahr einher. Auf der anderen Seite sinkt mit steigender Gefahr des Opportunismus das gegenseitige Vertrauen in der Kooperation.

## ***21) Anbindungsgrad und Opportunismus***

Zwischen der Opportunismusgefahr in einer Verbundgruppe und dem Anbindungsgrad existiert eine negative Korrelation von -0,454. Ein höherer Anbindungsgrad geht mit einer niedrigen Opportunismusgefahr einher und vice versa. Sind Mitglied und Zentrale eng miteinander verwoben, sinkt damit das Risiko, dass sich der eine besser stellt und Nachteile des Kooperationspartners in Kauf nimmt.

---

<sup>57</sup> Vgl. PICOT et al. (2005), S. 32.

<sup>58</sup> Vgl. DICKSON et al. (2006), S. 488.

## **Literaturverzeichnis**

- BACKHAUS, K./ERICHSON, B./PLINKE W./WEIBER R. (2005): Multivariate Analysemethoden, 11. Aufl., Berlin u.a.
- BATZER, E./LACHNER, J./MEYERHÖFER, W. (1989): Die handels- und wettbewerbspolitische Bedeutung der Kooperationen des Konsumgüterhandels, ifo-Studien zu Handels- und Dienstleistungsfragen, München.
- BERGER, H. (1985): Untersuchungsmethode und soziale Wirklichkeit, 3. Aufl., Königstein.
- BLÖCKER, A. (2005): Institutionalisierte Kooperationen im Wandel: Verbundgruppen im deutschen Non-Food-Einzelhandel, Discussion Paper SP III 2005-203, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin.
- BORTZ, J./WEBER, R. (2005): Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler, 6. Aufl., Heidelberg.
- CHILDERS, TLL./FERRELL, O.C. (1979): Response Rates and Perceived Questionnaire Length in Mail Surveys. In: Journal of Marketing Research, Vol. 16, No. 3, S. 429-431.
- DANNEMAIER, S./LINDEBNER, G. (2001): Zentralregulierungs-Systeme als Grundlage des Finanzcontrolling, in: ZENTES, Joachim ; SWOBODA, Bernhard: Perspektiven der Zentralregulierung, 1. Aufl., Frankfurt am Main.
- DAUTZENBERG, P. (1996): Marktorientiertes Verbundgruppenmanagement im Handel, St. Gallen.
- DICKSON, P. H./WEAVER, K. M./HOY, F. (2006): Opportunism in the R&D alliances of SMES, in: Journal of Business Venturing, Vol. 21 S. 487-513.

- EBERTZ, P. (2006): Risikowirkungen von Unternehmenskooperationen, Aachen.
- EISELE, J. (1995): Erfolgsfaktoren des Joint-Venture Managements, Wiesbaden.
- EUROPÄISCHE KOMMISSION (2006): Die neue KMU-Definition – Benutzerhandbuch und Mustererklärung.
- FRANZ, S.: Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit in der Integrierten Versorgung im Gesundheitswesen. Aachen: Shaker, 2008. - 9783832273255
- GERINGER, M. J./HERBERT, L. (1991): Measuring Performance of International Joint Ventures, in: Journal of International Business Studies, Vol. 2, S. 249-263.
- INSTITUT FÜR HANDEL UND INTERNATIONALES MARKETING/IBB (2003): Die Zukunft der Kooperationen, Frankfurt am Main.
- KOLLOGE, K. (2010): Erfolgsfaktoren internationaler Unternehmenskooperationen. Aachen.
- MARKMANN, F. (2002): Franchising in Verbundgruppen – Eine ökonomische Analyse der institutionellen Barrieren seiner Implementierung, Wiesbaden.
- MAYRING, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung, 5. Aufl. Weinheim [u.a.].
- MESQUITA, L. F./ANAND, J./BRUSH, T. H. (2008): Comparing the resource-based and relational views: knowledge transfer and spillover in vertical alliances, in: Strategic Management Journal, 29, S. 913-941.
- MITCHELL, V. (1994): Using industrial key informants: some guidelines, in: Journal of the Market Research Society, 36. S. 139-144.

- MALHOTRA, N. K./BIRKS, D., F. (2007): Marketing Research, 3. Aufl., London.
- MOHR, J./SPEKMAN, R. (1994): Characteristics of partnership success, in: Strategic Management Journal 15, S. 135-152.
- MONCZKA, R./PETERSEN, K. J./HANDFIELD, R. B. (1998): Success Factors in Strategic Supplier Alliances, in: Decision Sciences Bd. 29 Nr. 3, S. 553-577.
- MURRAY, J. Y./ KOTABE, M. (2004), Performance implications of strategic fit between alliance attributes and alliance forms, in: Journal of Business Research, 58, S. 1525-1533.
- NOHR, H./ROOS, A. W./ADE, M./VÖHRINGER, A. (2006): Relationship-Management bei Verbundgruppen und Franchise-Systemen, Stuttgart.
- OLESCH, G. (1998): Kooperation im Wandel, Frankfurt am Main.
- PICOT, A./DIETL, H./FRANCK, E. (2005): Organisation, 4 Aufl., Stuttgart.
- RIPPERGER, T. (2003): Ökonomik des Vertrauens, 2. Aufl, Tübingen
- SAXE, A. (2009): Erfolgsfaktoren für Stiftungs Kooperationen, Aachen.
- SCHNELL, R./HILL, P.B./ESSER, E. (2005): Methoden der empirischen Sozialforschung, 7. Aufl., München.
- TÖPFER, A. (2008): Konzeptionelle Grundlagen und Messkonzepte für den Kundenzufriedenheitsindex (KZI/ CSI) und den Kundenbindungsindex (KBI/ CRI), in: TÖPFER, A. (Hrsg.): Handbuch Kundenmanagement, Berlin, Heidelberg.
- ZENTES, J. (2001): Stand und Entwicklungstendenzen der Zentralregulierung, in: ZENTES, J./SWOBODA, B.: Perspektiven der Zentralregulierung, 1. Aufl., Frankfurt am Main.