

**ARBEITSPAPIERE**  
**des Instituts für Genossenschaftswesen**  
**der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

---

**Umsetzung eines Daten-Netzwerkbetriebs in Verbundgruppen**  
-  
**Datengrundlage und deskriptive Ergebnisse**

von Robin Philip Schupp  
Nr. 189 ■ März 2020

Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Genossenschaftswesen  
Am Stadtgraben 9 ■ D-48143 Münster  
Tel. ++49 (0) 2 51/83-2 28 01 ■ Fax ++49 (0) 2 51/83-2 28 04  
info@ifg-muenster.de ■ www.ifg-muenster.de

## Vorwort

Die Zusammenarbeit mittelständischer Unternehmen in Verbundgruppen ist weit verbreitet und hat eine lange Tradition. Außerordentlich wichtig und in seiner Bedeutung ansteigend ist die Verteilung von Informationen und Daten innerhalb einer Verbundgruppe: Dies gilt vor allem zwischen Zentrale und Mitgliedsunternehmen, die die Schnittstelle zu den Kundendaten „besitzen“. Es ist naheliegend, dass die Möglichkeit zur Bündelung von Informationen, zum Transfer von Daten innerhalb der Gruppe sowie zur gemeinsamen Verarbeitung und Nutzung, also eine kooperative Datenverarbeitung, einen positiven Einfluss auf ihren Erfolg hat. In anderen Worten kann dadurch ein Beitrag zur Kooperationsrente geschaffen werden. Dabei gilt es selbstverständlich, die datenschutzrechtlichen Anforderungen als eine strenge Nebenbedingung zu beachten.

IfG-Mitarbeiter Robin Schupp startet die Beantwortung der Frage nach dem konkreten Einfluss eines solchen „Daten-Netzwerkbetriebs“ auf den Kooperationserfolg von Verbundgruppen durch eine schriftliche Primärerhebung relevanter Informationen über die kooperative Datenverarbeitung. Befragt wurden Vertreter von Verbundgruppenzentralen. In diesem Arbeitspapier werden die Herangehensweise und die ersten deskriptiven Ergebnisse vorgestellt. Im Mittelpunkt stehen die Details der Datenerhebung durch die online-Befragung, die Prüfung der Datenqualität sowie die Ausprägung der relevanten Kooperationsmerkmale in den Gruppen.

Es handelt sich um die ersten Schritte der empirischen Untersuchung als Fundament einer wirtschaftswissenschaftlichen Dissertation. Es wird angestrebt, in den folgenden Arbeitsschritten aus den Ergebnissen auch konkrete Handlungsempfehlungen für die Verbundgruppen abzuleiten. Die Arbeit stammt aus dem „IfG-Forschungscluster II: Kooperationen“. Kommentare und Anregungen sind herzlich willkommen.



Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl

## **Zusammenfassung**

Das vorliegende Arbeitspapier beschreibt die verwendete Datengrundlage und erste empirische Ergebnisse zur Untersuchung des Einflusses eines Daten-Netzwerkbetriebs auf den Kooperationserfolg von Verbundgruppen. Eine detaillierte Dokumentation über Form und Ablauf der zugrundeliegenden Primärerhebung bildet hierbei die Grundlage sowie den Einstieg für die weitere Analyse. Konkret erfolgte die notwendige Erhebung in Form einer schriftlichen Befragung, welche mit Unterstützung von der DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V. durchgeführt wurde. Zu diesem Zweck wurden insgesamt 310 Verbundgruppenzentralen zur Teilnahme an einer Online-Befragung eingeladen, wobei als Key Informants die jeweiligen Geschäftsführer bzw. Vorstände festgelegt wurden. Die effektive Rücklaufquote der Untersuchung beträgt 22,58 %. Die erhobenen Daten erfüllen anhand unterschiedlicher Indikatoren sowohl interne als auch externe Validität. Insgesamt nahmen Verbundgruppen aller Größenklassen an der Befragung teil, was sich positiv auf eine differenzierte Analyse des Sachverhalts auswirkt. Erste Ergebnisse belegen, dass unterschiedliche Möglichkeiten kooperativer Datenverarbeitung innerhalb der meisten Zentralen grundsätzlich vorhanden sind. Das Commitment der Mitglieder könnte einen wichtigen Grund darstellen, den verbundgruppenweiten Erfolg durch die Verarbeitung von Kundendaten weiter zu erhöhen.

## **Abstract**

This working paper describes the database used as well as first empirical results to investigate the influence of a data network operation on the success of groups of independent retailers. A detailed documentation concerning form and process of the underlying research forms the starting point for further analysis. Specifically, the necessary investigation carried out in form of a written survey with support of SME GROUPS GERMANY. For this purpose, 310 headquarters got an invitation to participate in an online survey, with the respective managing directors or board members defined as key informants. The effective response rate of the investigation is 22.58 %. The data fulfill both internal and external validity based on different indicators. Overall, groups of all sizes took part in the survey, which has a positive effect on a differentiated analysis. Initial results show that there are different possibilities for cooperative data processing within most of the headquarters. Members' commitment could be an important reason for further increasing group-wide success by customer data processing.

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	I
Zusammenfassung .....	II
Inhaltsverzeichnis .....	III
Abbildungsverzeichnis .....	IV
Tabellenverzeichnis .....	IV
Abkürzungsverzeichnis .....	V
1 Einleitung .....	1
2 Form und Ablauf der Datenerhebung .....	2
2.1 Auswahl der Erhebungsmethode .....	2
2.2 Durchführung von Experteninterviews .....	4
2.3 Schriftliche Befragung .....	6
2.3.1 Erstellung des Fragebogens .....	6
2.3.2 Durchführung von Pre-Tests .....	7
2.3.3 Organisatorischer Ablauf der Erhebung .....	8
3 Charakterisierung des Rücklaufs .....	11
3.1 Rücklaufstatistik und Selektionsraten .....	11
3.2 Untersuchung der Datenvalidität .....	14
3.2.1 Prüfung der externen Datenvalidität .....	14
3.2.2 Prüfung der internen Datenvalidität .....	19
3.3 Zwischenfazit .....	23
3.4 Deskriptive Ergebnisse .....	24
3.4.1 Ausgestaltung und Eigenschaften der Verbundgruppen ..	24
3.4.2 Verarbeitung von Kundendaten .....	31
4 Schlussbetrachtung .....	44
Literaturverzeichnis .....	45

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abb. 1:</b> Rücklaufstatistik und Selektionsraten.....	14
<b>Abb. 2:</b> Position der Befragungsteilnehmer .....	22
<b>Abb. 3:</b> Allgemeine Größenmerkmale der Verbundgruppen.....	25
<b>Abb. 4:</b> Ausrichtung und Geschäftstätigkeit der Mitglieder .....	26
<b>Abb. 5:</b> Wettbewerbssituation der Mitglieder .....	27
<b>Abb. 6:</b> Häufigkeitsverteilung der Zentralleistungen .....	29
<b>Abb. 7:</b> Boxplot zur Ausprägung des Zentralangebots .....	30
<b>Abb. 8:</b> Grad der Inanspruchnahme von Zentralleistungen .....	31
<b>Abb. 9:</b> Erfolgsstand und -bedarf durch Kundendatenverarbeitung.....	41
<b>Abb. 10:</b> Möglichkeiten und Umsetzung zentraler Leistungen.....	43

## Tabellenverzeichnis

<b>Tab. 1:</b> Rahmendaten der Interviewpartner .....	6
<b>Tab. 2:</b> Selektionsraten und effektiver Rücklauf .....	11
<b>Tab. 3:</b> Branchenverteilung von Stichprobe und Grundgesamtheit .....	15
<b>Tab. 4:</b> Chi-Quadrat-Anpassungstest mit Monte-Carlo-Signifikanz .....	17
<b>Tab. 5:</b> Komprimierte Übersicht der Validitätsprüfungen .....	23
<b>Tab. 6:</b> Bedeutung von Kundendaten in Verbundgruppen.....	31
<b>Tab. 7:</b> Problemfelder der Kundendatenverarbeitung.....	34
<b>Tab. 8:</b> Erhebungs- und Speicheraktivitäten der Mitglieder.....	36
<b>Tab. 9:</b> Commitment der Mitglieder .....	37
<b>Tab. 10:</b> Erreichungsgrad der Individualisierungsziele .....	38
<b>Tab. 11:</b> Erreichungsgrad der Geschwindigkeitsziele .....	39
<b>Tab. 12:</b> Erreichungsgrad der Kundenbindungsziele .....	39
<b>Tab. 13:</b> Erreichungsgrad der Verkaufsziele .....	40
<b>Tab. 14:</b> Erreichungsgrad der Rationalisierungsziele .....	40
<b>Tab. 15:</b> Erreichungsgrad der Ziele des Supply Chain Managements ..	41
<b>Tab. 16:</b> Möglichkeiten und Umsetzung zentraler Leistungen.....	43

## Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
CRM	Customer Relationship Management
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
EH	Einzelhandel
EM	Expectation maximization
Erf	Erfahrungsaustausch
GAT	Gesprächsanalytisches Transkriptionssystem
GH	Großhandel
ID	Identifikator
IT	Informationstechnik
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MC	Monte Carlo
MCAR	Missing completely at random
OCR	Optical Character Recognition
PVH	Produktionsverbindungshandel
RQ	Rücklaufquote
SEO	Search Engine Optimization
SME	Small and Medium-sized Entrepreneurs
SR	Selektionsrate
SU	Stichprobenumfang
ZGV	Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen

## 1 Einleitung

Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Verbundgruppen in Deutschland ist aufgrund hoher Marktanteile in diversen Branchen sowie zahlreicher hiermit verknüpfter Arbeitsplätze sehr hoch.<sup>1</sup> Alleine im Geschäftsjahr 2018/19 vermeldete DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V. einen Gesamtumsatz der ihm angehörigen 230.000 Unternehmen in Höhe von 507 Mrd. EUR, was rund 18,00 % des bereinigten Bruttoinlandsprodukts entspricht.<sup>2</sup> Zur Fortsetzung einer solchen Entwicklung wird für die Verbundgruppen jedoch eine Ausweitung ihrer ursprünglichen Stärke, der optimalen Einstellung auf die individuellen Kundenbedürfnisse vor Ort, auf eine professionelle und digitale Datenebene naheliegend.<sup>3</sup> Maßgeblich getrieben durch die Konkurrenz großer Plattformen erweisen sich auf intelligenter Verknüpfung und Analyse von Kundendaten basierende Marktreaktionen als ein Faktor, der zunehmend geschäftskritisch wird.<sup>4</sup>

Insbesondere im Vergleich zu autark agierenden kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) könnte sich die intensive Vernetzung zwischen einzelnen Mitgliedern sowie der Zentrale und ihren Leistungen hierbei als mehrwertstiftend erweisen.<sup>5</sup> Im Rahmen seines Strategie-Whitepapers MISSION MITTELSTAND 2025 fokussiert der Mittelstandsverbund die neue Rolle der Verbundgruppe im Zuge der digitalen Transformation auf insgesamt sechs Themenfelder.<sup>6</sup> Im Speziellen wird mit dem Konzept eines Daten-Netzwerkbetriebs, das im Kern auf einen kooperativen Verarbeitungsprozess abzielt, die dargelegte Problematik angegangen. Konkrete Ausgestaltungsmöglichkeiten sowie inhärente ökonomische Potenziale und Herausforderungen sind bisher jedoch lediglich skizziert und somit noch weitgehend unerforscht. Die folgenden Ausführungen knüpfen hierbei unmittelbar an die Ergebnisse einer vorangegangenen Arbeit an.<sup>7</sup> Hierbei wurden nach einem detaillierten Problemaufriss unterschiedliche Kontext- Gestaltungs- und Erfolgsvariable zum Ziel der Beantwortung folgender, übergeordneter Forschungsfrage identifiziert:

*Inwiefern können Verbundgruppen durch einen rechtskonformen Daten-Netzwerkbetrieb einen Kooperationserfolg erwirtschaften?*

---

<sup>1</sup> Vgl. WESTHAUSEN (2016), S. 54.

<sup>2</sup> Vgl. DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V. (2019), S. 8.

<sup>3</sup> Vgl. HANDELSBLATT / DR. WIESELHUBER & PARTNER (2018).

<sup>4</sup> Vgl. ACQUISTI ET AL. (2016), S. 444 und BIEREKOVEN (2016), S. 158.

<sup>5</sup> Vgl. HANDELSBLATT / DR. WIESELHUBER & PARTNER (2018).

<sup>6</sup> Vgl. DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V. (2017), S. 27f.

<sup>7</sup> Vgl. SCHUPP (2019).

Fokus der folgenden Ausführungen bildet die zugrundeliegende Datenbasis, welche der empirischen Absicherung der Forschungsfrage dient. Hierzu findet in Kap. 2 zunächst eine Dokumentation über Form und Ablauf der Erhebung statt. Nach einer anfänglichen Begründung der Erhebungsmethode (Kap. 2.1) sowie der Durchführung von Experteninterviews (Kap. 2.2) wird der gewählte Prozess der schriftlichen Befragung (Kap. 2.3) näher beschrieben. Anschließend erfolgt in Kap. 3 eine Charakterisierung des Rücklaufs. Neben einer Vorstellung der Rücklaufstatistik sowie diverser Selektionsraten der Befragung (Kap. 3.1) findet eine Prüfung der Datenvalidität statt (Kap. 3.2). In einem kurzen Zwischenfazit werden die bisher erzielten Ergebnisse zusammengefasst (Kap. 3.3) und im Anschluss erfolgt eine Darlegung ausgewählter deskriptiver Ergebnisse (Kap. 3.4). Das Arbeitspapier endet in Kap. 4 mit einer Schlussbetrachtung, welche eine Zusammenfassung der bisher erzielten Ergebnisse sowie einen Ausblick auf weitere Forschungsaktivitäten beinhaltet.

## **2 Form und Ablauf der Datenerhebung**

### **2.1 Auswahl der Erhebungsmethode**

Zur Überprüfung der Frage, ob und inwiefern die rechtskonforme Ausgestaltung eines Daten-Netzwerkbetriebs innerhalb von Verbundgruppen einen Kooperationserfolg generiert, ist die Verwendung geeigneter Daten unerlässlich. Hierbei ist zwischen der Wahl von Primär- und Sekundärdaten zu unterscheiden.<sup>8</sup> Während Sekundärdaten zum Zeitpunkt des Forschungsvorhabens bereits vorhandene Daten beschreiben<sup>9</sup>, stellen Primärdaten das Ergebnis einer unmittelbar für den Verwendungszweck initiierten Erhebung dar. Neben der direkten Verfügbarkeit und dem oft kostengünstigeren Beschaffungsprozess weisen Sekundärdaten unter Umständen jedoch den Nachteil auf, dass interessierende Variable nicht in dem zur Verfügung stehenden Datensatz enthalten sind.<sup>10</sup> Die Generierung von Primärdaten erfolgt entweder über die Beobachtung eines Sachverhalts, die (schriftliche bzw. mündliche) Befragung oder Experimente.<sup>11</sup>

Da bislang keine öffentlich verfügbaren Sekundärdaten zu Daten-Netzwerken innerhalb von Verbundgruppen vorliegen, gestaltet sich die Nutzung von Primärdaten im vorliegenden Kontext als notwendig. Hierbei wird die Methode der standardisierten, schriftlichen Befragung gewählt.

---

<sup>8</sup> Vgl. KOTLER ET AL. (2019), S. 200ff.

<sup>9</sup> Diese sind öffentlich oder kommerziell zugänglich, vgl. KAYA (2009), S. 50.

<sup>10</sup> Vgl. TER HOFTE-FANKHAUSER/WÄLTJ, S. 56 und SCHRÖDER (2017), S. 3.

<sup>11</sup> Vgl. KOTLER ET AL. (2019), S. 203.



Die Verwerfung von Beobachtungen als Datenquelle resultiert aus räumlich-zeitlichen Hindernissen.<sup>12</sup> Experimente eignen sich hingegen vorrangig für Forschungsfragen, die entweder Mechanismen von Märkten oder das Verhalten von Individuen in ökonomischen Entscheidungssituationen beinhalten.<sup>13</sup> Da die vorliegende Untersuchung jedoch auf einem organisationsökonomischen Forschungsgebilde basiert, wird auch die Methodik des Experiments als unzweckmäßig erachtet.

Mündliche Befragungen bieten dem Interviewten zwar die Möglichkeit Verständnisfragen zu stellen, die hieraus resultierende Interaktion mit dem Interviewer birgt jedoch auch das Risiko, dass als sensibel eingestufte Fragen nicht bzw. nicht wahrheitsgemäß beantwortet werden (Interviewer-Bias).<sup>14</sup> Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung werden sowohl als sensibel einzustufende Fragen zum Kooperationserfolg, als auch solche zur Umsetzung von DSGVO-Richtlinien gestellt. Somit bildete ein potenzieller Interviewer-Bias den Hauptgrund für die Wahl der schriftlichen Durchführung. Da Größenordnungen und Relationen quantifiziert gesammelt und Korrelationen zwischen unterschiedlichen Variablen überprüft werden sollen, bietet sich für den vorliegenden Kontext die vollstandardisierte Befragung in Form eines Fragebogens an.<sup>15</sup> Mittels Experteninterviews wurde das Vorgehen um explorative Vorstudien ergänzt.<sup>16</sup>

Der empirische Erhebungsprozess fußt in Anlehnung an KOLLOGE (2010) insgesamt auf einem mehrstufigen Verfahren<sup>17</sup>:

1. Durchführung von Experteninterviews
2. Anfertigung des Fragebogens
3. Durchführung von Pre-Tests
4. Organisatorischer Ablauf der Erhebung

Während Punkt 1 im folgenden Unterkapitel isoliert betrachtet wird, erfolgt in Kapitel 2.3 eine gebündelte Dokumentation der Punkte 2-4.

---

<sup>12</sup> Vgl. SCHRÖDER (2017), S. 4.

<sup>13</sup> Vgl. SCHIMANSKI/SENDER/LIENING (2016), S. 2.

<sup>14</sup> Vgl. KAYA (2009), S. 52.

<sup>15</sup> Vgl. KROMREY/ROOSE/STRÜBING (2016), S. 65.

<sup>16</sup> Vgl. KOLLOGE (2010), S. 80.

<sup>17</sup> Vgl. EBENDA.

## 2.2 Durchführung von Experteninterviews

Zur Sicherstellung der praktischen Relevanz und zur genauen Ergründung der Gestaltungsvariablen wurden im Rahmen des Untersuchungsprozesses Experteninterviews durchgeführt.<sup>18</sup> Hierbei lautete das übergeordnete Ziel, alle bisher aus der Theorie abgeleiteten Einflussfaktoren durch Erfahrungen aus der Praxis abzusichern.<sup>19</sup> Aufgrund der bislang sehr geringen Datenbasis und des dementsprechend explorativen Forschungscharakters eignete sich das Experteninterview als besonders probates Mittel zur Voruntersuchung des Sachverhalts.<sup>20</sup> Insbesondere in der empirischen Verbundgruppenforschung stellt das Experteninterview eine häufig verwendete Methode zur anfänglichen Ergründung der jeweils zugrundeliegenden Forschungsfrage dar.<sup>21</sup> Im Folgenden werden das Design sowie der Ablauf der Gespräche beschrieben.

Als geeignete Experten wurden Mitarbeiter von Verbundgruppenzentralen festgelegt, die hinreichende Kenntnisse im Umgang und der Verarbeitung von Kundendaten vorweisen konnten. Neben leitenden Angestellten in CRM-Abteilungen oder der Geschäftsfeldentwicklung kamen hierbei grundsätzlich auch Geschäftsführer und Vorstände in Frage, da diesen eine generelle Kenntnis, insbesondere zu sehr aktuellen Themen innerhalb ihres Unternehmens unterstellt werden kann.<sup>22</sup> Zur externen Validierung der gesammelten Informationen sollten ebenso die Erfahrungen verbundgruppenexterner Experten zur Thematik eingeholt werden. Hierbei wurden solche Personen befragt, die aufgrund ihrer beruflichen Situation eine Nähe zur Verbundgruppenlandschaft, insbesondere in Bezug auf Digitalisierungsthemen, vorweisen konnten.

Da im Zuge der explorativen Interviews zwar möglichst themenfokussierte Gespräche initiiert, diese jedoch ohne feste Antwortkategorien vorgegeben werden sollten, wurde die Erstellung von Interview-Leitfäden als zielführend erachtet.<sup>23</sup> Die Leitfäden waren jeweils in vier Abschnitte unterteilt. Der erste Abschnitt beinhaltete mit grundsätzlichen Fragen zu Kundendaten in Verbundgruppen eine frühzeitige Absicherung zur generellen Themenrelevanz. Im Rahmen des zweiten Abschnitts wurden mit den rechtlichen Rahmenbedingungen maßgeblich Fragen zur DSGVO und

---

<sup>18</sup> Vgl. SCHUPP (2019), S. 29ff.

<sup>19</sup> Vgl. hierzu auch KAISER (2014), S. 3ff.

<sup>20</sup> Vgl. NOELLE (2016), S. 36 und WROBLEWSKI/LEITNER (2009), S. 266.

<sup>21</sup> Vgl. exemplarisch JAHN (2013), S. 99 ff., SCHEER (2008), S. 225 und WESTHAUSEN (2016), S. 107ff.

<sup>22</sup> Vgl. zu diesem Vorgehen auch JAHN (2013), S. 100f.

<sup>23</sup> Vgl. MIEG/NÄF (2005), S. 4.

deren praktischen Folgen für Verbundgruppen eruiert. Der dritte Abschnitt behandelte Fragen zur möglichen Umsetzung eines Daten-Netzwerkbetriebs in Verbundgruppen und der hierfür notwendigen organisatorischen Voraussetzungen. Die Leitfäden endeten im vierten Abschnitt mit der Frage, ob der Interview-Partner weitere Anmerkungen zum Thema hat, die im Rahmen des bisherigen Gesprächs noch nicht behandelt wurden. Die Leitfäden wurden durch Vertreter des Mittelstandsverbands auf Eindeutigkeit, Verständlichkeit und praktische Relevanz hin überprüft.<sup>24</sup>

Auf Grundlage der finalisierten Leitfäden wurden im Zeitraum von Mai bis August 2019 insgesamt sieben Experteninterviews durchgeführt. Unter den Befragten waren fünf Zentralmitarbeiter und zwei verbundgruppenexterne Experten. Hierbei entstammten die Vertreter der Zentralen den Branchen PVH/Eisenwaren/Maschinen/Werkzeuge, Schuhe/Leder/Accessoires, Elektro-EH/Elektro-GH/Foto/IT/Telekommunikation, Großhandel (diverse Sparten) sowie Sport/Fahrrad.<sup>25</sup> Die Zahl der angeschlossenen Mitglieder der Zentralen lag zwischen 900 und 5.500.<sup>26</sup> Als verbundgruppenexterne Experten konnten der Justiziar eines Dienstleistungsunternehmens mit spezieller Handelsexpertise sowie der Geschäftsführer eines Handelsforschungsinstituts gewonnen werden. Aufgrund der Heterogenität der befragten Experten konnte ein insgesamt vielschichtiges Meinungsbild sichergestellt werden.

Die Interviews wurden auf maximal eine Stunde angesetzt, um die Besprechung möglichst vieler Themen unter noch zumutbarem zeitlichem Aufwand für die Gesprächspartner sicherzustellen.<sup>27</sup> Die tatsächliche Dauer der Interviews variierte hierbei stark je nach individuellem Ausführungsbedarf der Befragten. Die Gespräche wurden, auf Grundlage der jeweiligen Präferenz der Experten, entweder telefonisch oder persönlich geführt.<sup>28</sup> Ebenfalls erfolgte stets eine schriftliche Zusicherung zur Anonymisierung der erhobenen Daten.<sup>29</sup> Zur Vorbereitung auf das Interview wurde den Experten der entsprechende Leitfaden frühzeitig zugesandt. Die nachfolgende Tab. 1 beinhaltet Rahmendaten zu den Befragten.

---

<sup>24</sup> Vgl. RUTHUS (2018), S. 146 zur Notwendigkeit von Pre-Tests im Rahmen qualitativer Datenerhebungen

<sup>25</sup> Vgl. Branchenaufteilung in DANNENMAIER/LINDEBNER/SAALFRANK (2003), S. 73.

<sup>26</sup> Hierbei handelt es sich aus Gründen der Anonymisierung um ungefähre Angaben.

<sup>27</sup> Vgl. MIEG/NÄF (2005), S. 11 und KURZROCK (2014), S. 2.

<sup>28</sup> Hierbei präferierten sechs Experten das telefonische Interview, während ein Gespräch persönlich stattfand.

<sup>29</sup> Vgl. RÄDIKER/STEFER (2007), S. 83.

Tab. 1: Rahmendaten der Interviewpartner

Interview-partner	Position/ Funktion	Organisation	Anzahl der Mitglieder	Rechtsform
A	Geschäftsführer	Verbundgruppenzentrale	1.200	GmbH
B	Bereichsleiter	Verbundgruppenzentrale	5.500	eG
C	Bereichsleiter	Verbundgruppenzentrale	1.400	eG
D	Vorstand	Verbundgruppenzentrale	4.000	eG
E	Bereichsleiter	Verbundgruppenzentrale	900	eG
F	Justiziar	Dienstleister	-	GmbH
G	Geschäftsführer	Forschungsinstitut	-	GmbH

Quelle: Eigene Darstellung.

Auf Grundlage getätigter Tonaufzeichnungen, zu welchen jeder Experte bereits im Vorfeld des Gesprächs seine Einwilligung gegeben hat, wurden Transkripte angefertigt. Diese wurden, bis auf wenige Ausnahmen<sup>30</sup>, wörtlich gemäß dem Standard nach GAT 2<sup>31</sup> durchgeführt und den Gesprächspartnern vor Verwendung zugesandt. Hierbei hat keiner der Interviewpartner dem Inhalt des jeweiligen Transkripts widersprochen. In einigen Fällen erfolgten lediglich einzelne Wortkorrekturen, um das Gesagte noch etwas klarer herauszustellen. Den Interviewpartnern wurden im Anschluss Pseudonyme (A-G) zugeordnet.

## 2.3 Schriftliche Befragung

### 2.3.1 Erstellung des Fragebogens

Auf Grundlage der theoretisch ermittelten Zusammenhänge sowie der Erkenntnisse, die im Rahmen der Experteninterviews erzielt werden konnten, wurde ein vollstandardisierter Fragebogen entwickelt. Dieser gliedert sich in vier thematische Abschnitte und bedient sich neben Multiple-Choice-Kategorien überwiegend einer fünfstufigen Likert-Skala, was eine spätere metrische Skalierung der Variablen zulässt.<sup>32</sup>

Der erste Abschnitt „Allgemeine Fragen zum Thema Kundendaten“ dient den Befragten als Einstieg und umfasst im Wesentlichen Fragen zur allgemeinen Relevanz der Thematik, zur Fähigkeit von KMUs in der Verarbeitung von Kundendaten sowie zum praktischen Einfluss der DSGVO.

<sup>30</sup> Es wurden z. B. keine Rede- oder Atempausen eingefügt. Auch blieben Verzögerungssignale unberücksichtigt.

<sup>31</sup> Vgl. Gesprächsanalytisches Transkriptionssystem 2, Minimaltranskript, in SELTING ET AL. (2009) S. 359ff.

<sup>32</sup> Vgl. KOLLOGE (2010), S. 82.

Insgesamt soll dieser Fragenblock der späteren deskriptiven Analyse dienen sowie das grundlegende Verständnis der Teilnehmer zum Thema Kundendaten ermitteln. Ferner konnte in früheren Studien festgestellt werden, dass leicht bzw. intuitiv zu beantwortende Fragen den Einstieg für die Teilnehmer erleichtern und somit zu einer besseren Rücklaufquote beitragen können.<sup>33</sup>

Der zweite Abschnitt „Verarbeitung von Kundendaten in Verbundgruppen“ zielt primär auf die Ermittlung der operationalisierten Gestaltungsvariablen ab und bildet somit den Kernbestandteil der Analyse.<sup>34</sup> Hierbei werden die Teilnehmer u. a. gebeten, Auskunft über die Ausgestaltung der Kundendatenverarbeitung ihrer Mitglieder sowie über die Möglichkeiten der zentralen Unterstützungsleistungen zu geben. Darüber hinaus sollen Informationen darüber eingeholt werden, welche generelle Bedeutung die einzelnen Ziele einer Kundendatenverarbeitung innerhalb der Verbundgruppe grundsätzlich einnehmen und inwiefern diese bisher erreicht wurden. Somit zielt letzterer Aspekt auch auf die Ermittlung von Erfolgsvariablen der ersten Stufe ab.

Der dritte Abschnitt „Fragen zu Ihrer Verbundgruppe“ beinhaltet neben weiteren Gestaltungsvariablen vorrangig Fragen, die sich auf die organisationsumspannenden sowie die partner- und umweltumfassenden Kontextvariablen beziehen. Hierbei werden neben dem allgemeinen Aufbau der Verbundgruppe auch Fragen zum Marktumfeld sowie zum Umsatzschwerpunkt gestellt. Ebenfalls befinden sich konkrete Fragen zur Zentral- und Mitgliederperformance innerhalb des Abschnitts, welche den Kern der Erfolgsvariablen der zweiten Stufe bilden.

Der vierte und letzte Abschnitt „Abschließende Angaben“ beinhaltet ausschließlich die Frage nach der Position bzw. Funktion des Befragten innerhalb der Verbundgruppenzentrale, deren genaue Bedeutung im Verlauf dieser Arbeit noch behandelt wird.<sup>35</sup>

### **2.3.2 Durchführung von Pre-Tests**

Zur Überprüfung der Verständlichkeit der einzelnen Fragestellungen, des Layouts sowie der Bearbeitungszeit, welche mit ca. 20 Minuten angegeben wurde, fanden nach Vollendung eines Erstentwurfs Pre-Tests mit drei wissenschaftlichen Mitarbeitern statt. Eine etwa einstündige Sitzung,

---

<sup>33</sup> Vgl. TAAPE (2015), S. 115 sowie die dort zitierte Literatur.

<sup>34</sup> Vgl. für eine detaillierte Ermittlung der im Rahmen der Untersuchung verwendeten Variablenkategorien hier und im Folgenden SCHUPP (2019), S. 23ff.

<sup>35</sup> Vgl. Kap. 3.2.2 hinsichtlich Key-Informant Bias.

welche im Anschluss an die individuelle Bearbeitung der Fragebögen gehalten wurde, diente hierbei der Besprechung von Kritikpunkten. Die angesetzte Bearbeitungszeit wurde als akzeptabel eingestuft.

Nach einer hierauf fußenden Überarbeitung wurde der Fragebogen im Anschluss in einer ca. dreistündigen Sitzung mit zwei geschäftsführenden Vertretern des Mittelstandsverbunds auf seine Praxisrelevanz überprüft, diskutiert und modifiziert.<sup>36</sup> Hierbei wurden maßgeblich solche Fragen entfernt, bei welchen die Verbandsvertreter bewusste Verweigerungstendenzen oder fehlende Fachkenntnis seitens der Teilnehmer antizipierten. Hierbei bezieht sich letzterer Aspekt insbesondere auf unterschiedliche Verarbeitungs- bzw. Übermittlungslegitimationen von Kundendaten im Rahmen der DSGVO. Demgegenüber wurden einige Items um solche Fragen erweitert, die sich aus aktuellem, verbandsinternem Wissen ergeben und der wissenschaftlichen Literatur bisher nicht zu entnehmen sind.

### **2.3.3 Organisatorischer Ablauf der Erhebung**

Die relevante Grundgesamtheit der Befragungsteilnehmer ergibt sich aus den Mitgliedern des Mittelstandsverbunds, mit deren Unterstützung die Studie stattfindet. Insgesamt wurde der finalisierte Fragebogen hierbei an 310 Verbundgruppenzentralen adressiert. Obwohl eine Befragung einer Stichprobe der insgesamt rund 230.000 angeschlossenen Mitglieder zur externen Validität beigetragen hätte, wurde von dieser Möglichkeit kein Gebrauch gemacht. Als Hauptgrund hierfür ist anzuführen, dass eine notwendige Zuordnung von Zentral- und Mitgliederantworten die zugesicherte Anonymität der Teilnahme verletzt hätte. Eine angedachte Zuordnung über Pseudonyme wurde aufgrund des hieraus resultierenden, unverhältnismäßig hohen Aufwands verworfen. Somit wurden ausschließlich Vertreter von Verbundgruppenzentralen adressiert. Die Adressaten wurden gebeten, einige Fragen aus Zentralsicht, teilweise jedoch auch aus der Mitgliederperspektive zu beantworten. JAHN (2013) stellt auf Basis verwandter Untersuchungen fest, dass die Sicht der Kooperationspartner (hier: der Mitglieder) vom Befragten (hier: der Zentrale) zu validen Ergebnissen geführt haben.<sup>37</sup> Daher wurden mögliche Verzerrungen der Informationen durch die Antworten der Zentralmitarbeiter als gering eingestuft. Aufgrund der häufig sehr ausgeprägten Mitgliederheterogenität innerhalb der Verbundgruppen wurden die Befragten stets gebeten, aus Sicht des Durchschnitts ihrer Mitglieder zu antworten.

---

<sup>36</sup> Hinweis: Im Folgenden als „Abschlusssitzung“ bezeichnet.

<sup>37</sup> Vgl. JAHN (2013), S. 103f.

Konkret wurden die jeweiligen Vorstände bzw. Geschäftsführer als geeignete Key Informants identifiziert. Als Hauptgrund hierfür ist der an einigen Stellen auftretende, interdisziplinäre Charakter der Fragen anzuführen. Obgleich der Schwerpunkt der Untersuchung auf den ökonomischen Auswirkungen der verbundgruppeninternen Kundendatenverarbeitung liegt, erweisen sich einige Fragen mit Bezug zur DSGVO bzw. zu technischen Infrastrukturen als unerlässlich. Der obersten Führungsebene eines Unternehmens kann hierbei grundsätzlich eine hinreichende Kenntnis, insbesondere zu sehr aktuellen Themen, attestiert werden.<sup>38</sup> Ferner gilt zu beachten, dass diese einen uneingeschränkten Zugriff zu allen relevanten Informationen haben, welcher anderen Unternehmensbereichen unter Umständen nicht zur Verfügung steht.<sup>39</sup>

Die eigentliche Datenerhebung fand im Zeitraum vom 26. November 2019 bis 31. Januar 2020 statt. Hierbei wurden alle 310 Key Informants der Verbundgruppen persönlich zur digitalen Ausfüllung des Fragebogens über die Software *LimeSurvey* anhand eines Online-Links gebeten. Aus Gründen der Rücklauferhöhung wurden diverse Maßnahmen ergriffen, von denen die wichtigsten im Folgenden eine jeweils kurze Erläuterung erfahren:

- *Verbandsseitiges Einladungsschreiben:* Der Mittelstandsverband sendete am 26. November 2019 allen Key Informants eine E-Mail mit Einladung zur Teilnahme an der Befragung unter Angabe des Online-Links. Hierbei wurden vor allem die Aktualität der Thematik sowie die Möglichkeiten sich ergebender Handlungsempfehlungen als Teilnahmemotivation angeführt. Der verbandsseitige Aufruf sollte hierbei die persönliche Zustellung garantieren sowie eine hinreichende Verbindlichkeit gewährleisten und zu einem offiziellen Charakter der Befragung beitragen.
- *Deckblatt der Befragung:* Nach Aufrufen des Online-Links wurden die Teilnehmer zunächst auf ein Deckblatt verwiesen, das nähere Informationen zum Forschungsvorhaben enthielt. Durch Verwendung von Logos beider Einrichtungen<sup>40</sup> sollte der offizielle Charakter des verbandsseitigen Einladungsschreibens noch einmal unterstrichen werden. Durch Platzierung von Fotos und Unterschrif-

---

<sup>38</sup> Vgl. zu dieser Thematik insbesondere MITCHELL (1994), S. 142ff.

<sup>39</sup> Vgl. SCHRÖDER (2017), S. 5.

<sup>40</sup> Es wurden die Logos des Instituts für Genossenschaftswesen Münster und des Mittelstandsverbands nach vorheriger Absprache verwendet.

ten der geschäftsführenden Direktorin des Instituts für Genossenschaftswesen Münster sowie des Verfassers sollte das Deckblatt zudem ein möglichst persönliches Profil erhalten.

- *Zugesicherte Anonymität und Vertraulichkeit:* Allen Teilnehmern wurde sowohl auf dem verbandsseitigen Einladungsschreiben als auch auf dem Deckblatt die Anonymität der Teilnahme sowie die ausschließlich zu wissenschaftlichen Zwecken dienende Datenverarbeitung garantiert.<sup>41</sup> Technisch wurde dies durch die anonymisierende Datenbank-Lösung von LimeSurvey umgesetzt.
- *Materieller Teilnahmeanreiz:* Neben der bereits dargelegten, allgemeinen Motivation zur Teilnahme bestand für die Teilnehmer, unter freiwilliger Angabe entsprechender Kontaktdaten, das Angebot einer unentgeltlichen Zusendung von Ergebnissen nach Abschluss des Forschungsprojekts.<sup>42</sup> Hierdurch sollte eine hinreichende Anreizkompatibilität sichergestellt werden. Eine solche wird in der Literatur insbesondere im Rahmen von Online-Befragungen als unverzichtbares Element postuliert.<sup>43</sup>
- *Platzierung auf der Verbandshomepage:* Einige Tage nach Versendung der E-Mail-Einladung (ab 03. Dezember 2019) informierte der Mittelstandsverbund auf seiner Homepage über das laufende Forschungsprojekt mit Verweis auf die zuvor versendete E-Mail an die Key-Informants.
- *Verbandsseitiges Erinnerungsschreiben:* Am 06. Januar 2020 sendete der Mittelstandsverbund eine erneute E-Mail an alle Key Informants mit Erinnerung zur laufenden Online-Befragung. Der in der Literatur postulierte, positive Effekt solcher Schreiben bewahrheitete sich auch im Rahmen der hier vorliegenden Primärerhebung.<sup>44</sup> Eine ursprüngliche Frist bis 15. Januar 2020 wurde aus organisatorischen Gründen um etwa zwei Wochen verlängert.

---

<sup>41</sup> Vgl. hierzu exemplarisch BECKER/IMHOF/MEHLKOP (2007), S. 131ff und REIPS/FRANKEK (2004), S. 68ff.

<sup>42</sup> Hierbei wurden zunächst die Arbeitspapiere Nr. 187 und Nr. 189 aus der Schriftenreihe des Instituts für Genossenschaftswesen Münster versendet.

<sup>43</sup> Vgl. DEUTSKENS ET AL. (2004), S. 22 sowie die dort zitierte Literatur.

<sup>44</sup> Vgl. exemplarisch NADLER/PETZOLD/SCHÖNDUWE (2015), S. 206 sowie die dort zitierte Literatur.



### 3 Charakterisierung des Rücklaufs

In diesem Abschnitt erfolgt eine Darstellung des gewonnenen Datenmaterials. Zu diesem Zweck findet zunächst eine allgemeine Beschreibung des Rücklaufs statt, welcher zur exakten Charakterisierung in unterschiedliche Selektionsraten unterteilt wird. Im Anschluss gilt es die Daten anhand unterschiedlicher Verfahren auf ihre Validitätseigenschaften zu untersuchen. Das Kapitel endet mit einer Darlegung ausgewählter deskriptiver und explorativer Erkenntnisse.

#### 3.1 Rücklaufstatistik und Selektionsraten

In der nachfolgenden Tab. 2 befinden sich die um Doppler bereinigten Kerndaten der Befragung, welche im nächsten Abschnitt eine jeweils kurze Erklärung erfahren.

Tab. 2: Selektionsraten und effektiver Rücklauf

Zusammensetzung des Samples	
<b>Grundgesamtheit</b>	<b>310</b>
Aktive Teilnahmeverweigerung	2
Aufrufe der Startseite	129
<b><math>\alpha</math>-Selektionsrate</b>	<b>41,61 %</b>
Nach Startseite abgebrochen	38
Bearbeitung gestartet	91
<b><math>\beta</math>-Selektionsrate</b>	<b>70,54 %</b>
Bearbeitung frühzeitig abgebrochen	21
Keine Reaktion	179
<b>Gültige Teilnahmen</b>	<b>70</b>
<b><math>\gamma</math>-Selektionsrate</b>	<b>76,92 %</b>
<b>Effektive Rücklaufquote</b>	<b>22,58 %</b>

Quelle: Eigene Darstellung.

In einem ersten Schritt konnte mit der bei reinen Online-Befragungen etablierten, differenzierten Rücklaufstatistik ein zentraler Vorteil im Vergleich zu postalischen Befragungen genutzt werden.<sup>45</sup> Auf Basis der *Selektionsraten* nach THEOBALD (2003) ist es anhand des „digitalen Fußabdrucks“ der einzelnen Teilnehmer möglich, eine hinreichend exakte Gesamtaussage hinsichtlich der Befragungsgüte sowie der Umfragequalität zu treffen.<sup>46</sup> Konkret handelt es sich hierbei um folgende Größen:

<sup>45</sup> Vgl. PIEHLER (2011), S. 359.

<sup>46</sup> Vgl. hier und im Folgenden THEOBALD (2003), S. 205f.

- $\alpha$ -Selektionsrate =  $\frac{\text{Aufrufer der Startseite}}{\text{Grundgesamtheit}^{47}}$
- $\beta$ -Selektionsrate =  $\frac{\text{Bearbeitungsstarter}}{\text{Aufrufer der Startseite}}$
- $\gamma$ -Selektionsrate =  $\frac{\text{Gültige Teilnahmen}}{\text{Bearbeitungsstarter}}$

Als erste Dimension dient hierbei die  $\alpha$ -Selektionsrate, welche auch als *Werbeerfolg* der Befragung deklariert wird. In Anlehnung an verwandte Untersuchungen kann dieser im vorliegenden Fall als Indikator dafür gewertet werden, wie gut die Key Informants durch das verbandsseitige Motivationsschreiben dazu animiert werden konnten, sich zumindest näher über das Forschungsprojekt zu informieren.<sup>48</sup> Bei insgesamt 310 angeschriebenen Key Informants konnte in 129 Fällen ein Aufruf der Startseite verzeichnet werden, was eine  $\alpha$ -Selektionsrate von 41,61 % ergibt. Dieser Wert ist als hoch einzustufen.<sup>49</sup> Allerdings unterliegt dieser in der Regel einer Reihe methodenbedingter Verzerrungen, weshalb Interpretationen zumindest unter Vorbehalt zu erfolgen haben.<sup>50</sup> Im hier vorliegenden Kontext ist trotz Dopplerbereinigung bspw. nicht auszuschließen, dass ein Teilnehmer von zwei verschiedenen Endgeräten auf die Startseite zugegriffen hat. Auch könnte ein versehentlicher oder unbedachter Aufruf als generelles Interesse an der Befragung missinterpretiert werden.<sup>51</sup>

Als zweite Dimension verkörpert die  $\beta$ -Selektionsrate den *Motivationserfolg* einer Befragung. Mit insgesamt 91 Teilnehmern haben ca. 70,54 % der Startseiten-Aufrufer mit der aktiven Bearbeitung der Fragen begonnen, was einen vergleichsweise gewöhnlichen Wert widerspiegelt.<sup>52</sup> Es kann somit geschlussfolgert werden, dass durch die näheren Ausführungen zum Forschungsprojekt die deutliche Mehrheit zur Bearbeitung des Fragebogens motiviert wurde - sofern ein solcher Entschluss nicht bereits zuvor feststand.

---

<sup>47</sup> Konkret spricht der Autor hierbei von der Anzahl derer, die von der Befragung Kenntnis erlangt haben. Aufgrund des personalisierten E-Mail-Verteilers des Mittelstandsverbands ist dies also gleichbedeutend mit der relevanten Grundgesamtheit.

<sup>48</sup> Vgl. MOHR (2008), S. 259.

<sup>49</sup> Vgl. EBENDA, THEOBALD (2003), S. 207f. und VOLL (2008), S. 115.

<sup>50</sup> Vgl. exemplarisch MORY (2014), S. 313f. und ZEUGE (2008), S. 53.

<sup>51</sup> Vgl. ZEUGE (2008), S. 53.

<sup>52</sup> Vgl. für ähnliche oder geringere Werte exemplarisch SCHÖNDUWE (2015), S. 180, THEOBALD (2003), S. 207f. und VOLL (2008), S. 115. Höhere Werte konnten insb. in solchen Studien erzielt werden, in denen die Primärerhebungen innerhalb eines Unternehmens stattgefunden haben und auf diese Weise vermutlich ein mitarbeiterübergreifender Konsens zur Teilnahme bestand, vgl. exemplarisch MORY (2014), S. 314 sowie die dort zitierte Literatur.

Die  $\gamma$ -*Selektionsrate* kann neben der effektiven Rücklaufquote als wichtigste Größe verstanden werden, da diese als Indikator für den *Gestaltungserfolg* mögliche Stärken und Schwächen des Fragebogens aufzudecken vermag. In der vorliegenden Untersuchung liegt dieser Wert mit 70 verwertbaren Fragebögen bei 76,92 %, was analog eine Abbruchquote von 23,08 % ergibt. Diese ist bei einer mittleren Bearbeitungszeit von etwa 20 Minuten als sehr positiv einzustufen.<sup>53</sup> Auch ist hierbei festzustellen, dass der Abbruch in ca. 90,00 % der Fälle nach dem relativ kurzen, ersten Abschnitt erfolgte und somit als eher unproblematisch zu werten ist.<sup>54</sup> Ab dem zweiten Abschnitt nahm die Komplexität der Fragen unverzichtbar zu, was ein abfallendes Interesse der Teilnehmer in Einzelfällen jedoch nicht ausschließen konnte. Verstärkt wird ein solcher Effekt hierbei durch eine - im Vergleich zur persönlichen Interaktion - sehr niedrige Hemmschwelle, da der Fragebogen bei entsprechendem Desinteresse oder Zeitmangel „mit einfachem Mausclick“ beendet werden kann.<sup>55</sup>

Die effektive Rücklaufquote der Befragung beträgt 22,58 %. Dieser Wert sowie der dazugehörige Stichprobenumfang von 70 lassen sich im Vergleich mit ähnlichen Untersuchungen innerhalb der Verbundgruppenforschung als gut bewerten, obgleich teilweise signifikante Unterschiede zwischen postalischen und reinen Onlinebefragungen festzustellen sind.<sup>56</sup> MEFFERT (1992) und HERMANN/HOMBURG (2000) beziffern übliche Rücklaufquoten in einem Wertekorridor zwischen 5-30 %.<sup>57</sup> Zusätzlich gilt zu beachten, dass die stetig gestiegene Anzahl an Befragungen der letzten Jahre eine insgesamt gesunkene Teilnahmebereitschaft mit Tendenzen zur prinzipiellen Verweigerung seitens der Unternehmen bewirkt haben.<sup>58</sup> Abb.1 enthält einen Überblick der soeben dargelegten Rücklaufstatistik.

---

<sup>53</sup> Vgl. MORY (2014), S. 314 und VOLL (2008), S. 115.

<sup>54</sup> Vgl. hierzu analog THIELSCH/WELTZIN (2012), S. 118.

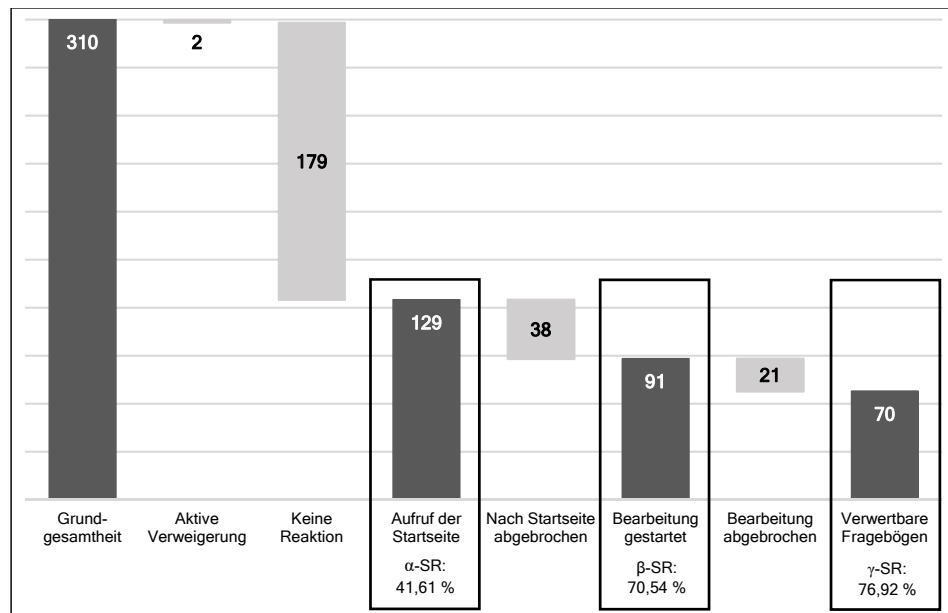
<sup>55</sup> Vgl. LÜTTERS (2004), S. 167.

<sup>56</sup> Befragungen von Verbundgruppenzentralen ergeben bei Online-Zustellung folgende Stichprobenumfänge (SU) und Rücklaufquoten (RQ): NOHR ET AL. (2006) SU: 32, RQ: 12,94 %; ZENTES/SCHEER/LEHNERT (2007) SU: 35 RQ: 8,83 %; WESTHAUSEN (2016) SU: 59, RQ: unbekannt; KRAPP (2018) SU: 54, RQ: 24,88 %; GUGGENBERGER ET AL. (2019) SU: 29, RQ: unbekannt. Postalische Befragungen gelangen zu folgenden Ergebnissen DAUTZENBERG (1996) SU: 75, RQ: 44,90 %; EBERTZ (2006) SU: 118, RQ: 24,90 %; ZENTES/SCHEER/LEHNERT (2007) SU: 83, RQ: 20,67 %; SCHEER (2008) SU: 85, RQ: 17,13 %; JAHN (2013) SU: 104, RQ: 24,19 %. Hinweis: ZENTES/SCHEER/LEHNERT (2007) beschreiben separate Zahlenwerte für beide Erhebungsformen.

<sup>57</sup> Vgl. MEFFERT (1992), S. 202 und HERMANN/HOMBURG (2000), S. 27.

<sup>58</sup> Vgl. TAAPE (2015), S. 119.

Abb. 1: Rücklaufstatistik und Selektionsraten



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an PIEHLER (2011), S. 36 und VOLL (2008), S. 115.

## 3.2 Untersuchung der Datenvalidität

Im Folgenden gilt es die Daten der Stichprobe auf ihre qualitativen Eigenschaften zu überprüfen. Die Untersuchung untergliedert sich hierbei in Aspekte zur externen sowie zur internen Validität.<sup>59</sup> Eine Stichprobe ist in einem solchen Fall als extern valide zu bezeichnen, wenn von dieser auf die zugrunde liegende Population geschlossen werden kann. Interne Validität liegt hingegen dann vor, wenn alternative Erklärungen für Beeinflussungen des Forschungsgegenstands ausgeschlossen werden können.<sup>60</sup>

### 3.2.1 Prüfung der externen Datenvalidität

Zunächst wird die Repräsentativität der Daten überprüft. Als repräsentativ gilt eine Stichprobe dann, wenn ihre Verteilungseigenschaften „hinreichend gut“ mit jenen der Grundgesamtheit übereinstimmen.<sup>61</sup> Somit gilt diese als Kernbestandteil der Qualitätsprüfung.<sup>62</sup> Ferner soll kontrolliert werden, ob und in welchem Ausmaß ein Non-Response Bias vorliegt.

#### *Repräsentativität*

Aufgrund der generellen Problematik bezüglich der Erfassung aller Verbundgruppen im deutschen Sprachraum wird die Grundgesamtheit im

<sup>59</sup> Vgl. zur Einteilung auch SANDER (2011), S. 158.

<sup>60</sup> Vgl. TREIBLMAIER (2010), S. 10f sowie die dort zitierte Literatur.

<sup>61</sup> Vgl. KEMPF (1984), S. 511.

<sup>62</sup> Vgl. BAHRENBURG ET AL. (2010), S. 19.

Folgenden auf die Mitglieder des Mittelstandsverbunds begrenzt.<sup>63</sup> Es ist davon auszugehen, dass dieser als Dachverband mindestens die Hälfte aller Verbundgruppen vertritt.<sup>64</sup> Die nachfolgende Tab. 3 enthält hierzu eine komparative Übersicht der Stichprobe sowie der Grundgesamtheit hinsichtlich der absoluten und relativen Branchenverteilung.<sup>65</sup>

Tab. 3: Branchenverteilung von Stichprobe und Grundgesamtheit

Branche	Stichprobe		Grundgesamtheit <sup>*)</sup>	
	Anzahl	Anteil in %	Anzahl	Anteil in %
Baustoffe / Baubedarf / DIY / Fliesen / Holz	4	6,06	27	8,71
Bekleidung / Kinderausstattung	1	1,51	6	1,94
Büro-, Papier-, Schreib / Spielwaren	3	4,55	8	2,58
Elektro-EH /-GH, IT, Foto, Telekommunikation	4	6,06	18	5,80
Floristik / Garten	1	1,51	3	0,97
Food	10	15,15	55	17,74
Hörgeräte / Optik / Sanitätshaus / Dental	2	3,03	11	3,55
Kfz-Teile / Kfz / Reifen	5	7,58	13	4,20
Maler-, Lackierer-, Raumausstatterbedarf / Heimtextilien / Betten	3	4,55	17	5,48
Möbel / Küchen	6	9,10	18	5,80
Parfümerie / Drogerie / Reformhaus	1	1,51	4	1,29
Pharma / Apotheken	2	3,03	6	1,94
PVH / Eisenwaren / Maschinen / Werkzeuge	2	3,03	8	2,58
Sanitär	1	1,51	8	2,58
Schuhe / Leder / Accessoires	5	7,58	13	4,19
Sport / Fahrrad	1	1,51	6	1,94
Sonstige	13	19,70	52	16,77
Sonstige (Untersysteme)	2	3,03	37	11,94
<b>Σ</b>	<b>66</b>	<b>100,00</b>	<b>310</b>	<b>100,00</b>

Quelle: Eigene Darstellung. (\* ) Zuordnung auf Basis eigener Recherchen)

Zunächst ist eine im Vergleich zum Gesamtrücklauf verkleinerte Grundgesamtheit von nunmehr 66 Verbundgruppen zu verzeichnen, da in vier Fällen keine Branchenangabe erfolgte. Ferner zeigt sich, dass alle Branchen innerhalb der Stichprobe mindestens einmal vertreten sind und eine tendenzielle Übereinstimmung mit der Grundgesamtheit zu vermuten

<sup>63</sup> Die letzte Vollerfassung aller Verbundgruppen im deutschen Sprachraum ist DANNENMAIER/LINDEBNER/SAALFRANK (2003) zu entnehmen. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass seither bereits zahlreiche Kooperationen aus der Grundgesamtheit ausgeschieden sind oder sich andere organisatorische Änderungen ergeben haben, vgl. WESTHAUSEN (2016), S. 113. Zudem existieren zahlreiche Verbundgruppen außerhalb von Verbandsstrukturen.

<sup>64</sup> Vgl. SCHWERIN (2004), S. 269 und ZENTES/SCHEER/LEHNERT (2007), S. 22.

<sup>65</sup> Laut offizieller Mitgliederliste sind dem Verband derzeit 273 Mitglieder bzw. Fördermitglieder angehörig, vgl. DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V. (2020). Bei der Differenz von 37 handelt es sich hierbei um sogenannte „Untersysteme“ bestehender Mitglieder, die jedoch im Wesentlichen als eigenständige Einheiten agieren und somit auch gezielt zu der Befragung eingeladen wurden. Diese Untersysteme werden fortan branchentechnisch als eigene Kategorie behandelt.

ist.<sup>66</sup> Etwaige Abweichungen sind zum einen in einer leichten Überrepräsentierung der Branchen „Kfz-Teile / Kfz / Reifen“ und „Möbel / Küchen“, zum anderen hingegen in Form einer tendenziellen Unterrepräsentierung der Branchen „Baustoffe / Baubedarf / DIY / Fliesen / Holz“ sowie „Maler-, Lackierer-, Raumausstatterbedarf / Heimtextilien / Betten“ erkenntlich. Auf Basis eines  $\chi^2$ -Anpassungstests lässt sich statistisch überprüfen, ob sich die Verteilung der Stichprobe signifikant von jener der Grundgesamtheit unterscheidet.<sup>67</sup> Für den herkömmlichen Testeinsatz muss jedoch zunächst eine additive Erfüllung der folgenden Bedingungen vorliegen:<sup>68</sup>

1. Stichprobenumfang  $n > 40$
2. Alle Erwartungshäufigkeiten  $\geq 1$
3. 80 % der Erwartungshäufigkeiten  $\geq 5$

Da wegen der verhältnismäßig kleinen Grundgesamtheit selbst bei einer Vollerhebung an einigen Stellen eine Verletzung der erforderlichen Erwartungshäufigkeiten vorläge, sind Ergebnisse auf Grundlage des herkömmlichen Tests als unzuverlässig anzunehmen.<sup>69</sup> Hieraus resultiert, dass eine Entscheidung auf Basis des Testverfahrens nach FISHER/YATES<sup>70</sup> erforderlich ist, welches als komplexes numerisches Rechenkalkül eine Alternative zum  $\chi^2$ -Test darstellt und im Gegensatz zu diesem keine zahlenmäßigen Anforderungen an die Stichprobe stellt.<sup>71</sup> Im vorliegenden Fall lässt sich der exakte Fisher-Yates-Wert mit Hilfe des Monte-Carlo-Verfahrens hinreichend genau approximieren.<sup>72</sup> Insgesamt stellt sich heraus,

---

<sup>66</sup> Die ursprünglich gemäß DANNENMAIER/LINDEBNER/SAALFRANK (2003), S. 73 einzeln behandelten Branchen „Elektro-EH /-GH, IT, Telekommunikation“ / „Foto“, „Hörgeräte/Sanitätshaus/Dental“ / „Optik“ sowie „PVH/Eisenwaren“ / „Maschinen/Werkzeuge“ werden für die weitere Analyse jeweils zusammengefasst, da eine Untergliederung im Rahmen der Befragung teilweise zu Unsicherheiten seitens der teilnehmenden Unternehmen geführt hat. Bspw. stellt sich eine separate Behandlung von Optik und Hörgeräten als unzweckmäßig dar, da viele Verbundgruppen beide Elemente bündeln.

<sup>67</sup> Vgl. UEBE/SCHÄFER (2019), S. 200ff. Hinweis: Die Einteilung der Grundgesamtheit der Verbundgruppen in die jeweiligen Branchen basiert hierbei auf eigenen Recherchen.

<sup>68</sup> Vgl. hier und im Folgenden CLAUB/FINZE/PARTZSCH (2017), S. 195.

<sup>69</sup> Genauer: Das Testergebnis nach  $\chi^2$  wird in einem solchen Fall als „liberal“ angenommen, d. h. die Nullhypothese wird tendenziell zu früh verworfen, vgl. hierzu BECKMANN (1999), S. 65ff.

<sup>70</sup> In der Literatur häufig auch als exakter  $\chi^2$ -Test bezeichnet.

<sup>71</sup> Vgl. exemplarisch HITCHCOCK (2009), S. 2ff.

<sup>72</sup> Die Berechnung des exakten Werts äußert sich, wie auch im vorliegenden Fall, für herkömmliche Rechner in den meisten Fällen als zu arbeitsspeicherintensiv. Eine auf 10.000-facher Wiederholung basierende Monte-Carlo-Simulation ist in Bezug auf die Testentscheidung jedoch als hinreichend valide anzunehmen, vgl. insb. die Beispielrechnungen in JANSSEN/LAATZ (2007), S. 797 ff.

dass die Nullhypothese bei einem Signifikanzniveau von 1 % ( $\alpha = 1\%$ ) unter Verwendung von 17 Freiheitsgraden nicht verworfen werden kann. Somit können Ergebnisse der Stichprobe auf die Grundgesamtheit übertragen werden, wobei branchenbedingte Unterschiede als rein zufallsbedingt aufzufassen sind. Eine Übersicht bezüglich der einzelnen Analyseschritte des  $\chi^2$ -Anpassungstests ist (stellvertretend für alle weiteren Testentscheidungen im Rahmen der Ausführungen) Tab. 4 zu entnehmen.

Tab. 4: Chi-Quadrat-Anpassungstest mit Monte-Carlo-Signifikanz

Schritt	Inhalt	Umsetzung
1	Zu prüfender Sachverhalt	Unterscheidet sich die Branchenverteilung der Stichprobe signifikant von jener der Grundgesamtheit?
2	Hypothesen	H <sub>0</sub> : kein signifikanter Unterschied H <sub>1</sub> : signifikanter Unterschied zwischen der Stichprobe und der Grundgesamtheit im Hinblick auf die Branchenverteilung
3	Testverteilung	$\chi^2$ -verteilte Testprüfgröße
4	Entscheidungsregel	$\chi^2_{emp} > \chi^2_{tab}$ bzw. Monte-Carlo-Signifikanz < Signifikanzniveau ( $\alpha$ ) → H <sub>0</sub> ist zu verwerfen.
5	Testergebnis / Entscheidung	$\chi^2_{emp} = 14,404$ , df = 17 (Freiheitsgrade) Monte-Carlo-Signifikanz = 0,752
		Für $\alpha = 0,01$ (1 %) gilt: $\chi^2_{emp} = 12,582 < 33,410 = \chi^2_{tab}$ bzw. MC-Signifikanz = 0,752 > 0,01 = $\alpha$
		H <sub>0</sub> kann nicht verworfen werden.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an SCHRÖDER (2017), S. 29f.

### ***Non-Response Bias***

Der Non-Response Bias beschreibt eine Fehlerquelle, die in solchen Fällen auftreten kann, in denen es nicht gelingt, für alle möglichen Untersuchungseinheiten der Grundgesamtheit empirische Daten zu erheben.<sup>73</sup> Im Konkreten besteht vorliegend also die Gefahr, dass sich die Ausfälle durch die nicht-teilnehmenden Verbundgruppen (*Unit-Non-Response*) in Bezug auf das Antwortverhalten nicht zufällig über die Zielpopulation verteilen. Somit skizziert der Non-Response Bias mit der Behandlung der Rücklaufquote gewissermaßen das Grundproblem einer Befragung, da

<sup>73</sup> Vgl. hier und im Folgenden exemplarisch BLAIR/ZINKHAN (2006), S. 4ff. und KOCH/BLOHM (2015), S: 1.

sich aus dieser analog der Anteil der nicht-teilnehmenden Unternehmen ergibt.<sup>74</sup> Wie bereits in Kap. 3.1 dargelegt ist die Höhe solcher Ausfälle in den letzten Jahren tendenziell angestiegen, weshalb der Non-Response eine zunehmend ernstzunehmende Fehlerquelle von Primärerhebungen widerspiegeln kann.<sup>75</sup>

Da die Antworten der nicht-teilnehmenden Verbundgruppen naturgemäß nicht zu ermitteln sind hat sich zur Überprüfung eines Non-Response-Bias in der Literatur ein statistischer Test nach ARMSTRONG/OVERTON (1977) durchgesetzt.<sup>76</sup> Bei diesem werden auf Basis eines t-Tests Abweichungen der Mittelwerte zwischen früh- und spätantwortenden Befragungsteilnehmern verglichen, da das Antwortverhalten letzterer Gruppe mit jenem der nicht-teilnehmenden Unternehmen als generell verwandt angenommen wird. Als Hauptgrund hierfür führen die Autoren an, dass spätantwortende Unternehmen erst durch Erinnerungen zur Befragungsteilnahme motiviert werden können, während möglicherweise zuvor bereits der Entschluss einer Nicht-Teilnahme feststand.<sup>77</sup> Zur statistischen Überprüfung wurde der Datensatz durch die zeitlich (nach Dateneingang) aufbauende LimeSurvey-ID chronologisch geordnet und in vier gerundete Abschnitte eingeteilt, wobei unteres und oberes Quartil in den Test einbezogen wurden. In diesem Zusammenhang konnte bei 117 metrisch skalierten Variablen lediglich in vier Fällen (3,42 %) ein signifikanter Unterschied ( $\alpha = 5\%$ ) festgestellt werden. Eine systematische Verzerrung durch einen Unit-Non-Response ist somit weitestgehend auszuschließen.<sup>78</sup>

Neben dem soeben skizzierten Totalausfall existiert mit dem *Item-Non-Response* eine zweite Verkörperung des Non-Response Bias. Hierunter ist eine solche Verzerrung zu verstehen, die sich aus dem Fehlen einzelner Werte („missing values“) in Fragebögen ergibt, welche sich in Gänze jedoch als verwertbar erweisen.<sup>79</sup> Als Hauptgründe lassen sich hierbei

---

<sup>74</sup> Vgl. für eine umfassende Literaturstudie zu möglichen Gründen eines Unit-Non-Response ENGEL/SCHMIDT (2019), S. 386ff.

<sup>75</sup> Vgl. exemplarisch NISHIMURA/WAGNER/ELLIOTT (2017), S. 43 und WAHLBERG/POOM (2015), S. 336 sowie die dort zitierte Literatur.

<sup>76</sup> Vgl. hier und im Folgenden ARMSTRONG/OVERTON (1977), S. 397ff.

<sup>77</sup> Teilweise wird diesem jedoch nur ein Test auf „Zögerverzerrung“ (Late-Response-Bias) attestiert, da späte Antworten theoretisch völlig andere Gründe aufweisen können als Teilnahmeverweigerungen. Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wird jedoch auf eine diesbezüglich vertiefende Diskussion verzichtet. Für eine dezidierte Behandlung der Thematik vgl. exemplarisch MENTZER/FLINT (1997), S. 205f.

<sup>78</sup> Vgl. für verwandte Entscheidungen aus Basis des Tests exemplarisch CIESIELSKI (2008), S. 153, MAYER (2009), S. 151 und SIEBER (2007), S. 130.

<sup>79</sup> Vgl. COUPER/DE LEEUW (2003), S. 157f.



meist die bewusste Verweigerung, das Unvermögen bzw. Unverständnis sowie das versehentliche Übergehen des Befragungsteilnehmers in Bezug auf konkrete Fragen anführen.<sup>80</sup> Mit Ausnahme des letzten Faktors gelten Pre-Tests, eine sorgsame Fragenformulierung sowie der insgesamt begrenzte Umfang der Befragung als unverzichtbar.<sup>81</sup> Trotz aller Vorbeugungsmaßnahmen verkörpern missing values ein allgegenwärtiges Problem bei jeglichen Formen der Primärerhebung.<sup>82</sup>

In vorliegendem Fall beträgt der Anteil ausgefüllter Frageitems variablen- und fallübergreifend etwa 91,10 % und ist somit als akzeptabel einzustufen.<sup>83</sup> Auf Grundlage eines statistischen Tests nach LITTLE (1988) lässt sich das konkrete Ausfallmuster (mit p-Wert  $\approx 1$ ) der vorliegenden missing values als rein zufällig („missing completely at random“ (MCAR)) feststellen, was bedeutet, dass die Wahrscheinlichkeit einer Fehlangabe weder von der jeweils betroffenen noch von einer beliebigen anderen Variable abhängig ist.<sup>84</sup> Dieses Testergebnis ist positiv zu interpretieren, da somit auf jegliche Imputationsverfahren<sup>85</sup> zurückgegriffen werden kann, die Maximum Likelihood-Schätzungen vornehmen, welche sich wiederum durch eine hohe Validität und hervorragende statistische Eigenschaften auszeichnen.<sup>86</sup> Für die spätere multivariate Analyse der Hypothesen, bei welcher vollständige Datenmatrizen eine Anforderung verkörpern, sollen daher Ersatzwerte auf Basis des Expectation-Maximization-Verfahrens (EM-Verfahren) zugrunde gelegt werden.<sup>87</sup>

### 3.2.2 Prüfung der internen Datenvalidität

Die Prüfdimensionen der internen Validität umfassen im vorliegenden Fall ausschließlich Aspekte hinsichtlich der Methodenverzerrung, welche im Kern beschreibt, dass Art und Durchführung der Erhebungsmethode

---

<sup>80</sup> Vgl. LYNN (2005), S. 2.

<sup>81</sup> Vgl. SANDER (2011), S. 161.

<sup>82</sup> Vgl. WEIBER/MÜHLHAUS (2014), S. 175.

<sup>83</sup> Vgl. für eine verwandte Untersuchung SCHEER (2008), S. 229. Der Autor zitiert hierbei zudem eine Studie, in welcher 3-8 % fehlender Werte als gängige Referenzgrößen beschrieben werden.

<sup>84</sup> Vgl. LITTLE (1988), S. 1198ff. Hinweis: Der Test eignet sich nur für metrisch skalierte Variablen und kann daher nicht für kategoriale Variablen (z. B. Ja/Nein) eingesetzt werden, vgl. URBAN/MAYERL (2018), S. 450.

<sup>85</sup> Gemäß der Literaturempfehlung wird in der vorliegenden Untersuchung auf jegliche Eliminierungsverfahren verzichtet, da diese eine weitere Dezimierung der zahlenmäßig ohnehin begrenzten Datengrundlage zur Folge hätten.

<sup>86</sup> Vgl. für eine vertiefte Betrachtung ENDERS (2010), S. 56ff. und WEIBER/MÜHLHAUS (2014), S. 176.

<sup>87</sup> Für eine Auflistung der Vorteile des EM-Verfahrens vgl. GÖTHLICH (2009), S. 129 und JAGER (2009), S. 141 sowie die dort zitierte Literatur.

selbst einen unmittelbaren Einfluss auf die Messergebnisse haben.<sup>88</sup> Im Konkreten sollen zu dieser Problematik der Common-Method Bias sowie der Key-Informant Bias behandelt werden.

### ***Common-Method Bias***

Ein Common-Method Bias tritt in einem solchen Fall auf, in welchem abhängige und unabhängige Variable über selbiges Verfahren erhoben werden.<sup>89</sup> Somit lässt sich das Auftreten eines Common-Method Bias auf die konkrete Methodik zurückführen, weshalb vorbeugende Maßnahmen möglichst vor der Erhebung zu treffen sind. So nennen PODSAKOFF ET AL. (2003) neben dem unvermeidbaren Faktor der Beantwortung beider Variablentypen durch einen Key Informant<sup>90</sup> diesbezüglich vor allem den Aufbau der Frageitems.<sup>91</sup> Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden die jeweiligen Items, wie bereits beschrieben, anhand einer intensiven Literaturstudie sowie durch die im Rahmen der in Kap. 2.2 näher dargelegten Experteninterviews abgesichert.<sup>92</sup> Zudem wurde durch die in Kap. 2.3.2 durchgeführten Pre-Tests sowie durch die Abschlusssitzung mit den Verbandsvertretern auf eine klare Verständlichkeit der Fragenformulierung sowie eine Positionierung der jeweiligen Items besonderer Wert gelegt. Eine Existenz der methodenbasierten Verzerrung lässt sich dennoch nicht gänzlich ausschließen.

Zur statistischen Absicherung hinsichtlich des Vorliegens eines Common-Method Bias hat sich in der Literatur der *One-Factor-Test* nach HARMAN (1976) durchgesetzt.<sup>93</sup> Zu diesem Zweck werden alle Items der im Rahmen der Analyse verwendeten Konstrukte einer explorativen Faktorenanalyse unterzogen. Die unrotierte Lösung zur Falsifizierung eines potenziellen Common-Method Bias muss hierbei die folgenden beiden Eigenschaften erfüllen:

1. Extraktion von mehr als einem Faktor mit Eigenwert > 1
2. Extrahierte Modellvarianz eines Faktors  $\leq 50\%$

---

<sup>88</sup> Vgl. SANDER (2011), S. 105.

<sup>89</sup> Vgl. PODSAKOFF ET AL. (2003), S. 879ff.

<sup>90</sup> Vgl. für die Problematik der Befragung unterschiedlicher Key Informants einer Organisation KÜPPER (2010), S. 142 sowie die dort zitierte Literatur.

<sup>91</sup> Vgl. EBENDA, S. 881.

<sup>92</sup> Vgl. für eine detaillierte Herleitung SCHUPP (2019), S. 23ff.

<sup>93</sup> Vgl. hier und im Folgenden HARMAN (1976), S. 11ff sowie exemplarisch GÜTTLER (2009), S. 162f und PODSAKOFF/ORGAN (1986), S. 536.

Im vorliegenden Fall konnten insgesamt 12 Faktoren mit einem Eigenwert von größer Eins extrahiert werden. Zudem erklärt der Faktor mit dem größten Erklärungsgehalt 24,09 % der Modellvarianz, was deutlich unter dem kritischen Wert liegt. Die Existenz eines Common-Method Bias ist somit auf Basis des durchgeführten Tests auszuschließen.

### ***Key-Informant Bias***

Ein Key-Informant Bias könnte sich im Rahmen der vorliegenden Untersuchung durch die Befragung eines Informanten ergeben, bei dem davon ausgegangen wird, dass dieser zu generalisierbaren Aussagen innerhalb der gesamten Verbundgruppe im Stande ist.<sup>94</sup> Ein solches Vorgehen deckt sich mit der in der Literatur gängigen Methode zur Generierung quantitativer Daten, vor allem zu theoretischen Konstrukten der Kundenorientierung sowie der Organisationskultur.<sup>95</sup> Konkret wurden als solche, wie bereits in Kap. 2.3.3 dokumentiert, die Geschäftsführer bzw. Vorstände festgelegt. Die zentrale Gefahr ergibt sich hierbei jedoch aus dem Umstand, dass die subjektive Wahrnehmung des Befragten möglicherweise in einer unkorrekten Wiedergabe objektiver Sachverhalte mündet.<sup>96</sup> Zwar ist eine solche Verzerrung nicht kategorisch auszuschließen, jedoch dominieren bei sorgsamer Wahl der Key Informants sowie durch die persönliche Ansprache ebenjener, welche vorliegend durch das verbandsseitige Einladungsschreiben gewährleistet wurde, regelmäßig die Vorteile einer hohen Datenqualität.<sup>97</sup> Zudem weist TAAPE (2015) darauf hin, dass eine hinreichende Verwendung sog. faktenbasierter Indikatoren die Gefahr einer Verzerrung mindern können.<sup>98</sup> Konkret wurde dies vorliegend vor allem mittels detaillierter Fragen zur Umsetzung von Datenmanagementsystemen sowie zu den hierauf aufbauenden Zielfunktionen innerhalb der Verbundgruppe sichergestellt. Die nachfolgende Abb. 2 enthält eine detaillierte Übersicht zur Teilnehmerstruktur.

---

<sup>94</sup> Vgl. ERNST (2003), S. 1250.

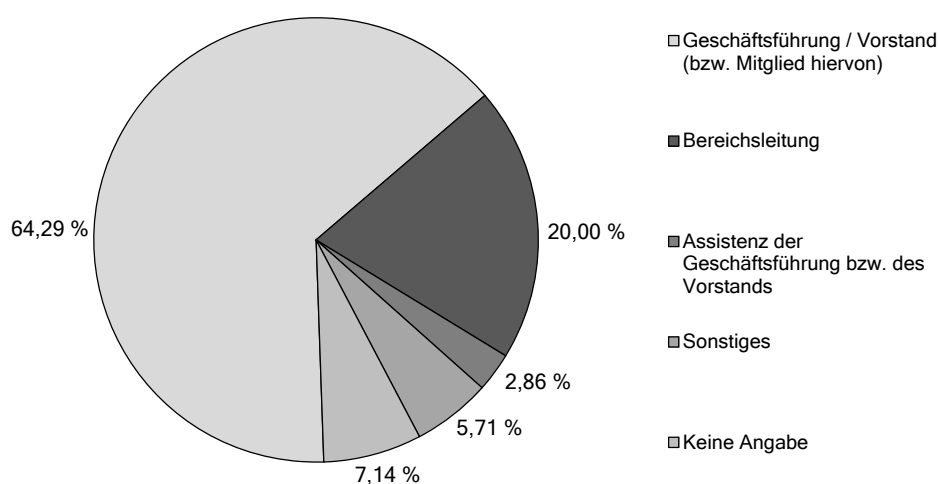
<sup>95</sup> Vgl. HURRE/KIESER (2005), S. 585.

<sup>96</sup> Vgl. SÖHNCHEN (2009), S. 136.

<sup>97</sup> Vgl. KLEIN (2016), S. 106.

<sup>98</sup> Vgl. TAAPE (2015), S. 130f.

Abb. 2: Position der Befragungsteilnehmer



Quelle: Eigene Darstellung.

Es zeigt sich, dass mit 64,29 % ein Großteil der Teilnehmer der Geschäftsführung bzw. des Vorstandes der jeweiligen Verbundgruppe angehört ist. Bereits zuvor war zu erwarten, dass nicht alle unmittelbar angeschriebenen Key Informants die Bearbeitung persönlich vornehmen, sondern diese möglicherweise an einen für ihr Bekunden geeigneteren Bereich weiterleiten. So lässt sich erklären, dass 20,00 % der Position der Bereichsleitung zuzuordnen sind. Sofern von den Teilnehmern angegeben, entstammen diese vornehmlich aus den Bereichen Data- und Retail-Operations. Insgesamt sind somit 84,29 % der unmittelbaren bzw. erweiterten Geschäftsleitung angehört, was einen verhältnismäßig hohen Wert widerspiegelt.<sup>99</sup> Während weitere 2,86 % im Rahmen der Geschäftsführungs- bzw. Vorstandsassistenten unmittelbare Berührungspunkte mit den Leitungsaktivitäten der Verbundgruppe haben, weisen lediglich 5,71 % der Auskunftspersonen keinen direkten oder indirekten Führungsbezug auf. Die bereits in Kap. 2.3.3 skizzierte Interdisziplinarität des Forschungsobjekts zeigt sich hierbei ferner in einer paritätischen Aufteilung in die Bereiche Controlling, Projektmanagement, Prüfwesen und wissenschaftliche Mitarbeit. Bei weiteren 7,14 % der Befragten wurde keine Angabe zur Position getätigt. Aufgrund der anzunehmenden Kompetenzen der Befragten weist die dargelegte Teilnehmerstruktur auf eine hohe Datenqualität und somit eine geringe Verzerrung durch den Key-Informant Bias hin.

<sup>99</sup> Vgl. zur Argumentation SCHRÖDER (2017), S. 14. Korrespondierende Werte innerhalb der empirischen Verbundgruppenforschung ergeben exemplarisch: SCHEER (2008): 67,2 % und JAHN (2013): 74,1 %.

### 3.3 Zwischenfazit

Ziel der Validitätsprüfungen war es, die Qualität des Datensatzes auf Basis unterschiedlicher Facetten bewerten zu können. Im Rahmen der externen Datenvalidität konnte kein signifikanter Unterschied der Branchenverteilung des Samples zur Grundgesamtheit festgestellt werden, weshalb sich die Stichprobe als repräsentativ erweist. Auch konnte eine Verzerrung durch einen Non-Response Bias weitgehend verworfen werden. Im Rahmen der internen Datenvalidität wurde der kritische Wert des Tests eines Common-Method Bias deutlich unterschritten, weshalb diesbezüglich von einer gänzlichen Unverzerrtheit auszugehen ist. Durch die sorgsame Wahl der Key-Informants, die persönliche Ansprache sowie die Verwendung faktenbasierter Indikatoren wurde ein Anteil der erweiterten Geschäftsführung von 84,29 % im Sample erreicht, was eine Verzerrung durch einen Key-Informant Bias ebenfalls unwahrscheinlich erscheinen lässt. Insgesamt lässt sich die Stichprobe somit als valide und qualitativ hochwertig feststellen. Die nachfolgende Tab. 5 fasst die Prüfelemente sowie die zugehörigen Testergebnisse in komprimierter Form zusammen.

Tab. 5: Komprimierte Übersicht der Validitätsprüfungen

	Prüfelement	Sachverhalt	Prüfvorgang	Prüfergebnis	Σ	ΣΣ
Externe Datenvalidität	<i>Repräsentativität</i>	Übertragung: Stichprobe auf Grundgesamtheit	$\chi^2$ -Anpassungstest im Hinblick auf die Branchenverteilung  Approximation des Fisher-Yates-Werts durch MC-Simulation	H <sub>0</sub> nicht verwerfen  Kein signifikanter Unterschied der Branchenverteilungen	vollständig gegeben	Daten extern valide
	<i>Non-Response Bias</i>	Unit-Non-Response	Testverfahren nach ARMSTRONG/OVERTON	3,42 % Mittelwertabweichung	weitgehend unverzerrt	
		Item-Non-Response	1. Anteil fehlender Daten	ca. 8,90 %		
			2. Testverfahren nach LITTLE auf MCAR	H <sub>0</sub> nicht verwerfen		
		3. Datenimputation durch EM-Verfahren möglich	valide / robuste Schätzer			
Interne Datenvalidität	<i>Common-Method Bias</i>	Gefahr der Verzerrung durch die gewählte Messmethode	Präzise Fragenformulierung  Durchführung von Pre-Tests  Ein-Faktor-Test nach HARMAN	12 Faktoren mit Eigenwert > 1  Item mit größtem Erklärungsgehalt = 24,09 % der Modellvarianz (< 50 % = kritischer Wert)	unverzerrt	Daten intern valide
	<i>Key-Informant Bias</i>	Gefahr der Verzerrung durch Fehlinformationen	Sorgsame Wahl der Key Informants  Persönliche Ansprache  Verwendung faktenbasierter Indikatoren	Anteil erweiterter Geschäftsleitung im Sample:  84,29 %	weitgehend unverzerrt	

Quelle: Eigene Darstellung.

### 3.4 Deskriptive Ergebnisse

Im nachfolgenden Kapitel erfolgt eine deskriptive Auswertung ausgewählter Kontext-, Gestaltungs- und Erfolgsvariablen. Hierbei werden in Kap. 3.4.1 zunächst allgemeine Ausgestaltungsaspekte sowie Eigenschaften der Verbundgruppen betrachtet. In Kap. 3.4.2 folgt anschließend eine erste Skizzierung möglicher Komponenten eines Daten-Netzwerkbetriebs, welche anhand explorativer Erkenntnisse dokumentiert werden.

#### 3.4.1 Ausgestaltung und Eigenschaften der Verbundgruppen

Die nachfolgenden, deskriptiven Ergebnisse gliedern sich zunächst in allgemeine Größen- und Absatzmerkmale sowie solche Determinanten, die die Verbundgruppenzentrale betreffen.

##### *Allgemeine Größenmerkmale*

In Anlehnung an ZENTES/SCHEER/LEHNERT (2007) wird als erstes Größenkriterium die Höhe des Umsatzes der Teilnehmer zugrunde gelegt.<sup>100</sup> Im Konkreten wurde vorliegend der jeweilige Außenumsatz abgefragt, welcher die Umsatzsumme der angeschlossenen Mitglieder widerspiegelt.<sup>101</sup> Bei Einteilung in unterschiedliche Größenkategorien zeigt sich mit 30,51 % eine leichte Dominanz solcher Gruppen, die sich in einem Intervall von 1.000-4.999 Mio. EUR befinden und somit gemessen am Umsatz als groß einzustufen sind. Jedoch ist die Gruppe kleiner Netzwerke mit einem Umsatz von unter 100 Mio. EUR mit einem Anteil von 25,42 % nicht unterrepräsentiert. Es folgen Teilnehmer mit einem Außenumsatz von 100-500 Mio. EUR (18,64 %) sowie sehr große Verbundgruppen mit einem Umsatz von über 5.000 Mio. EUR. (16,95 %). Lediglich die Gruppe mittelgroßer Verbundgruppen (500 Mio.-1.000 Mio. EUR) konnte mit 8,47 % deutlich weniger häufig erreicht werden.

Zweiter Indikator ist die Mitgliederanzahl. Mit jeweils 27,27 % bilden Verbundgruppen in einem Intervall von 1-99 bzw. von 100-499 Mitgliedern die Mehrheit. 19,70 % der Befragten geben eine Mitgliederzahl zwischen 500-999 an, gefolgt von 18,18 % mit einer Zahl zwischen 1.000-4.999. Bei 7,58 % wird eine Mitgliederzahl von über 5.000 angegeben. Somit zeigt sich im Sample eine abnehmende Tendenz im Hinblick auf die Mitgliedergröße.

---

<sup>100</sup> Vgl. hier sowie für die weiteren Klassifikationsmerkmale zur deskriptiven Größenauswertung der Verbundgruppen ZENTES/SCHEER/LEHNERT (2007), S. 37f.

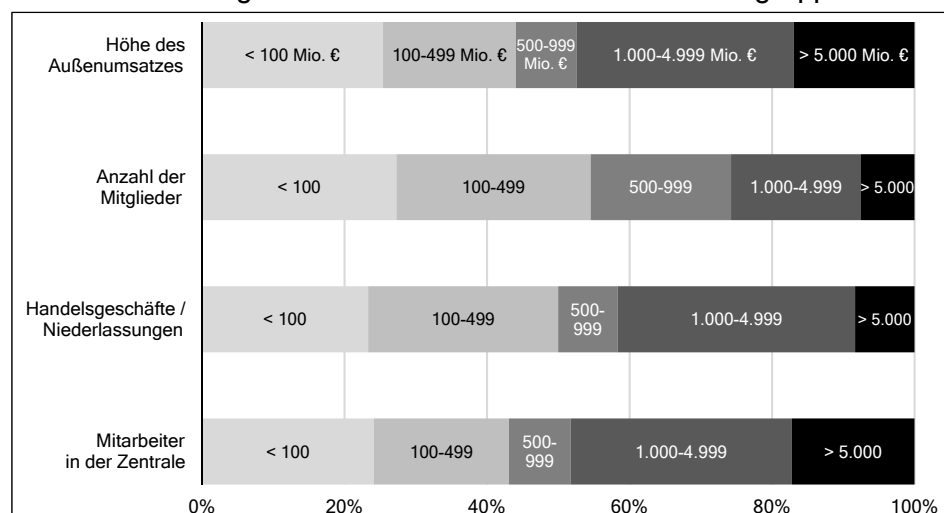
<sup>101</sup> Vgl. BACKHAUS (2009), S. 29. Anmerkung: Die Höhe des Innenumsatzes (= Zentralregulierungsumsatz) wurde auf Grundlage der Gespräche mit den Verbandsvertretern als zu sensible Information eingestuft (vgl. Kap. 2.3.2)

Die Zahl der Handelsgeschäfte bzw. Niederlassungen der angeschlossenen Mitglieder wird als weiteres Größenmerkmal interpretiert. Analog zur Umsatzhöhe erweist sich die Gruppe großer Verbundgruppen, welche vorliegend mit einer Geschäftszahl von 1.000-4.999 als solche klassifiziert wird, mit einem Anteil von 33,33 % als geringfügig überrepräsentiert. 26,68 % bzw. 23,33 % geben an, unter 100 Handelsgeschäfte zu führen bzw. sich in einem Bereich zwischen 100-499 zu befinden. Sehr große Verbundgruppen, deren Mitglieder über 5.000 Handelsgeschäfte führen, sind mit 8,33% anteilmäßig weniger stark vertreten. Gleiches gilt für mittelgroße Verbundgruppen, bei denen eine Niederlassungsanzahl von 500-999 angegeben wird.

Als vierter und letzter Größenindikator wird die Anzahl der Mitarbeiter in den Zentralen betrachtet. Auch hier liegt mit einem Anteil von 31,03 % eine leichte Dominanz großer Verbundgruppen vor, in deren Zentralen 1.000-4.999 Mitarbeiter arbeiten. Zweitgrößte Gruppe bilden mit 21,14 % solche Zentralen, in denen weniger als 100 Mitarbeiter beschäftigt sind. In 18,89 % der Fälle sind der Zentrale 100-499 Mitarbeiter angehörig, dicht gefolgt von 17,24 % sehr großer Verbundgruppenzentralen mit über 5.000 Mitarbeitern. Mittelgroße Verbundgruppen mit 500-999 Mitarbeitern innerhalb der Zentrale sind mit 8,62 % vorliegend in der Unterzahl.

Kriterienübergreifend ist eine relativ ausgeglichene Verteilung aller Größengruppen festzustellen, wobei (mit Ausnahme der Mitgliederanzahl) große Verbundgruppen etwas dominieren. Umgekehrt analog offenbart sich das Bild eine leichten Unterrepräsentierung mittlerer Netzwerke. Die nachfolgende Abb. 3 visualisiert die soeben dargelegten Proportionen.

Abb. 3: Allgemeine Größenmerkmale der Verbundgruppen



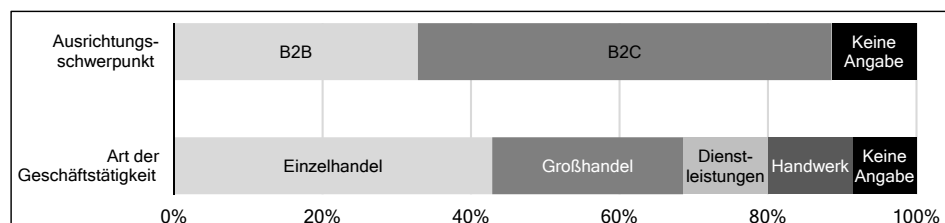
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an ZENTES/SCHEER/LEHNERT (2007), S. 38 und SCHEER (2008), S. 233.

### ***Absatzspezifische Determinanten***

Im Rahmen der absatzspezifischen Determinanten soll zunächst der Schwerpunkt der Ausrichtung der Mitglieder betrachtet werden. Generell lässt sich dieser in B2B und B2C untergliedern. Die spätere Relevanz im Hinblick auf die Kundendatenverarbeitung ergibt sich in gänzlich unterschiedlichen Datenkategorien, welche innerhalb der Verbundgruppe von Interesse sind. Während im Bereich B2C klassische Konsumentendaten in Form von Stamm-, Deskriptions- und Transaktionsdaten abgebildet werden, bilden bei B2B-Ausrichtungen unterschiedliche Unternehmenscharakteristika interessierende Informationen.<sup>102</sup> In der vorliegenden Erhebung geben 55,71 % der Verbundgruppen an, dass ihre Mitglieder eine B2C-Ausrichtung haben. Demgegenüber wird in 32,86 % der Fälle die Angabe einer B2B-Ausrichtung gemacht. Das Residuum von 11,43 % gibt zu der Frage keine Angabe, was in der Regel auf Mischformen in der Mitgliederstruktur zurückzuführen ist.<sup>103</sup> Um einen Ausrichtungsschwerpunkt herauszufiltern, wurde die Möglichkeit der Mehrfachauswahl im vorliegenden Fragebogen jedoch bewusst verworfen.

Ferner soll die Art der Geschäftstätigkeit der jeweiligen Mitglieder betrachtet werden. Mit 68,57 % liegt hierbei eine Dominanz der Handelsbranche vor, welche sich durch die besondere Relevanz der Datenverarbeitung in diesem Sektor als zu erwarten herausstellt.<sup>104</sup> Im Konkreten nimmt hierbei der Einzelhandel einen Anteil von 42,86 % ein, Verbundgruppen des Großhandels sind in 25,71 % der Fälle vertreten. Der Dienstleistungs- sowie der Handwerkssektor sind mit jeweils 11,43 % jedoch ebenfalls im Sample enthalten. In 8,57 % der Fälle wird keine Angabe getätigt. Die nachfolgende Abb. 4 gibt einen komprimierten Überblick zur Ausrichtung und Geschäftstätigkeit der Verbundgruppen.

Abb. 4: Ausrichtung und Geschäftstätigkeit der Mitglieder



Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>102</sup> Vgl. für eine detailliertere Behandlung im Verbundgruppenkontext SCHUPP (2019), S. 6f. sowie die dort zitierte Literatur.

<sup>103</sup> Vgl. UÇAR (2016), S. 1f.

<sup>104</sup> Vgl. exemplarisch ALTHAUS (2017), S. 6ff. und HANDELSBLATT / DR. WIESELHUBER & PARTNER (2018) für den expliziten Verbundgruppenkontext

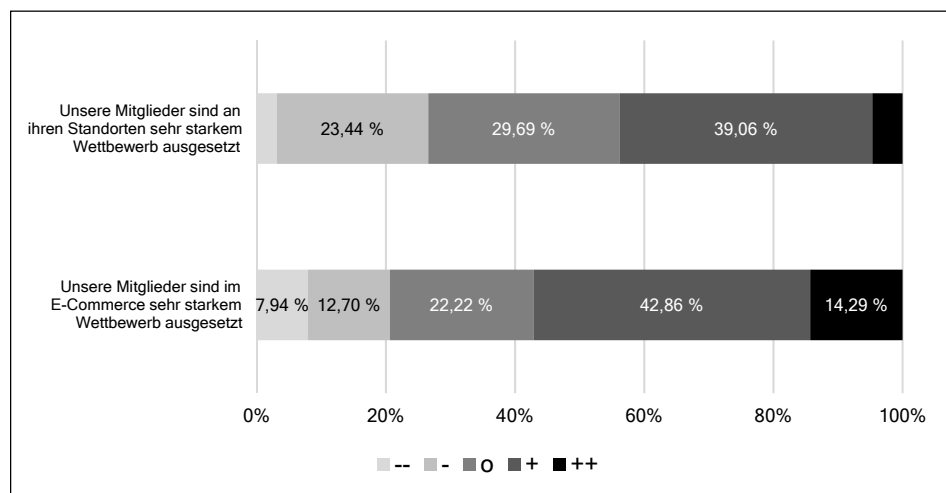


Neben den soeben dargelegten Ausrichtungsschwerpunkten sowie der Art der Geschäftstätigkeit soll die Wettbewerbssituation der Mitglieder einen ersten Indikator für die Notwendigkeit der Verarbeitung von Kundendaten liefern. Auf Basis zweier Aussagen wurden die Teilnehmer gebeten, Stellung in Bezug auf die stationäre Wettbewerbssituation sowie auf jene im E-Commerce zu beziehen. Die Aussagen waren hierbei positiv formuliert und anhand einer fünfstufigen Likert-Skala zu beantworten (Stufe 1: Trifft überhaupt nicht zu (--) bis Stufe 5: Trifft voll zu (++)). Somit lassen höhere Werte Rückschlüsse auf eine verschärfte Wettbewerbssituation zu.

Den stationären Wettbewerb ihrer angeschlossenen Mitglieder bewerten demnach 56,25 % der Zentralen als eher unkritisch (Stufen 1-3). Demgegenüber bilden die tendenziellen Befürworter der Aussage mit 39,06 % die größte Gruppe. Die Gruppe der absoluten Befürworter der Aussage liegt mit 4,69 % jedoch in der klaren Minderheit. Insgesamt lässt sich in Bezug auf die stationäre Wettbewerbsintensität somit ein relativ zweigeteiltes Bild feststellen.

Eine angespanntere Lage liegt hingegen im E-Commerce der Verbundgruppenmitglieder vor. Insgesamt geben hier 57,15 % der Teilnehmer eine starke bzw. sehr starke Wettbewerbssituation an, wobei die Gruppe der tendenziellen Befürworter mit 42,86 %, wie bereits zuvor, dominiert. 22,22 % der Befragten beurteilen die Aussage auf einem mittleren Niveau, wohingegen insgesamt 20,64 % einen schwachen Online-Wettbewerb beschreiben. Die nachfolgende Abb. 5 enthält einen Gesamtüberblick über die prozentuale Aufteilung beider Wettbewerbsebenen.

Abb. 5: Wettbewerbssituation der Mitglieder



Quelle: Eigene Darstellung. (Skala von trifft überhaupt nicht zu (--) bis trifft voll zu (++))

### *Eigenschaften der Verbundgruppenzentrale*

Die ursprünglich als reine Einkaufskooperationen gegründeten Verbundgruppen haben ihr durchschnittliches Leistungsportfolio im Laufe der Zeit stetig erweitert und fungieren heutzutage mehrheitlich als kompletter Marketing- bzw. Informationsverbund.<sup>105</sup> Uneinheitliche Funktionsausweitungen der einzelnen Netzwerke haben insgesamt jedoch zu einer sehr heterogenen Verbundgruppenlandschaft beigetragen.<sup>106</sup> Aus diesem Grund erweist sich eine nähere Betrachtung des Dienstleistungsangebots als wichtiges Differenzierungsmerkmal in der hier vorliegenden Analyse.

Mit 89,71 % werden in den meisten Verbundgruppen Schulungen, Seminare und Coachings angeboten, gefolgt von Markt- und Sortimentskonzepten (Marketing, Werbung) mit 76,47 %. Dreiviertel aller Zentralen bieten ihren Mitgliedern Preisverhandlungen sowie Konditionen im Sortimentsbereich an, während in 73,53 % der Fälle sog. Erfahrungsaustausch-Gruppen (kurz: Erfa-Gruppen) einen Dienstleistungsbestandteil darstellen. Zudem finden in 72,06 % aller Verbundgruppen betriebswirtschaftliche Beratungen statt. Insgesamt fällt auf, dass die Mehrheit der meistangebotenen Leistungen warenunabhängig ist. Vielmehr liegt der Schwerpunkt auf der individuellen Weiterentwicklung des einzelnen Mitglieds sowie dem Informationsaustausch innerhalb der Gruppe.

Weitere warenunabhängige Dienstleistungen, z. B. im Bereich der Finanzen sind in 66,18 % der Zentralen verankert. Mit jeweils 55,88 % befinden sich mit der Zentralregulierung sowie der Delkredereübernahme bzw. dem Streckengeschäft zwei sehr klassische Verbundgruppenfunktionen lediglich im Mittelfeld. Das Verbundgruppenzertifikat (Verbundgruppenbonus), welches als Ergebnis einer Studie von EBERTZ/HEIMANN (2004) die überdurchschnittliche Kreditwürdigkeit der angeschlossenen Unternehmen attestiert, wird in 52,94 % aller Verbundgruppen angeboten.<sup>107</sup> In der Hälfte aller Verbundgruppen finden sich IT-basierte Netzwerkangebote, z. B. in Gestalt von Warenwirtschaftssystemen, wieder. Mit einem Anteil von lediglich 29,41 % findet die Zentralfakturierung nur in wenigen Netzwerken statt. 14,71 % aller Befragungsteilnehmer geben an, über die Auswahlmöglichkeiten hinaus, weitere Dienstleistungen anzubieten. Unter diesen werden sehr unterschiedliche Aspekte, bspw. Logistik- oder spezielle Prüfdienstleistungen sowie das Angebot von Eigenmarken genannt.

---

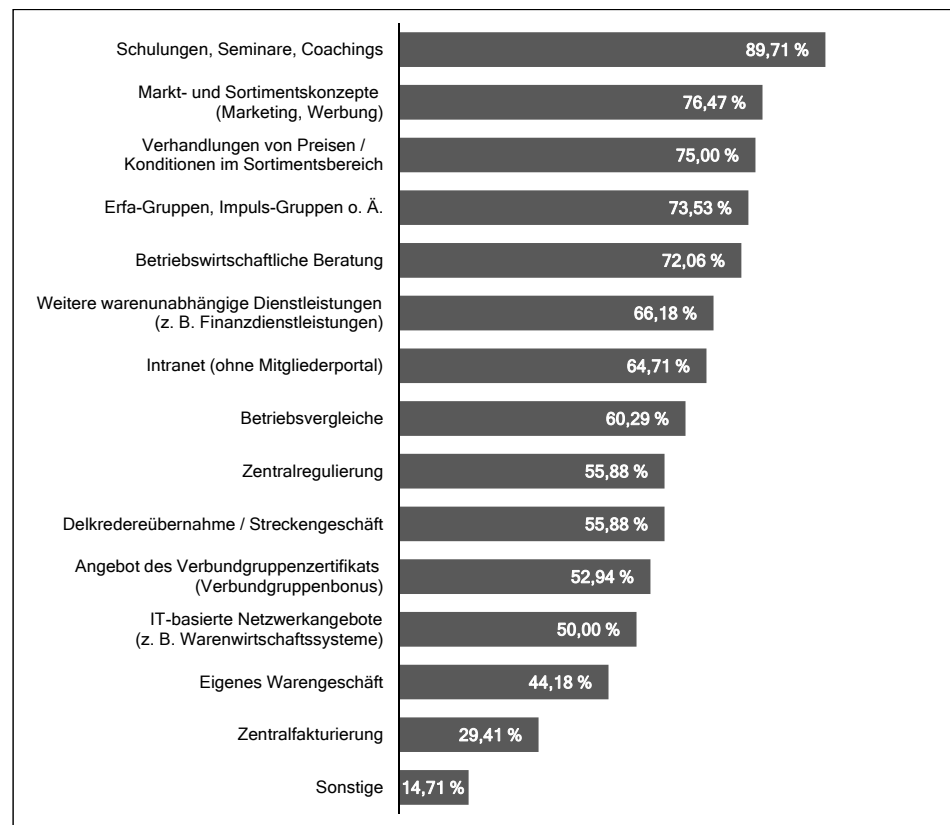
<sup>105</sup> Vgl. SCHLESIGER (2014), S. 6f.

<sup>106</sup> Vgl. BLÖCKER (2005), S. 15f.

<sup>107</sup> Vgl. hierzu EBERTZ/HEIMANN (2004).

Zusammenfassend lässt sich das heterogene Erscheinungsbild der Verbundgruppen auch anhand der eigens durchgeführten Primärerhebung bestätigen. Die nachfolgende Abb. 6 bildet die dargestellte Häufigkeitsverteilung der Zentralleistungen in übersichtlicher Form ab.

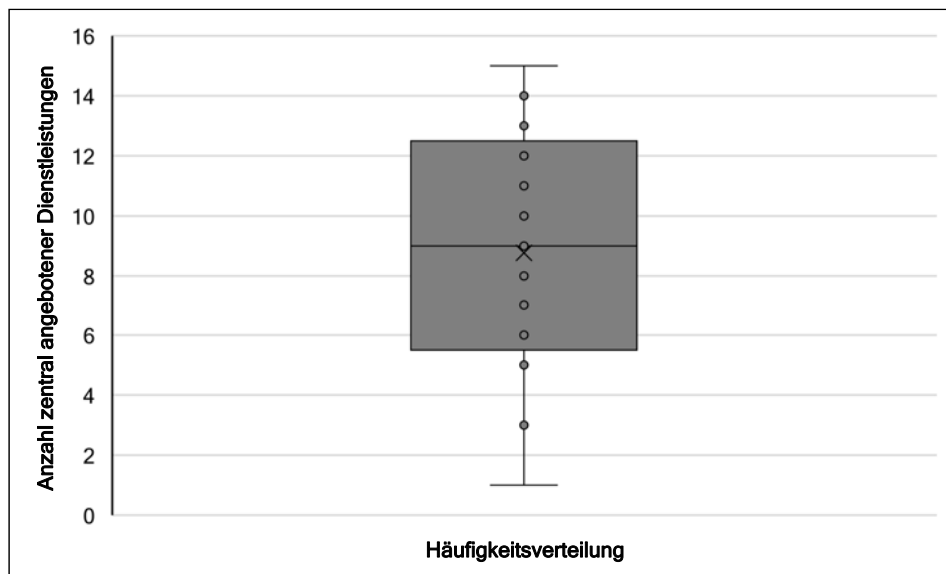
Abb. 6: Häufigkeitsverteilung der Zentralleistungen



Quelle: Eigene Berechnungen in Anlehnung an JAHN (2013), S. 110.

Die in der Literatur häufig postulierte, breite Aufstellung der Zentralen stellt sich vorliegend mit einem Durchschnittsangebot (Mittelwert) von 8,94 Leistungen ebenfalls ein. Der Median liegt geringfügig darüber. Der Modus, also der häufigste innerhalb der Stichprobe vorkommende Wert, liegt mit insgesamt 17,60 % bei 12 angebotenen Dienstleistungen pro Verbundgruppe und verstärkt somit das Argument der Leistungstiefe. Im unteren Quartil liegt das zentrale Leistungsangebot bei knapp 6 Leistungen, während es im oberen Quartil mehr als 12 beträgt. Der obere Whisker (Maximum), welcher vorliegend das Maximalangebot repräsentiert, beträgt in einem Fall 15 Leistungen. Der untere Whisker (Minimum) beträgt in zwei Fällen eine Leistung. Eine statistisch relativ ausgeglichene Häufigkeitsverteilung spiegelt sich zudem in keinen Ausreißern wider. Die dargelegten Werte sind in Abb. 7 in Form eines Boxplots visualisiert.

Abb. 7: Boxplot zur Ausprägung des Zentralangebots



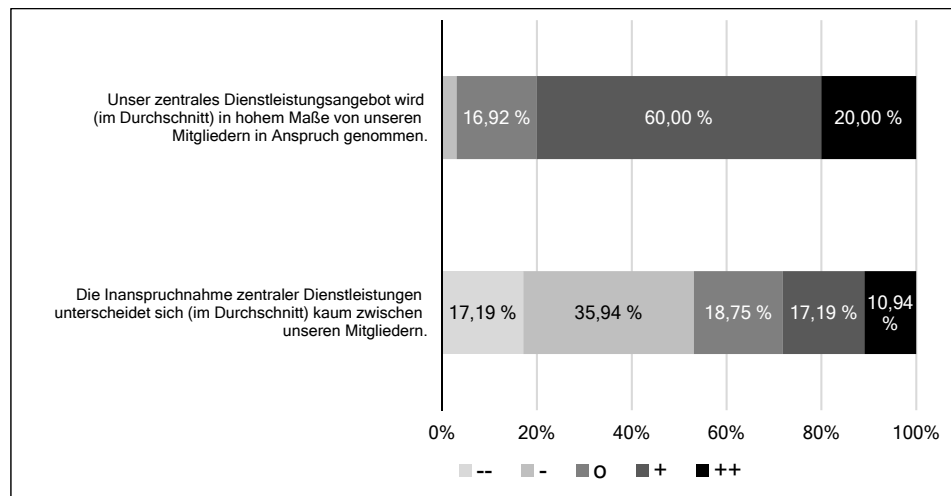
Quelle: Eigene Darstellung.

Eng verknüpft mit dem generellen Zentralangebot wurden die Verbundgruppen ebenfalls befragt, in welchem Ausmaß die Dienstleistungen durch die Mitglieder in Anspruch genommen werden. Wiederum auf Basis einer fünfstufigen Likert-Skala geben 60,00 % der Teilnehmer eine hohe (Stufe 4), 20,00 % eine sehr hohe Auslastung an. Lediglich in 16,92 % aller Fälle wird die Inanspruchnahme als mittelmäßig dargelegt, die restlichen 3,08 % entfallen auf Verbundgruppen mit geringer Auslastung. Eine sehr geringe Inanspruchnahme wird hingegen in keinem Fall angegeben. Die vorliegenden Ergebnisse sprechen somit, aufgrund der hinreichenden Mitgliederauslastung, mehrheitlich für wirtschaftlich ausgewogene Dienstleistungsportfolios.<sup>108</sup>

Demgegenüber geben 53,13 % der Befragungsteilnehmer an, dass die Inanspruchnahme der Leistungen stark (35,94 %) bis sehr stark (17,19 %) zwischen den einzelnen Mitgliedern variiert. Weitere 18,75 % erachten einen solchen Schwankungsgrad als weder niedrig noch hoch. Mit 28,13 % berichtet lediglich die Minderheit von einer eher ausgeglichenen Verteilung (Stufe 4: 17,19 %, Stufe 5: 10,94 %). Somit lässt sich in der Tendenz eine Konzentration des Leistungsangebots auf eher wenige Mitglieder entnehmen, welche dieses wiederum hinreichend ausschöpfen. Die nachfolgende Abb. 8 bildet den Grad der Inanspruchnahme zentraler Leistungen anhand beider Facetten grafisch ab.

<sup>108</sup> Vgl. hierzu SCHLESIGER (2016), S. 15 sowie die dort zitierte Literatur.

Abb. 8: Grad der Inanspruchnahme von Zentralleistungen



Quelle: Eigene Darstellung. (Skala von trifft überhaupt nicht zu (--) bis trifft voll zu (++)

### 3.4.2 Verarbeitung von Kundendaten

Nachdem im vorherigen Kapitel einige generelle Größen- und Ausgestaltungsaspekte zu den Teilnehmern dargelegt wurden, soll im folgenden Abschnitt eine erste Dokumentation bzgl. verschiedener Facetten der verbundgruppeninternen Kundendatenverarbeitung erfolgen. Zum Einstieg werden hierfür zunächst die seitens der Verantwortlichen wahrgenommene Bedeutung sowie das Problembewusstsein für die Thematik dargestellt. Im Anschluss werden der Status quo der mitgliedseitigen Verarbeitungsaktivitäten sowie bisherige, auf der Verarbeitung von Kundendaten basierende Erfolge der einzelnen Verbundgruppen beschrieben. Abschließend findet eine Dokumentation über solche zentralen Unterstützungsmaßnahmen statt, die den Mitgliedern im Rahmen eines Daten-Netzwerkbetriebs grundsätzlich zur Verfügung gestellt werden können und inwieweit eine Inanspruchnahme bisher erfolgt.

#### *Bedeutung und Problembewusstsein*

Zu Beginn wurden die Key Informants darum gebeten, die gegenwärtige sowie die zukünftige Bedeutung von Kundendaten und deren Verarbeitung auf Basis einer fünfstufigen Likert-Skala zu bewerten. Die Einschätzungen sollten sowohl aus der eigenen als auch aus Mitgliedersicht erfolgen. Als betreffende Kundendaten wurden hierbei vorab stets die Kundendaten der jeweiligen Mitglieder deklariert.<sup>109</sup> Aus Sicht der Mitglieder

<sup>109</sup> Die unmittelbaren Kundendaten der Zentralen sind Daten über die jeweiligen Mitglieder, welche jedoch nicht im Fokus der Untersuchung stehen sowie Bestandteil des Strategie-Whitepapers MISSION MITTELSTAND 2025 sind.

geben 85,51 % der Befragten eine hohe bzw. sehr hohe gegenwärtige Bedeutung an. Lediglich 8,70 % bewerten diese als mittelmäßig, während 5,80 % eine eher geringe Einstufung vornehmen. Gleichzeitig bewerten die Zentralen die gegenwärtige Bedeutung für ihre eigene Organisation in ähnlicher Weise. Insgesamt schätzen 83,04 % diese entweder als hoch oder sehr hoch ein. Etwas klarer fällt mit 7,47 % hierbei jedoch eine ablehnende Haltung aus. Eine mittlere Einschätzung erfolgt in 8,96 % der Fälle.

Noch deutlicher fällt die Einschätzung über die zukünftige Entwicklung der Thematik aus. Aus Mitgliederperspektive votieren die Teilnehmer zu 91,31 % fast einheitlich für eine weiter ansteigende Bedeutung, weitere 7,25 % sehen keine weitere Steigerung. Somit geht die klare Mehrheit der Zentralen also davon aus, dass sich ihre Mitglieder der ohnehin bereits als sehr wichtig eingestuftem Thematik zukünftig in noch deutlich höherem Ausmaß konfrontiert sehen. Diese Einschätzung überträgt sich auch auf die zukünftige Relevanz für die Zentralen selbst, welche in 91,05 % der Fälle als ebenfalls weiter ansteigend dargelegt wird. Gleichzeitig fällt der Anteil jener, die diese als unverändert oder sinkend betrachten mit 8,95 % kleiner aus als noch bei der gegenwärtigen Bedeutung. Dies könnte als erster Indikator dafür gewertet werden, dass sich Zentralen, die derzeit wenige infrastrukturelle Maßnahmen zur Umsetzung eines Daten-Netzwerks getätigt haben, zukünftig der Notwendigkeit intensiverer Maßnahmen der Angebotsgestaltung entgegen sehen. Tab. 6 fasst die Ergebnisse mit Angabe absoluter und prozentualer Werte zusammen.

Tab. 6: Bedeutung von Kundendaten in Verbundgruppen

Frage	Für	# / %	Antworten				
			--	-	o	+	++
Wie schätzen Sie die gegenwärtige Bedeutung von Kundendaten und deren Verarbeitung ein?	Mitglieder (n = 69)	Anzahl	0	4	6	19	40
		Prozent	0,00	5,80	8,70	27,54	<b>57,97</b>
	Zentrale (n = 67)	Anzahl	3	2	6	24	45
		Prozent	4,48	2,99	8,96	35,28	<b>47,76</b>
Wie wird sich die Bedeutung von Kundendaten und deren Verarbeitung aus Ihrer Sicht zukünftig entwickeln?	Mitglieder (n = 69)	Anzahl	0	1	5	18	45
		Prozent	0,00	1,45	7,25	26,09	<b>65,22</b>
	Zentrale (n = 67)	Anzahl	1	0	5	23	38
		Prozent	1,49	0,00	7,46	34,33	<b>56,72</b>

Quelle: Eigene Darstellung.

Zusammengefasst stimmen mit 97,14 % nahezu alle Teilnehmer dafür, dass sich KMU mit der Thematik befassen müssen, um zukünftig nicht vom Markt verdrängt zu werden. Gleichzeitig werden jedoch auch einige Problemfelder aufgedeckt, mit welchen die einzelnen Unternehmen konfrontiert sind. Diese könnten analog eine intensive Vernetzung zwischen Mitgliedern und Zentrale motivieren. So gibt mit einem Anteil von 59,09 % mehr als die Hälfte der Befragten an, dass KMU zur Datenverarbeitung häufig finanzielle Mittel fehlen. Ein solcher Umstand äußert sich in der Praxis meist durch das Fehlen kostenintensiver CRM-Tools.<sup>110</sup> Gleichzeitig stellt sich die Etablierung professioneller Datenmanagementsysteme innerhalb von KMU derzeit noch als häufig nachrangig dar, da sich die Verantwortlichen meist zur Konzentration auf das eigentliche Kerngeschäft gezwungen fühlen.<sup>111</sup> Einheitliche Verbundsysteme könnten hierbei einen Lösungsansatz darstellen.

Noch wesentlich deutlicher als der monetäre Aspekt fällt mit dem Fehlen notwendigen Know-hows jedoch der Faktor Wissen ins Gewicht. Konkret bezeichnen 85,51 % der Befragten diesen als großes bzw. sehr großes Hindernis in Bezug auf die Datenverarbeitung. Ein solches Ergebnis korrespondiert mit früheren Untersuchungen, in denen festgestellt wurde, dass Wertschöpfungschancen auf Grundlage von Big-Data-Analysen innerhalb von KMU im Vergleich zu Großkonzernen deutlich häufiger unterbleiben.<sup>112</sup> Ferner deckt sich ein solcher Aspekt mit der grundsätzlichen Idee, die Verbundgruppenzentrale als unterstützendes Element in den Wertschöpfungsprozess der Datenverarbeitung zu installieren.<sup>113</sup> Vorliegend könnte dies bspw. durch das ohnehin stark frequentierte Schulungsangebot gewährleistet werden. Als drittes Problemfeld gaben 82,61 % der Verbundgruppen eine erschwerte Datenverarbeitung durch die seit Mai 2018 geltende DSGVO an. Insbesondere in den Experteninterviews wurden hierbei Rechtsunsicherheiten in Bezug auf drohende Sanktionen genannt.<sup>114</sup> Auch an dieser Stelle könnten Schulungsangebote, Erfa-Gruppen oder die ohnehin in zahlreichen Verbundgruppen verankerte Rechtsberatung eine Hilfestellung leisten.<sup>115</sup>

---

<sup>110</sup> Vgl. NOHR/ROOS/VÖHRINGER (2008), S. 159ff. und HARRIGAN ET AL. (2012), S. 127ff.

<sup>111</sup> Vgl. VOSSEN/LECHTENBÖRGER/FEKETE (2015), S. 6f.

<sup>112</sup> Vgl. DELOITTE (2014) und IFM BONN (2018).

<sup>113</sup> Vgl. ALTHAUS (2017b).

<sup>114</sup> Vgl. zur Problematik der DSGVO-Umsetzung innerhalb von KMU exemplarisch auch die Randstad-ifo-Personalleiterbefragung in IFO-INSTITUT (2018).

<sup>115</sup> Vgl. WESTHAUSEN (2016), S. 55.

Auf Grundlage der skizzierten Probleme, denen laut Meinung der Teilnehmer einzeln am Markt agierende KMU gegenüber stehen, bezeichnen insgesamt 77,94 % die Kooperation als unverzichtbares Mittel im Prozess der zielgerichteten Kundendatenverarbeitung. Ein solches Ergebnis bekräftigt Resultate einer im Jahr zuvor durchgeführten Konjunkturbefragung von Verbundgruppen (n = 74), in welcher mit 56,80 % bereits über die Hälfte eine solche Meinung vertraten.<sup>116</sup> Die nachfolgende Tab. 7 enthält die Ergebnisse der zuvor dargelegten Aspekte.

Tab. 7: Problemfelder der Kundendatenverarbeitung

Frage	n	# / %	Antworten				
			--	-	o	+	++
KMU müssen sich mit dem Thema Kundendaten befassen, um nicht abgehängt zu werden.	n = 70	Anzahl	0	1	1	13	55
		Prozent	0,00	1,43	1,43	18,57	<b>78,57</b>
KMU fehlen für die Verarbeitung häufig finanzielle Mittel.	n = 66	Anzahl	3	7	17	24	15
		Prozent	4,55	10,61	25,76	<b>36,36</b>	22,73
KMU fehlt für die Verarbeitung häufig das notwendige Know-how.	n = 69	Anzahl	2	3	5	28	31
		Prozent	2,90	4,35	7,25	40,58	<b>44,93</b>
Seit Anwendung der DSGVO ist die Verarbeitung von Kundendaten erschwert.	n = 69	Anzahl	0	3	9	16	41
		Prozent	0,00	4,35	13,04	23,19	<b>59,42</b>
Kooperationen sind für KMU unverzichtbar, um Kundendaten zielgerichtet zu verarbeiten.	n = 68	Anzahl	1	3	11	21	32
		Prozent	1,47	4,41	16,18	30,88	<b>47,06</b>

Quelle: Eigene Darstellung.

### ***Mitgliedseitiger Status quo***

Nachdem zuvor die Relevanz sowie etwaige Problemfelder zur Thematik dargelegt wurden, wird im Folgenden zunächst ein Überblick zu den mitgliedseitigen Verarbeitungsaktivitäten gegeben. Hierbei wurden den Teilnehmern jeweils zwei Aussagen als Extremwerte gegeben, wobei in Form eines Antwortintervalls (fünfstufige Likert-Skala) Stellung bezogen werden konnte.

Im ersten Item wurde gefragt, in welchem Ausmaß die Mitglieder überhaupt Kundendaten erheben. Ein solcher Erhebungsgrad stellt die grundlegende Basis der Existenz eines Daten-Netzwerks dar, da die Kunden-

<sup>116</sup> Vgl. DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V. (2019b), S. 10.



daten der Mitglieder primär nur durch diese selbst für spätere Analyse-zwecke zur Verfügung gestellt werden können. Im Ergebnis geben mit 41,43 % die Mehrheit der Befragten an, dass die meisten ihrer Mitglieder Kundendaten selbst erfassen (Stufe 5). Weitere 14,29 % platzierten die Situation in ihrer Verbundgruppe auf Stufe 4, während 18,57 % auf Stufe 3 über eine in mittlerem Maße ausgeprägte Erhebungsaktivität ihrer Mitglieder berichten. Dieses Ergebnis beschreibt analog, dass lediglich 25,71 % (Stufe 2: 15,71 %, Stufe 1: 10,00 %) eine diesbezüglich schwach ausgeprägte Aktivität aufweisen und somit über eine tendenziell kleine Basis an vorliegenden Kundendaten verfügen.

Neben der Erhebungsaktivität stellt die anschließende Form und Durchführung von Speicherprozessen eine weitere wichtige Komponente im Verarbeitungsprozess dar.<sup>117</sup> Mit 51,43 % werden hierbei tendenziell manuelle Speichervorgänge angegeben, in lediglich 20,00 % der Verbundgruppen erfolgt die Speicherung mehrheitlich automatisiert. Ein solches Ergebnis korrespondiert mit der zuvor bereits dargelegten, schwachen Verbreitung verbundgruppenweiter CRM-Lösungen.<sup>118</sup> Verbundgruppenweit harmonisierte Speicherverfahren stellen einen weiteren wesentlichen Aspekt zur Datenverarbeitung dar, da auf diese Weise auf einheitliche Data-Warehouse-Lösungen zurückgegriffen werden kann.<sup>119</sup> Diese finden auf den Stufen 4 und 5 bisher lediglich in 20,00 % der teilnehmenden Netzwerke statt, wobei mit 28,57 % der Modus bei einer mittleren Ausprägung auf Stufe 3 liegt. Dennoch dominieren zu jeweils 25,71 % auf den Stufen 1 und 2 noch immer nicht-harmonisierte Speicherlösungen innerhalb der Gruppen.

Bestrebungen, nach denen die gespeicherten Daten DSGVO-konform zwischen den Mitgliedern geteilt und angereichert werden, sind innerhalb der meisten Verbundgruppen noch nicht vorhanden.<sup>120</sup> Demnach besagen 44,29 % der Zentralen, dass die Kundendaten gänzlich in mitglieder-internen Datensilos lagern. In lediglich 11,43 % der Fälle wird über einen vollumfänglichen Austausch untereinander berichtet. Insgesamt lässt sich somit zwar eine insgesamt rege Erhebungsaktivität unter den Mitgliedern feststellen, welche jedoch mehrheitlich noch anhand nicht-automatisierter Speicherprozesse sowie geringer Abstimmung untereinander erfolgen. In Tab. 8 werden die soeben dokumentierten Ergebnisse visualisiert.

---

<sup>117</sup> Wesentliche Erkenntnis aus Experteninterviews.

<sup>118</sup> Vgl. NOHR/ROOS/VÖHRINGER (2008), S. 159ff.

<sup>119</sup> Vgl. zu diesem Aspekt auch STELZ (2015), S. 76 und UNISERV (2017), S. 1ff.

<sup>120</sup> Vgl. exemplarisch DR. WIESELHUBER & PARTNER / HANDELSBLATT.

Tab. 8: Erhebungs- und Speicheraktivitäten der Mitglieder

Aussage 1	Antwortintervall					Aussage 2
	1	2	3	4	5	
	←-----→					
Nur sehr wenige unserer Mitglieder erfassen Kundendaten selbst.	7 10,00 %	11 15,71 %	13 18,57 %	10 14,29 %	<b>29</b> <b>41,43 %</b>	Die meisten unserer Mitglieder erfassen Kundendaten selbst.
Mitglieder, die Kundendaten erfassen, erfassen diese vollständig manuell.	15 21,43 %	<b>21</b> <b>30,00 %</b>	20 28,57 %	9 12,86 %	5 7,14 %	Mitglieder, die Kundendaten erfassen, erfassen diese vollständig automatisiert.
Die erfassten Kundendaten werden nach völlig individuellen Standards gespeichert.	18 25,71 %	18 25,71 %	<b>20</b> <b>28,57 %</b>	9 12,86 %	5 7,14 %	Die erfassten Kundendaten werden einheitlich standardisiert gespeichert.
Die erfassten Kundendaten lagern gänzlich in mitglieder-internen Datensilos.	<b>31</b> <b>44,29 %</b>	15 21,43 %	10 14,29 %	6 8,57 %	8 11,43 %	Die erfassten Kundendaten werden DSGVO-konform innerhalb der Verbundgruppe geteilt.

Quelle: Eigene Darstellung. (n = 70)

Über die notwendigen Erhebungs- und Speicheraktivitäten hinweg stellt die individuelle Einstellung der Mitglieder zur Thematik eine elementare Rolle im kooperativen Verarbeitungsprozess dar. Wie eine Untersuchung des vorrangig auf KMU spezialisierten Beratungsunternehmens DR. WIESELHUBER & PARTNER (2018) zeigt, betrachten noch immer sehr viele An-schlu-shäuser ihre Kundendaten als exklusiven Besitz, welchen es vor dem übrigen Netzwerk zu schützen gilt.<sup>121</sup> Auch im Rahmen der Befragung wird ein solches Verhalten mit 65,71 % der Stimmen (Stufe 1: 47,14 %, Stufe 2: 18,57 %) mehrheitlich bestätigt. In lediglich 7,14 % der Fälle wird von einem bereits rege stattfindenden Austausch der Daten berichtet, 15,71 % bezeichnen den Gedanken zum mehrwertstiftenden Teilen auf Stufe 4 zumindest als existent. Demgegenüber wird von 60,00 % der Befragten angegeben, dass der Großteil ihrer Mitglieder keine bzw. nur geringe Kenntnisse in der zielgerichteten Analyse der Kundendaten vorweisen kann. Somit ist abzuleiten, dass der Wert der in den meisten An-schlu-shäusern erhobenen Kundendaten aus ressourcenorientierter Sicht häufig noch zu wenig ausgeschöpft wird. Eine solche Feststellung erweist sich dahingehend als konträr, da laut den Zentralen die Mehrheit der Mitglieder das Thema Kundendaten für wichtig erachtet. Die nachfolgende Tab. 9 stellt die zuvor dargelegten Aussagen sowie die dazugehörigen Werte grafisch dar.

<sup>121</sup> Vgl. DR. WIESELHUBER & PARTNER / HANDELSBLATT (2018). Dieser Aspekt wurde in allen durchgeführten Experteninterviews bestätigt.

Tab. 9: Commitment der Mitglieder

Aussage 1	Antwortintervall					Aussage 2
	1	2	3	4	5	
	←—————→					
Die meisten unserer Mitglieder erachten ihre Kundendaten als exklusiven Besitz.	33	13	8	11	5	Die meisten unserer Mitglieder sehen im Teilen von Kundendaten einen Mehrwert.
	47,14 %	18,57 %	11,43 %	15,71 %	7,14 %	
Den meisten unserer Mitglieder fehlen die Fähigkeiten zur Kundendatenanalyse.	17	25	14	11	3	Die meisten unserer Mitglieder haben umfassende Fähigkeiten in Kundendatenanalyse.
	24,29 %	35,71 %	20,00 %	15,71 %	4,29 %	
Das Thema Kundendaten erachten nur sehr wenige Mitglieder für wichtig.	3	11	18	24	14	Das Thema Kundendaten erachten die meisten unserer Mitglieder für wichtig.
	4,29 %	15,71 %	25,71 %	34,29 %	20,00 %	

Quelle: Eigene Darstellung. (n = 70)

### ***Erfolg durch Kundendatenverarbeitung***

Anhand der bisher dargelegten Ergebnisse konnte in deskriptiver Form festgestellt werden, dass sowohl die verbundgruppenweite Themenbedeutung als auch der Erhebungsgrad von Kundendaten seitens der Mitglieder in ausgeprägter Form vorliegt. Der gleichzeitig in eher geringem Ausmaß vorhandenen Austauschintensitäten sowie die Defizite in Bezug auf die mitgliedseitigen Analysefähigkeiten lassen jedoch vermuten, dass der bisher erzielte Verarbeitungserfolg von Kundendaten innerhalb der Verbundgruppen noch ausbaufähig ist. Anhand verschiedener Kennzahlen sollte dieser daher ebenfalls im Rahmen der Befragung ermittelt werden. Die hierzu verwendeten Indikatoren entstammen größtenteils einer Klassifikation nach LINK/HILDEBRAND (1995), welche geringfügig durch WALTER (2011) modifiziert wurde.<sup>122</sup> Darüber hinaus fanden im Rahmen der Abschlusssitzung mit den Verbandsvertretern leichte Ergänzungen statt. Im Konkreten wird untersucht, welche grundsätzliche Bedeutung die einzelnen Ziele innerhalb der Verbundgruppe haben (Soll-Wert) und inwiefern diese bisher im Durchschnitt durch die Verarbeitung von Kundendaten erreicht werden (Ist-Wert). Hierbei stellen Soll- und Ist-Werte die durchschnittlichen Werte der Indikatoren über alle Befragungsteilnehmer dar. Zusätzlich werden Abweichungen beider Kategorien in Prozentwerten angegeben, wobei ein negatives Vorzeichen eine Untererfüllung des jeweiligen Ziels repräsentiert.<sup>123</sup>

<sup>122</sup> Vgl. LINK/HILDEBRAND (1995), S. 18 und WALTER (2011), S. 27f. Die Grundstruktur einiger Indikatoren ist zudem MEFFERT (1994), S. 526 ff. zu entnehmen.

<sup>123</sup> Vgl. zu einem solchen Vorgehen analog JAHN (2013), S. 123ff.

*Individualisierungsziele* beschreiben solche Ziele, die auf einer intensiven Bindung zum Kunden basieren. Oftmals werden diese auch als Kernziele jeglicher Verarbeitungsstrategien angeführt.<sup>124</sup> Innerhalb der Kategorie hat die individuelle Kundenansprache teilnehmerübergreifend eine sehr hohe Bedeutung, welche mit einer negativen Abweichung von 26,07 % jedoch bisher noch nicht ausreichend durch die Datenverarbeitung gedeckt werden kann. Auf einem ähnlichen Soll-Wert befindet sich das Ziel einer besseren Berücksichtigung von Kundenwünschen, wengleich auch hier eine Abweichung von -27,89 % vorliegt. Als weiteres wichtiges Ziel beschrieben die Verbundgruppen eine höhere Beratungskompetenz gegenüber dem Kunden. Hierbei wird der Zielerreichungsgrad mit einer Abweichung von -19,56 % zudem etwas besser beschrieben. Von leicht geringfügiger Relevanz, dennoch auf einem hohen Niveau, erweisen sich die Schaffung kundenindividueller Produkte und Dienstleistungen sowie die überzeugendere Präsentation ebenjener. Mit einer Abweichung von -18,37 % bzw. -14,29 % können diese jedoch bereits besser innerhalb der Verbundgruppen erreicht werden. Eine Zusammenfassung der insgesamt sehr wichtigen Individualisierungsziele findet sich in Tab. 10.

Tab. 10: Erreichungsgrade der Individualisierungsziele

Individualisierungsziele	Ø Soll	Ø Ist	Abweichung
Bessere Berücksichtigung von Kundenwünschen	4,41	3,18	-27,89 %
Individuellere Kundenansprache	4,45	3,29	-26,07 %
Schaffung kundenindividueller Produkte / Dienstleistungen	3,81	3,11	-18,37 %
Höhere Beratungskompetenz gegenüber dem Kunden	4,09	3,29	-19,56 %
Überzeugendere Präsentation der Waren / Dienstleistungen	3,92	3,36	-14,29 %
<b>Aggregierte Größen</b>	<b>4,14</b>	<b>3,25</b>	<b>-21,50 %</b>

Quelle: Eigene Berechnungen.

Geschwindigkeitsziele beschreiben Erfolgsfaktoren, die im Kern auf schnellere Marktreaktionen abzielen (economies of speed). Laut einer Studie von PwC (2006) stellen diese einen sehr wesentlichen Aspekt des Verbundgruppenerfolgs dar.<sup>125</sup> Den wichtigsten Stellenwert nimmt hierbei die Früherkennung von Marktchancen ein, welche mit einer Abweichung von -28,54 % bisher jedoch nicht ausreichend durch Verarbeitungsprozesse gedeckt werden. Als ebenfalls relevant wird die Möglichkeit erachtet, anhand der zielgerichteten Kombination von Daten dem Kunden in höherer Geschwindigkeit Angebote zu unterbreiten. Auffällig ist hierbei die deutlich geringere Untererfüllung in Höhe von 16,93 %. Die Bedeutung einer schnelleren Reaktionsfähigkeit auf Wettbewerber wird innerhalb der

<sup>124</sup> Vgl. hierzu exemplarisch WINTERS (2016), S. 110ff.

<sup>125</sup> Vgl. PwC (2006), S. 40.

Kategorie bei einer Soll-Ist-Abweichung von -23,58 % am geringsten bewertet. Tab. 11 fasst die Geschwindigkeitsziele zusammen.

Tab. 11: Erreichungsgrade der Geschwindigkeitsziele

<b>Geschwindigkeitsziele</b>	<b>Ø Soll</b>	<b>Ø Ist</b>	<b>Abweichung</b>
Früherkennung von Marktchancen	4,03	2,88	-28,54 %
Schnellere Reaktionsfähigkeit auf Wettbewerber	3,69	2,82	-23,58 %
Schnellere Angebotserstellung	3,78	3,14	-16,93 %
<b>Aggregierte Größen</b>	<b>3,83</b>	<b>2,95</b>	<b>-22,98 %</b>

Quelle: Eigene Berechnungen.

*Kundenbindungsziele* stellen eine weitere Kategorie des Kundendatenmanagements dar. So zeigen Studien, dass die Kosten der Kundenbindung jene der Neuakquirierung um ein Vielfaches unterschreiten, der Profit durch den Kunden in positiver Korrelation zur Dauer des Bezugsverhältnisses steht und ein fortwährendes Feedback die Produktivität der Unternehmen anregt.<sup>126</sup> Höchste Relevanz unter den Verbundgruppen nimmt hierbei die verbesserte Kundenbetreuung ein, deren Erreichungsgrad zwar bereits auf einem adäquaten Niveau liegt, jedoch dennoch um 24,36 % unterschritten wird. Von ähnlicher Relevanz beschreiben die Befragungsteilnehmer das verbesserte After-Sales-Management sowie die Schaffung intensiverer Loyalitätsanreize beim Kunden, deren Abweichungen bei -25,89 % bzw. -20,73 % liegen. Das Ziel der verbesserten Wahrnehmung von Ersatzbedarf seitens des Kunden wird bei einer Unterfüllung von 22,97 % innerhalb der Kategorie mit Abstand am unwichtigsten eingeschätzt. Ein solches Ergebnis wirkt vor dem Hintergrund der in den Experteninterviews herausgestellten Relevanz sowie der Geschäftsmodelle konkurrierender Online-Plattformen überraschend. Die Ergebnisse sind in Tab. 12 zahlenmäßig dargestellt.

Tab. 12: Erreichungsgrade der Kundenbindungsziele

<b>Kundenbindungsziele</b>	<b>Ø Soll</b>	<b>Ø Ist</b>	<b>Abweichung</b>
Verbesserte Wahrnehmung von Ersatzbedarf beim Kunden	3,57	2,75	-22,97 %
Verbesserte Kundenbetreuung	4,27	3,23	-24,36 %
Besseres After-Sales-Management	3,94	2,92	-25,89 %
Schaffung intensiverer Loyalitätsanreize beim Kunden	3,86	3,06	-20,73 %
<b>Aggregierte Größen</b>	<b>3,91</b>	<b>2,99</b>	<b>-23,53 %</b>

Quelle: Eigene Berechnungen.

*Verkaufsziele* werden im hier vorliegenden Kontext durch das Cross- und Up-Selling repräsentiert. Als Cross-Selling wird im Marketing der zusätz-

<sup>126</sup> Vgl. GOUTHIER (2006), S. 475 sowie die dort zitierte Literatur.

liche Verkauf sich ergänzender Produkte und Dienstleistungen über bestehende Kundenkontakte bezeichnet. Ein solches Ziel wird von den Zentralen als sehr relevant innerhalb ihrer Verbundgruppen erachtet, welches bei einer durchschnittlichen Abweichung von -29,74 % bislang jedoch nur in sehr unbefriedigendem Maße durch die Verarbeitung von Kundendaten erreicht wird. Insgesamt deutlich weniger wichtig wird das Up-Selling beschrieben, das den Verkauf preislich höherer Substitute beinhaltet. Die negative Abweichung beträgt hier -24,03 %. Tab. 13 enthält eine Auflistung zu den Erreichungsgraden der Verkaufsziele.

Tab. 13: Erreichungsgrade der Verkaufsziele

Verkaufsziele	Ø Soll	Ø Ist	Abweichung
Verbessertes Up-Selling	3,62	2,75	-24,03 %
Verbessertes Cross-Selling	4,17	2,93	-29,74 %
<b>Aggregierte Größen</b>	<b>3,90</b>	<b>2,84</b>	<b>-27,18 %</b>

Quelle: Eigene Berechnungen.

*Rationalisierungsziele* setzen unmittelbar an der Kostenfunktion der betreffenden Unternehmen an.<sup>127</sup> So spielt die verbesserte Erfolgskontrolle in einem Großteil der Verbundgruppen eine wichtige Rolle, die bislang jedoch zu 27,25 % untererfüllt ist. Ähnlich relevant ist die Verringerung von Streuverlusten, die primär durch Einsparungen von Direktmarketing-Maßnahmen bei weniger reaktionsfreudigen Kunden entstehen. Die negative Abweichung beträgt hierbei jedoch sogar 29,23 %. Eine Senkung der Kundenbetreuungskosten durch Lerneffekte wird in deutlich weniger Verbundgruppen aktiv angestrebt. Der Grad der Abweichung beträgt zudem -23,32 %. Eine Übersicht der Rationalisierungsziele findet sich in Tab. 14.

Tab. 14: Erreichungsgrad der Rationalisierungsziele

Rationalisierungsziele	Ø Soll	Ø Ist	Abweichung
Geringere Streuverluste	3,90	2,76	-29,23 %
Verbesserte Erfolgskontrolle	4,00	2,91	-27,25 %
Senkung der Kundenbetreuungskosten durch Lerneffekte	3,43	2,63	-23,32 %
<b>Aggregierte Größen</b>	<b>3,78</b>	<b>2,77</b>	<b>-26,72 %</b>

Quelle: Eigene Berechnungen.

*Ziele des Supply Chain Managements* stellen in der vorliegenden Untersuchung die letzte Erfolgskategorie des Kundendatenmanagements dar.<sup>128</sup> Eine verbesserte Preisstrategie auf Grundlage der Datenanalyse

<sup>127</sup> Vgl. zum Kostenargument exemplarisch KHAN ET AL. (2012), S. 242ff.

<sup>128</sup> Hinweis: Die folgenden Items entstammen ausschließlich aus der Abschluss-sitzung mit den geschäftsführenden Verbandsvertretern.

wird hierbei als wichtigster Bestandteil aufgefasst. Die negative Abweichung zum Erreichungsgrad beträgt -23,14 %. Demgegenüber erweisen sich Optimierungen in der Produktbeschaffung sowie der Lieferkette (Logistik) als nachrangig, wenngleich die Untererfüllungen mit 9,97 % bzw. 11,39 % sehr moderat ausfallen. In Tab. 15 sind die einzelnen Ziele des Supply Chain Managements in übersichtlicher Form abgebildet.

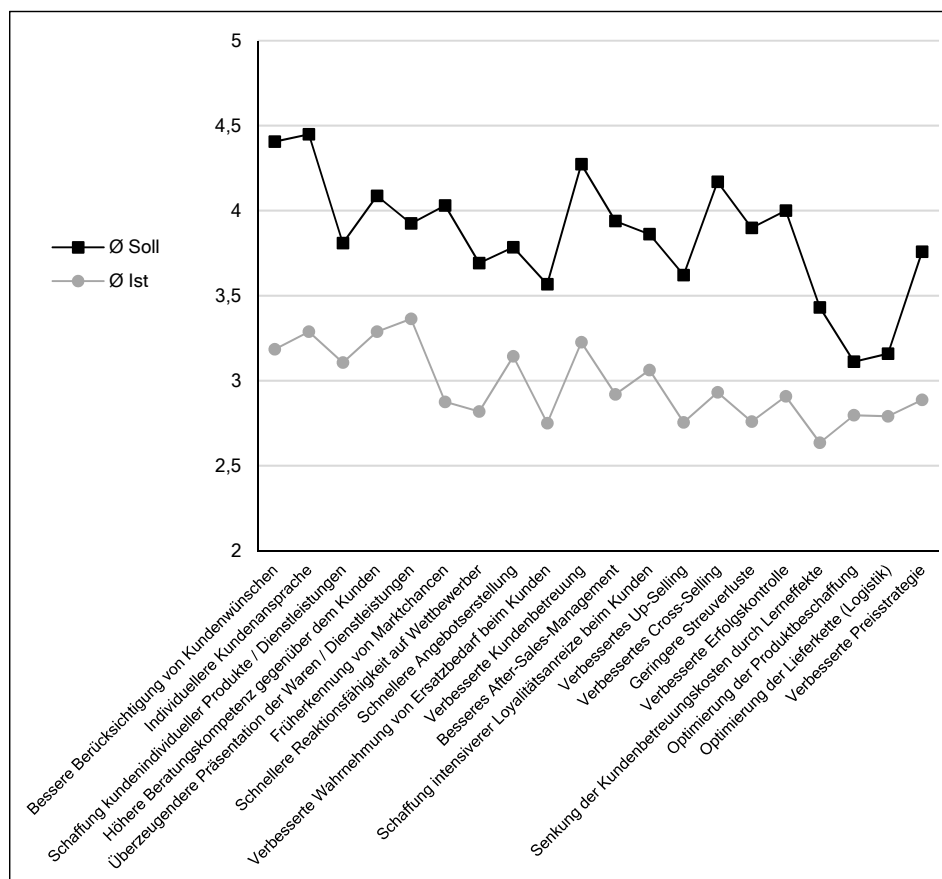
Tab. 15: Erreichungsgrad der Ziele des Supply Chain Managements

Ziele des Supply Chain Managements	Ø Soll	Ø Ist	Abweichung
Optimierung der Produktbeschaffung	3,11	2,80	-9,97 %
Optimierung der Lieferkette (Logistik)	3,16	2,80	-11,39 %
Verbesserte Preisstrategie	3,76	2,89	-23,14 %
<b>Aggregierte Größen</b>	<b>3,34</b>	<b>2,83</b>	<b>-15,27 %</b>

Quelle: Eigene Berechnungen.

In der nachfolgenden Abb. 9 sind die beschriebenen Ziele in ihren Soll- und Ist-Werten grafisch abgetragen. Der durchgehende Korridor zwischen beiden Linien zeigt hierbei den noch bestehenden Optimierungsbedarf im verbundgruppenweiten Verarbeitungsprozess von Kundendaten.

Abb. 9: Erfolgsstand und -bedarf durch Kundendatenverarbeitung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an JAHN (2013), S. 132.

### *Zentrale Unterstützungsleistungen*

Nachdem der bisherige Verarbeitungserfolg als ausbaufähig festgestellt wurde, wird im Folgenden auf die Kernidee des Daten-Netzwerks eingegangen, die Zentrale als unterstützendes Element in Erwägung zu ziehen.<sup>129</sup> Die Indikatoren entstammen hierbei teilweise aus dem Whitepaper selbst<sup>130</sup> sowie aus den Experten-Interviews und der Abschlusssitzung. Es erfolgt analog eine Gegenüberstellung von Umsetzungsmöglichkeiten (Soll-Werte) zur tatsächlichen Inanspruchnahme der Mitglieder (Ist-Werte) unter Angabe prozentualer Abweichungen.

Als generell sehr umsetzbar beschreiben die Zentralen zunächst die Schaffung sicherer IT-Strukturen zur Speicherung von Kundendaten, welche harmonisierte Verfahren innerhalb der Verbundgruppen ermöglichen. Der derzeit noch vorherrschende, mitgliedseitige Status quo manifestiert sich jedoch in einer negativen Abweichung von -30,25 %. Als ebenfalls möglich werden Vorschläge zur Sortimentsoptimierung sowie zur optimalen Kundenansprache angegeben. Während im ersten Fall die Unterschreitung lediglich bei 20,40 % liegt, scheinen die Mitglieder im unmittelbaren Kundenkontakt noch deutlich zurückhaltender zu sein (-30,66 %). Ähnliches gilt für die Initiierung kundenspezifischer digitaler Werbekampagnen (-25,48 %) sowie regionalen Verkaufs- und Marketingaktionen (-21,79 %). Analog zum ohnehin stark frequentierten Schulungs- und Seminarangebot bezeichnen die Verantwortlichen Schulungen zum Thema Kundendaten als sehr realistische Unterstützungsmaßnahme, die bei einer Abweichung von -31,48 % jedoch bisher noch wenig verbreitet sind. Bekräftigt wird dies durch die Tatsache, dass bisher in lediglich 20,00 % der Verbundgruppen spezielle Erfa-Kreise zur Thematik existieren.<sup>131</sup> Ein anderes Bild ergibt sich hingegen in der Rechtsberatung (DSGVO), welche bei einer Unterschreitung von lediglich 14,03 % bereits relativ umfassend umgesetzt wird. Datenschutz-Audits, die eine freiwillige Prüfung der unternehmensinternen Datenschutz-Konformität darstellen, werden bei einer Unterschreitung von 28,86 % demgegenüber noch in weitaus geringerem Ausmaß umgesetzt. Als insgesamt wenig bis nicht umsetzbar erweisen sich solche Leistungen, die an der direkten Datenanalyse ansetzen. Während eine Datenaufbereitung, die sich z. B. in der Bereinigung von Dopplern äußern kann, noch als generell umsetzbar beschrieben

---

<sup>129</sup> Vgl. ALTHAUS (2017b) und DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V. (2017), S. 28.

<sup>130</sup> Vgl. DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V. (2017), S. 28.

<sup>131</sup> Hinweis: Separates Item innerhalb des Fragebogens.



wird, erweist sich das Angebot spezieller Analysetools als nicht darstellbar. Unter diesen werden automatische Erkennungsverfahren (z. B. auf Basis von OCR) sowie spezifische Zielgruppenuntersuchungen in Erwägung gezogen. Möglichkeiten der Suchmaschinen-Optimierung (SEO) bezeichnet ein Großteil der Zentralen hingegen als mögliches Unterstützungselement, dessen Abweichung mit -23,15 % jedoch hoch ausfällt.

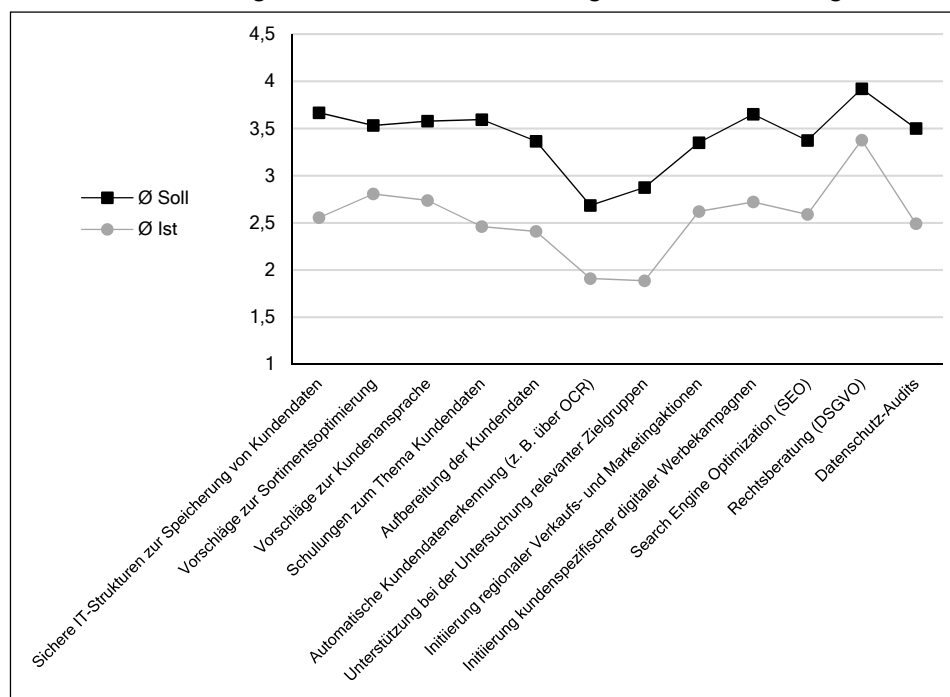
Tab. 16: Möglichkeiten und Umsetzung zentraler Leistungen

Zentralleistungen im Bereich Kundendatenverarbeitung	Ø Soll	Ø Ist	Abweichung
Sichere IT-Strukturen zur Speicherung von Kundendaten	3,67	2,56	-30,25 %
Vorschläge zur Sortimentsoptimierung	3,53	2,81	-20,40 %
Vorschläge zur Kundenansprache	3,58	2,74	-30,66 %
Schulungen zum Thema Kundendaten	3,59	2,46	-31,48 %
Aufbereitung der Kundendaten	3,37	2,41	-28,49 %
Automatische Kundendatenerkennung (z. B. über OCR)	2,68	1,91	-28,73 %
Unterstützung bei der Untersuchung relevanter Zielgruppen	2,88	1,88	-34,72 %
Initiierung regionaler Verkaufs- und Marketingaktionen	3,35	2,62	-21,79 %
Initiierung kundenspezifischer digitaler Werbekampagnen	3,65	2,72	-25,48 %
Search Engine Optimization (SEO)	3,37	2,59	-23,15 %
Rechtsberatung (DSGVO)	3,92	3,37	-14,03 %
Datenschutz-Audits	3,50	2,49	-28,86 %
<b>Aggregierte Größen</b>	<b>3,42</b>	<b>2,55</b>	<b>-25,44 %</b>

Quelle: Eigene Darstellung.

In der nachfolgenden Abb. 10 sind die dokumentierten Zentralleistungen mit deutlich sichtbarer Soll-Ist-Differenz grafisch dargelegt.

Abb. 10: Möglichkeiten und Umsetzung zentraler Leistungen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an JAHN (2013), S. 132.

## 4 Schlussbetrachtung

Das Ziel dieses Arbeitspapiers war es, zur Beantwortung der zentralen Forschungsfrage, inwiefern Verbundgruppen durch einen rechtskonformen Daten-Netzwerkbetrieb einen Kooperationserfolg erwirtschaften können, die durch eine Befragung gewonnene Datenbasis zu charakterisieren sowie erste deskriptive Ergebnisse abzuleiten.

Hierzu fand zu Beginn zunächst eine allgemeine Motivation zur Verwendung einer schriftlichen Befragung statt. Im Ergebnis konnten aus einer Grundgesamtheit von 310 Verbundgruppenzentralen insgesamt 70 verwertbare Fragebögen gewonnen werden, was einer effektiven Rücklaufquote von 22,58 % entspricht. Anhand einer Überprüfung unterschiedlicher Validitätsindikatoren konnte die Datengrundlage hierbei als qualitativ hochwertig eingeschätzt werden. In einer deskriptiven Auswertung konnte festgestellt werden, dass Verbundgruppen aller Größenkategorien und Branchen an der Befragung teilgenommen haben. Zudem sind sowohl Verbundgruppen mit dem Schwerpunkt B2C, als auch solche im B2B-Segment innerhalb des Samples enthalten, was einen breiten Blick auf gänzlich unterschiedliche Arten von Kundendaten sowie deren Verarbeitung ermöglicht. Die generelle Relevanz der Kundendatenthematik wird sowohl für die Mitglieder, als auch für die Zentralen selbst fast durchweg als sehr hoch wahrgenommen. Gleichzeitig können bereits rege Erhebungsaktivitäten bei den meisten Mitgliedern festgestellt werden, die jedoch noch überwiegend in manueller sowie nicht-harmonisierter Weise gespeichert sind. Als bislang sehr wesentlicher Aspekt, welcher bereits im Rahmen der Literaturrecherche sowie den durchgeführten Experteninterviews festgestellt wurde, erweisen sich die exklusiven Besitzansprüche der Mitglieder an ihre eigenen Kundendaten. Das gleichzeitig meist noch fehlende Know-how in Bezug auf die Datenanalyse könnte einen wichtigen Erklärungsansatz zum noch ausbaufähigen Verarbeitungserfolg liefern. Diesbezügliche Unterstützungsleistungen seitens der Zentralen stellen ferner eine bisher zu geringfügig ausgeschöpfte Ressource dar.

Im Rahmen der Ausführungen wurden ausgewählte Merkmale der Verbundgruppen sowie zur Kundendatenverarbeitung in deskriptiver Form dokumentiert. Um gezielte Antworten auf die Forschungsfrage geben zu können sind ferner Analysen unterschiedlicher Größenzusammenhänge auf Basis konkreter Hypothesen notwendig. Daher bilden empirisch fundierte Schlussfolgerungen sowie hieraus ableitbare Handlungsempfehlungen den Schwerpunkt der weiteren Analysen.

## Literaturverzeichnis

- ACQUISTI, A./TAYLOR, C. R./WAGMAN, L. (2016): The Economics of Privacy, *Journal Economic Literature*, 52 (2), S. 442-492.
- ALTHAUS, G. (2017a): Daten nutzen - No Data, No Retail, Point of Compliance, 02/2017, S. 6-9.
- ALTHAUS, G. (2017b): Campus Mittelstand Digital 2025, [<https://www.mittelstandsverbund.de/veranstaltungen-projekte/gremien/d-campus-mittelstand-digital-2025-strategien-daten-benchmarks-im-digital-zeitalter-262483187>][Abgerufen am 02.09.2018].
- ARMSTRONG, J. S./OVERTON, T. S. (1977): Estimating Nonresponse Bias in Big Mail Surveys, *Journal of Marketing Research*, 14 (3), S. 396-402.
- BACKHAUS, C. (2009): Beziehungsqualität in Dienstleistungsnetzwerken - Theoretische Fundierung und empirische Analyse, Wiesbaden.
- BAHRENBURG, G./GIESE, E./MEVENKLAMP, N./NIPPER, J. (2010): Statistische Methoden in der Geographie - Univariate und bivariate Statistik (Band1), 5. Aufl., Stuttgart.
- BECKMANN, M. (1999): Ökonomische Analyse deutscher Auktionen, Wiesbaden.
- BIEREKOVEN, C. (2016): Juristische Implikationen neuer Technologien für Marketing und Vertrieb durch den Einsatz von CRM-Systemen - Erhebung und Nutzung von Kundendaten zu Marketingzwecken mittels CRM-Systemen, in: BINCKEBANCK, L./ELSTE, R. (Hrsg.): Digitalisierung im Vertrieb, Wiesbaden, S. 158-171.
- BLAIR, E./ZINKHAN, G. M. (2006): Nonresponse and Generalizability in Academic Research, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (1), S. 4-7.
- BLÖCKER, A. (2005): Institutionalisierte Kooperationen im Wandel - Verbundgruppen im deutschen Non-Food-Einzelhandel, WZB Discussion Paper, No. SP III 2005-203, Berlin.
- CIESIELSKI, C. (2008): Internetapotheke versus stationäre Apotheke - Veränderungen des Apothekenmarktes im Internet-Zeitalter, Wiesbaden.
- CLAUß, G./FINZE, F.-R./PARTZSCH, L. (2017): Grundlagen der Statistik, 7. Aufl., Haan-Gruiten.
- COUPER, M. P./DE LEEUW, E. D. (2003): Nonresponse in Cross-Cultural and Cross-National Surveys, in: HARKNESS, J. A./VAN DE VIJVER, F. J. R./MOHLER, P. P. (Hrsg.): Cross-Cultural Survey Methods, Hoboken, New Jersey, S. 157-177.

- DANNENMAIER, S./LINDEBNER, G./SAALFRANK, S. (2003): Die Zukunft der Kooperationen - Eine Studie im Auftrag des ZGV, Frankfurt am Main.
- DAUTZENBERG, P. (1996): Verbundgruppenmanagement im Spannungsfeld zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung - Erfolgreiche Konzeptions- und Realisierungsprozesse im Marketing von Verbundgruppen des Einzelhandels, Bamberg.
- DELOITTE (2014): Data Analytics im Mittelstand - Die Evolution der Entscheidungsfindung, [<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/Mittelstand/studie-data-analytics-im-mittelstand-deloitte-juni-2014.pdf>][Abgerufen am 09.08.2019].
- DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V. (2017): Mission Mittelstand 2025, [[https://www.mittelstandsverbund.de/media/1b5d8e6e-a1ca-4e0f-8d49-9a2e0c84b28b/f4vETg/Download/Brosch%C3%BCren,%20Flyer,%20.../Aktuelle%20Downloads%20\(Brosch%C3%BCren,%20Flyer\)/Mission-Mittelstand2025.pdf?download=true](https://www.mittelstandsverbund.de/media/1b5d8e6e-a1ca-4e0f-8d49-9a2e0c84b28b/f4vETg/Download/Brosch%C3%BCren,%20Flyer,%20.../Aktuelle%20Downloads%20(Brosch%C3%BCren,%20Flyer)/Mission-Mittelstand2025.pdf?download=true)][Abgerufen am 06.01.2020].
- DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V. (2019a): Verbundgruppenjahr 2018/2019, [[file:///C:/Users/r\\_schu54/Downloads/2\\_Verbundgruppenjahr%202018\\_2019.pdf](file:///C:/Users/r_schu54/Downloads/2_Verbundgruppenjahr%202018_2019.pdf)][Abgerufen am 09.02.2020].
- DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V. (2019b): Ergebnis der Konjunkturumfrage aus dem 1. Quartal 2019, [[https://www.mittelstandsverbund.de/media/3a4cbb3e-af7f-487c-93c8-7439766aba8b/--nWEA/Download/Presse/Konjunkturumfrage/Ergebnis%20Konjunkturumfrage%20April%202019\[5\].pdf](https://www.mittelstandsverbund.de/media/3a4cbb3e-af7f-487c-93c8-7439766aba8b/--nWEA/Download/Presse/Konjunkturumfrage/Ergebnis%20Konjunkturumfrage%20April%202019[5].pdf)][Abgerufen am 01.07.2019].
- DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V. (2020): Mitgliederliste, [<https://www.mittelstandsverbund.de/verband/mitgliedschaft/mitgliederliste>] [Abgerufen am 31.01.2020].
- DEUTSKENS, E./DE RUYTER, K./WETZELS, M./OOSTERVELD, P. (2004): Response Rate and Response Quality of Internet-Based Surveys - An Experimental Study, *Marketing Letters*, 15 (1), S. 21-36.
- EBERTZ, P. (2006): Risikowirkungen von Unternehmenskooperationen - Theoretische Grundlagen und empirische Erkenntnisse am Beispiel der Kooperationsform Verbundgruppe, Aachen.
- EBERTZ, P./HEIMANN, T. (2004): Verbundgruppenmitgliedschaft und Risiko - Die Auswirkungen der Verbundgruppenmitgliedschaft auf die Risikolage der Mitgliedsunternehmen, Praxisorientiertes Forschungsmodell im Auftrag des Zentralverbands Gewerblicher Verbundgruppen (ZGV), Münster.
- ENGEL, U./SCHMIDT, B.-O. (2019): Unit- und Item-Nonresponse, in: BAUR; N./BLASIUS, J. (Hrsg.): *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, 2. Aufl., Wiesbaden.
- ERNST, H. (2003): Ursachen eines Informant Bias und dessen Auswirkung auf die Validität empirischer betriebswirtschaftlicher Forschung, *Journal of Business Economics*, 73 (12), S. 1249-1275.

- GÖTHLICH, S. E. (2009): Zum Umgang mit fehlenden Daten in großzahligen empirischen Erhebungen, in: ALBERS, S./KLAPPER, D./KONRADT, U./WALTER, A./WOLF, J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 119-136.
- GOUTHIER, M. H. J. (2006): Neukundenmanagement, in: HIPPER, H./WILDE, K. D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM - Konzepte und Gestaltung, 2. Aufl., 2. Aufl., Wiesbaden, S. 473-508.
- GUGGENBERGER, N./RABOVSKAJA, E./DEMARY, V./RUSCHE, C. (2019): Data Sharing im E-Commerce - Rechtliche und ökonomische Grundlagen (Gutachten), [[https://www.mittelstandsverbund.de/media/ef821458-c332-406a-b23e-b49400b7951f/hYhCKA/Download/Presse/Data%20Sharing/2019-10-22-Gutachten\\_Data\\_Sharing\\_Final.pdf?download=true](https://www.mittelstandsverbund.de/media/ef821458-c332-406a-b23e-b49400b7951f/hYhCKA/Download/Presse/Data%20Sharing/2019-10-22-Gutachten_Data_Sharing_Final.pdf?download=true)][Abgerufen am 09.11.2019].
- GUSY, B./MARCUS, K. (2012): Online-Befragungen - Eine Alternative zu paper-pencil Befragungen in der Gesundheitsberichterstattung bei Studierenden?, Schriftenreihe des Instituts für Prävention und psychosoziale Gesundheitsforschung der Freien Universität Berlin, 1 (12), Berlin.
- GÜTLER, K. (2009): Formale Organisationsstrukturen in wachstumsorientierten kleinen und mittleren Unternehmen, Wiesbaden.
- HAIR, J. F. JR./BLACK, W. C./BABIN, B. J./ANDERSON R. E. (2019): Multivariate Data Analysis, 8. Aufl., Andover, Hampshire.
- HARMAN, H. H. (1976): Modern Factor Analysis, 3. Aufl., Chicago.
- HARRIGAN, P./RAMSEY, E./IBBOTSON, P. (2012): Exploring and explaining SME marketing - Investigating e-CRM using a mixed methods approach, Journal of Strategic Marketing, 20 (2), S. 127-163.
- HERRMANN, A./HOMBURG, C. (2000): Marktforschung - Ziele, Vorgehensweise, Methoden, in: HERRMANN, A./HOMBURG, C. (Hrsg.): Marktforschung - Methoden, Anwendungen, Praxisbeispiele, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 13-32.
- HITCHCOCK, D. B. (2009): Yates and Contingency Tables - 75 Years later, Journal Electronique d'Histoire des Probabilités et de la Statistique, 5 (2), S. 1-14.
- HURRELE, B./KIESER, A. (2005): Sind Key Informants verlässliche Datenlieferanten?, Die Betriebswirtschaft, 65 (6), S. 584-602.
- IFO-INSTITUT (2018): Randstat-ifo-Personalleiterbefragung Q1 2018, München.
- INSTITUT FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG BONN (2018): KMU nutzen Digitalisierung vor allem zur Kosteneinsparung - IfM Bonn warnt vor der Vernachlässigung von Wertschöpfungschancen, Pressemitteilung, Bonn.
- JAGER, M. (2009): Dynamische Prozesse der Internationalisierung - Theoriegeleitete empirische Analyse familiengeführter KMU, Wiesbaden.

- JAHN, A. (2013): Informationsmanagement in Handelskooperationen - Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Verbundgruppen, Aachen.
- JANSSEN, J./LAATZ, W. (2007): Statistische Datenanalysen mit SPSS für Windows, 6. Aufl., Berlin.
- KAYA, M. (2009): Verfahren der Datenerhebung, in: ALBERS, S./KLAPPER, D./KONRADT, D./WALTER, A./WOLF, J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 3. Aufl., Wiesbaden.
- KAISER, R. (2014): Qualitative Experteninterviews - Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung, Wiesbaden.
- KEMPF, W. (1984): Repräsentativität, in: Lenzen, D. (Hrsg.): Methoden der Erziehungs- und Bildungsforschung, Band 2, Stuttgart, S. 510-513.
- KLEIN, F. (2016): Die Nachhaltigkeit der Genossenschaftsbanken - Eine empirische Analyse, Aachen.
- KOCH, A./BLOHM, M. (2015): Nonresponse Bias, GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften (GESIS Survey Guidelines), Mannheim.
- KOLLOGE, K. (2010): Erfolgsfaktoren internationaler Unternehmenskooperationen - Eine empirische Untersuchung am Beispiel von Vertriebskooperationen im deutschen Maschinenbau, Aachen.
- KOTLER, P./ARMSTRONG, G./HARRIS, L. C./PIERCY, N. (2019): Grundlagen des Marketing, 7. Aufl., Hallbergmoos.
- KRAPP, S. (2018): Die erfolgswirksame Ausgestaltung der Logistik in Verbundgruppen - Eine empirische Untersuchung, Köln.
- KROMREY, H./ROOSE, J./STRÜBING, J. (2016): Empirische Sozialforschung - Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, 13. Aufl., Stuttgart.
- KÜPPER, D. (2010): Die Erfolgswirkung von Effectuation im Kontext von F&E-Projekten - Eine empirische Analyse, Wiesbaden.
- KURZROCK, B.-M. (2014): Anleitung für Experteninterviews im Rahmen wissenschaftlicher Arbeiten am Fachgebiet Immobilienökonomie, [[www.bauing.uni-kl.de/fileadmin/immobilien/pdf/Anleitungen/Anleitung\\_fuer\\_Expertengespraech\\_FG\\_IOE.pdf](http://www.bauing.uni-kl.de/fileadmin/immobilien/pdf/Anleitungen/Anleitung_fuer_Expertengespraech_FG_IOE.pdf)] [Abgerufen am 09.09.2019].
- LINK, J./HILDEBRAND, V. (1995): EDV-gestütztes Marketing im Mittelstand - Wettbewerbsvorteile durch kundenorientierte Informationssysteme, in: LINK, J./HILDEBRAND, V. (Hrsg.): EDV-gestütztes Marketing im Mittelstand - Freie Berufe und mittelständische Dienstleister vor neuen Möglichkeiten, München, S. 1-22.
- LÜTTERS, H. (2004): Online-Marktforschung - Eine Positionsbestimmung im Methodenkanon der Marktforschung unter Einsatz eines webbasierten Analytic Hierarchy Process (webAHP), Wiesbaden.

- MAYER, D. (2009): Wechselverhalten von industriellen Nachfragern - Empirische Untersuchung der Markenbindung im Industriegüterbereich, Wiesbaden.
- MAYER, H.-O. (2013): Interview und schriftliche Befragung - Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung, 6. Aufl., München.
- MEFFERT, H. (1992): Marketingforschung und Käuferverhalten, 2. Aufl., Wiesbaden.
- MEFFERT, H. (1994): Marktorientierte Führung von Dienstleistungsunternehmen - neuere Entwicklungen in Theorie und Praxis, Die Betriebswirtschaft, 54 (4), S. 519-541.
- MENTZER, J. T./FLINT, D. J. (1997): Validity in Logistics Research, Journal of Business Logistics, 18 (1), S. 199-216.
- MIEG, H. A./NÄF, M. (2005): Experteninterviews in den Umwelt- und Planungswissenschaften - Eine Einführung und Anleitung, Lengerich.
- MITCHELL, V. (1994): Using Industrial Key Informants - Some Guidelines, Journal of the Market Research Society, 36 (2), S. 139-144.
- MOHR, M. (2009): Qualifizierungsstrategien für betriebswirtschaftliche Unternehmenssoftware - Eine empirische Untersuchung bei deutschen Unternehmen, Wiesbaden.
- MORY, L. (2014): Soziale Verantwortung nach innen - Dimensionen, Wirkungsbeziehungen und Erfolgsgrößen einer internen CSR, Wiesbaden.
- NADLER, R./PETZOLD, K./SCHÖNDUWE, R. (2015): Doing Online Surveys - Zum Einsatz in der sozialwissenschaftlichen Raumforschung, Raumforschung und Raumordnung, 73 (3), S. 203-217.
- NISHIMURA, R./WAGNER, J./ELLIOTT, M. R. (2016): Alternative Indicators for the Risk of Non-Response Bias - A Simulation Study, International Statistical Review, 84 (1), S. 43-62.
- NOELLE, S. (2016): Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken - Eine Analyse der Potenziale und Erfolgsfaktoren, Aachen.
- NOHR, H./ROOS, A. W./ADE, M./VÖHRINGER, A. (2006): Relationship Management bei Verbundgruppen und Franchisesystemen, Stuttgart.
- NOHR, H./ROOS, A. W./VÖHRINGER, A. (2008): Relationship Management von Verbundgruppen, in: BECKER, J./KNACKSTEDT, R./PFEIFFER D. (Hrsg.): Wertschöpfungsnetzwerke, Heidelberg, S. 153-170.
- NULTY, D. D. (2008): The Adequacy of Response Rates to Online and Paper Surveys - What can be done?, Assessment & Evaluation in Higher Education, 33 (3), S. 301-314.
- PIEHLER, R. (2011): Interne Markenführung - Theoretisches Konzept und fallstudienbasierte Evidenz, Wiesbaden.
- PODSAKOFF, P. M./MACKENZIE, S. B./LEE, J./PODSAKOFF, N. P. (2003): Common Method Bias in Behavioral Research - A Critical Review of

- the Literature and Recommended Remedies, *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), S. 879-903.
- PODSAKOFF, P. M./ORGAN, D. W. (1986): Self-Reports in Organizational Research - Problems and Prospects, *Journal of Management*, 12 (4), S. 531-544.
- PWC (2006): Unternehmenskooperation - Auslauf- oder Zukunftsmodell? Strategische Erfolgsfaktoren kooperativer Unternehmensnetzwerke - dargestellt am Beispiel von Verbundgruppen und Franchisesystemen, Berlin.
- RÄDIKER, S./STEFER, C. (2007): Qualitative Evaluation - Versuch einer Abkürzungsstrategie, in: KUCKARTZ, U./GRUNENBERG, H./DRESING, T. (Hrsg.): *Qualitative Datenanalyse computergestützt*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 78-92.
- REIPS, U.-D./FRANEK, L. (2004): Mitarbeiterbefragungen per Internet oder Papier? Der Einfluss von Anonymität, Freiwilligkeit und Alter auf das Antwortverhalten, *Wirtschaftspsychologie*, Heft 1 (2004), S. 67-83.
- RUTHUS, J. (2018): Followership und Führungsverhalten - Eine Betrachtung aus evolutionspsychologischer Perspektive, Wiesbaden.
- SANDER, C. (2011): Kooperationen in der Energiewirtschaft - Eine empirische Analyse kommunaler Energieversorgungsunternehmen, Aachen.
- SCHEER, L. (2008): Antezedenzen und Konsequenzen der Koordination von Unternehmensnetzwerken - Eine Untersuchung am Beispiel von Franchise-Systemen und Verbundgruppen, Wiesbaden.
- SCHIMANSKI, M./SENDER, T./LIENING, A. (2016): Ökonomische Unterrichtsexperimente - Kriteriengeleitete Konstruktion und empirische Evaluation, *Zeitschrift für ökonomische Bildung*, Heft 5, S. 1-25.
- SCHLESIGER, K. (2014): Verbundgruppen - Ihre historische Entwicklung und aktuelle Kategorisierung, *Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster*, Nr. 144, Münster.
- SCHLESIGER, K. (2016): Die Governance von Verbundgruppen - Problem- und Handlungsfelder, *Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster*, Nr. 165, Münster.
- SCHRÖDER, J. H. (2017): Eine empirische Analyse der aufbau- und ablauforganisatorischen Ausgestaltung der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft deutscher Genossenschaftsbanken - Teil 1: Datengrundlage, *Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster*, Nr. 177, Münster.
- SCHUPP, R. P. (2019): Kooperative Verarbeitung von Kundendaten im Rahmen der Datenschutz-Grundverordnung - Problemaufriss und Vorstellung des theoretischen Bezugsrahmens am Beispiel der Ver-



- bundgruppen, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 187, Münster.
- SELTING, M./AUER, P./BARTH-WEINGARTEN, D./BERGMANN, P. ET AL. (2009): Gesprächsanalytisches Transkriptionssystem 2 (GAT 2), Gesprächsforschung - Online-Zeitschrift zur verbalen Interaktion, 10 (1), S. 353-402.
- SIEBER, C. (2008): Kooperation von Zentralcontrolling und Bereichscontrolling - Messung - Auswirkungen - Determinanten, Wiesbaden.
- SÖHNCHEN, F. (2009): Common Method Variance und Single Source Bias, in: ALBERS, S./KLAPPER, D./KONRADT, U./WALTER, A./WOLF, J. (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 137-152.
- STELZ, H. (2015): Kundendaten - Das Kapital des Mittelstands, DOK. Fokus Mittelstand, 5/2015, S. 76-80.
- TAAPE, J. (2015): Das Kooperationsverhalten von Familienunternehmen - Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung des Einflusses familienunternehmensspezifischer Charakteristika auf den Kooperationsprozess, Aachen.
- TER HOFTE-FANKHAUSER, K./WÄLTJ, H. F. (2009): Marktforschung, 2. Aufl., Zürich.
- THEOBALD, A. (2003): Rücklaufquoten bei Online-Befragungen, in: THEOBALD, A./DREYER, M./STARSETZKI, T. (Hrsg.): Online-Marktforschung - Theoretische Grundlagen und praktische Erkenntnisse, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 203-210.
- THIELSCH, M. T./WELTZIN, S. (2012): Online-Umfragen und Online-Mitarbeiterbefragungen, in: THIELSCH, M. T./BRANDENBURG, T. (Hrsg.): Praxis der Wirtschaftspsychologie - Themen und Fallbeispiele für Studium und Anwendung, Band 2, Münster, S. 109-128.
- TREIBLMAIER, H. (2011): Datenqualität und Validität bei Online-Befragungen, der markt - Journal für Marketing, 50 (1), S. 3-18.
- UÇAR, M. (2016): B2B & B2C Shops - Gemeinsam oder einsam?, [<https://shopbetreiber-blog.de/2016/02/05/b2b-b2c-shops-gemeinsam-oder-einsam-2/>][Abgerufen am 12.03.2020].
- UEBE, G./SCHÄFER, M. (2019): Einführung in die Statistik für Wirtschaftswissenschaftler, Reprint, München.
- UNISERV (2017): Trendstudie 2017 Kundendatenmanagement, Pforzheim.
- URBAN, D./MAYERL, J. (2018): Angewandte Regressionsanalyse - Theorie, Technik und Praxis, 5. Aufl., Wiesbaden.
- VOLL, L. K. (2008): Erfolgswirkung des Management-Stils - Eine dynamische Betrachtung von Wachstumsunternehmen, Wiesbaden.

- VOSSEN, G./LECHTENBÖRGER, J./FEKETE, D. (2015): Big Data in kleinen und mittleren Unternehmen - Eine empirische Bestandsaufnahme, Arbeitsberichte des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 135, Münster.
- WAHLBERG, A. E./POOM, L. (2015): An Empirical Test of Nonresponse Bias in Internet Surveys, *Basic and Applied Social Psychology*, 37 (6), S. 336-347.
- WALTER, J. (2011): Die Anreicherung von Kundendaten - Ein interdisziplinärer State-of-the-Art-Review zur Erhebung, Verarbeitung und Nutzung von Kundendaten, Nürnberg.
- WEIBER, R./MÜHLHAUS, D. (2014): Strukturgleichungsmodellierung - Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS, 2. Aufl., Berlin.
- WESTHAUSEN, H.-U. (2016): Interne Revision in Verbundgruppen und Franchise-Systemen - Verbreitung und Qualität der Internen Revision in Unternehmensnetzwerken, Wiesbaden.
- WINTERS, P. (2019): Customer Strategy - Aus Kundensicht denken und handeln, 2. Aufl., Freiburg.
- WROBLEWSKI, A./LEITNER, A. (2009): Zwischen Wissenschaftlichkeitsstandards und Effizienzansprüchen - ExpertInneninterviews in der Praxis der Maßnahmenevaluation, in: BOGNER, A./LITTIG, B./MENZ, W. (Hrsg.): Experteninterviews - Theorien, Methoden, Anwendungsfelder, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 259-276.
- ZENTES, J./SCHEER, L./LEHNERT, M. (2007): Internationalisierungspotenziale für Verbundgruppen, Frankfurt am Main.
- ZEUGE, R. (2008): Entwicklung und Prüfung einer Online-Version der multicenter study Person-Belastung-Gesundheit, Hamburg.

**Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen  
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

---

- Nr.160  
*Christian Märkel*  
Der Konvergenzprozess auf den Kommunikationsmärkten - Eine Klassifikation wesentlicher Triebkräfte unter besonderer Berücksichtigung bestehender Interdependenzen  
März 2016
- Nr. 161  
*Christian Golnik*  
Kreditgenossenschaften und genossenschaftliche Zentralbanken in weltweiten Märkten - Quantitative Aspekte der Internationalisierung und Globalisierungsbetroffenheit  
März 2016
- Nr. 162  
*Carsten Elges*  
Die Preissetzung in Unternehmenskooperationen - Erste spieltheoretische Überlegungen  
März 2016
- Nr. 163  
*Vanessa Arts*  
Aktuelle Herausforderungen für Genossenschaftsbanken - Eine Analyse der Umwelt  
März 2016
- Nr. 164  
*Susanne Günther*  
Marktdisziplin in geschlossenen Girossystemen? Eine Analyse für den genossenschaftlichen Bankensektor in Deutschland  
März 2016
- Nr. 165  
*Katrin Schlesiger*  
Die Governance von Verbundgruppen - Problem- und Handlungsfelder  
April 2016
- Nr. 166  
*Katrin Schlesiger*  
Die Einführung von Systemmarken in Verbundgruppen - Ein mögliches Zukunftskonzept?  
April 2016
- Nr. 167  
*Susanne Günther*  
Peer Monitoring, Eigentümerstruktur und die Stabilität von Banken - Eine empirische Analyse für den deutschen genossenschaftlichen Bankensektor  
April 2016
- Nr. 168  
*Andreas Schenkel*  
Compliance-Regulierung aus ökonomischer Perspektive  
August 2016
- Nr. 169  
*Andreas Schenkel*  
Kosten der Compliance-Regulierung - Eine empirische Untersuchung am Beispiel der deutschen Genossenschaftsbanken  
September 2016
- Nr. 170  
*Susanne Noelle*  
Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer theoretischen und empirischen Untersuchung  
September 2016
- Nr. 171  
*Manuel Peter*  
Der Einfluss der Entschuldung auf die Aktienmärkte - Eine Analyse des Einflusses und der Herausforderungen für Investoren  
Oktober 2016
- Nr. 172  
*Florian Klein*  
Nachhaltigkeit in Volksbanken und Raiffeisenbanken - Eine interviewgestützte Analyse ausgewählter Lösungsansätze  
November 2016
- Nr. 173  
*Maria Friese, Ulrich Heimeshoff, Gordon Klein*  
Property rights and transaction costs - The role of ownership and organization in German public service provision  
Dezember 2016
- Nr. 174  
*Vanessa Arts*  
Literaturstudie zur Wirkung von Fusionen deutscher Genossenschaftsbanken auf ihren MemberValue (Teil I) - Literaturauswahl und Unmittelbarer MemberValue  
Dezember 2016
- Nr. 175  
*Vanessa Arts*  
Literaturstudie zur Wirkung von Fusionen deutscher Genossenschaftsbanken auf ihren MemberValue (Teil II) - Mittelbarer und Nachhaltiger MemberValue  
Januar 2017
- Nr. 176  
*Sandra Swoboda*  
Einfluss ausgewählter Determinanten auf die Kartellbildung und -stabilität - Eine Literaturstudie  
April 2017

- Nr. 177  
*Jan Henrik Schröder*  
Eine empirische Analyse der aufbau- und ablauforganisatorischen Ausgestaltung der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft deutscher Genossenschaftsbanken - Teil I: Datengrundlage  
Oktober 2017
- Nr. 178  
*Jan Henrik Schröder*  
Eine empirische Analyse der aufbau- und ablauforganisatorischen Ausgestaltung der Vertriebssteuerung im Privatkundengeschäft deutscher Genossenschaftsbanken - Teil II: Deskriptive und explorative Ergebnisse  
Oktober 2017
- Nr. 179  
*Robin Paul Wolf*  
IFRS 11 und 12 - Fluch oder Segen für die Finanzberichterstattung der Kooperationspartner? Erste Ergebnisse aus der Analyse der Eigenkapitalkostenentwicklung der Unternehmen des deutschen Prime Standards  
Mai 2018
- Nr. 180  
*Tobias Bollmann*  
Unternehmensgründungen und Hochschulen - Eine Analyse der Bedeutung von universitärer Entrepreneurship-Bildung und Clustermitgliedschaften auf regionale Unternehmensgründungen  
Mai 2018
- Nr. 181  
*Robin Paul Wolf*  
Wer kooperiert im DAX? Erkenntnisse aus der Buchhaltung - Eine Analyse des Status Quo der kooperationsbezogenen Rechnungslegung von Unternehmen des deutschen Prime Standards  
Juli 2018
- Nr. 182  
*Jan Henrik Schröder*  
Die Implementierung einheitlicher CRM-Prozesse und Beratungsstandards im Privatkundengeschäft deutscher Genossenschaftsbanken - Empirische Befunde zur Umsetzung des BVR-Projekts *Beratungsqualität* durch Einführung der *genossenschaftlichen Beratung*  
Juli 2018
- Nr. 183  
*Robin Paul Wolf*  
Ganz oder gar nicht - wer nutzte die Quotenkonsolidierung? - Eine Analyse der Ausübung des Bilanzierungswahlrechts unter IAS 31 im Prime Standard der deutschen Börse  
Juli 2018
- Nr. 184  
*Sandra Maria Swoboda*  
Market structure and cartel duration - Evidence from detected EU cartel cases  
November 2018
- Nr. 185  
*Benedikt Lenz*  
Corporate Governance von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Analyse zum Zusammenhang von Governanceelementen und der Bankperformance  
August 2019
- Nr. 186  
*Youssef Sanati*  
Der Wirtschaftsstandort Iran zwischen Förderung und Sanktion - Eine empirische Analyse ausländischer Investitionen nach dem ARDL-Modell  
August 2019
- Nr. 187  
*Robin Philip Schupp*  
Kooperative Verarbeitung von Kundendaten im Rahmen der Datenschutz-Grundverordnung - Problemaufriss und Vorstellung des theoretischen Bezugsrahmens am Beispiel der Verbundgruppen  
Oktober 2019
- Nr. 188  
*Maik Dombrowa*  
Regionalbankeneffizienz und Standortfaktoren - Methodische Ansätze und aktueller Forschungsstand  
Januar 2020
- Nr. 189  
*Robin Philip Schupp*  
Umsetzung eines Daten-Netzwerkbetriebs in Verbundgruppen - Datengrundlage und deskriptive Ergebnisse  
März 2020

---

Die Arbeitspapiere sind - sofern nicht vergriffen - erhältlich beim  
Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Am Stadtgraben 9, 48143 Münster,  
Tel. (02 51) 83-2 28 01, Fax (02 51) 83-2 28 04, E-Mail: [info@ifg-muenster.de](mailto:info@ifg-muenster.de)  
oder als Download im Internet unter [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) (Rubrik Forschung)

---