ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Schupp, Robin Philip

Working Paper

Kooperative Verarbeitung von Kundendaten im Rahmen der Datenschutz-Grundverordnung: Problemaufriss und Vorstellung des theoretischen Bezugsrahmens am Beispiel der Verbundgruppen

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 187

Provided in Cooperation with:
Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

Suggested Citation: Schupp, Robin Philip (2019) : Kooperative Verarbeitung von Kundendaten im Rahmen der Datenschutz-Grundverordnung: Problemaufriss und Vorstellung des theoretischen Bezugsrahmens am Beispiel der Verbundgruppen, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 187, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/206839

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

ARBEITSPAPIERE
des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Kooperative Verarbeitung von Kundendaten im Rahmen der Datenschutz-Grundverordnung
-
Problemaufriss und Vorstellung des theoretischen Bezugsrahmens am Beispiel der Verbundgruppen

von Robin Philip Schupp

Nr. 187 ▪ Oktober 2019

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

Daten und ihr Management sind zu einer wichtigen Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen geworden. Dabei können sie nicht beliebig beschafft und genutzt werden, sondern solche Aktivitäten unterliegen regulatorischen Vorgaben, technischen Voraussetzungen und strategischen Entscheidungen. Noch mehr gilt dies für Unternehmen, die in Verbünden kooperieren. Sie haben zu klären, ob und wie sie Daten der Kooperationspartner nutzen können, z. B. Kundendaten. Deren Verwendung kann ein Mechanismus zur Schaffung der Kooperationsrente sein.

Datenkooperationen, der Aufbau eines Daten-Netzwerkbetriebs, sind daher eine sehr relevante und aktuelle Fragestellung für Verbundgruppen. Denn die Zusammenarbeit von mittelständischen Unternehmen bildet eine Konstellation, die stark von jener der Zusammenarbeit in Konzernstrukturen abweicht. Gerade für sie werden professionelle Datenmanagementsysteme zunehmend wichtiger. Die kooperative Erfassung, Aufbereitung und Kombination von Kundendaten könnte eine Antwort sein und den Wettbewerbsnachteil gegenüber Konzernstrukturen verringern. Wettbewerbsrechtliche Vorgaben sowie die Datenschutz-Grundverordnung erschweren jedoch kooperative Datenstrategien. Es gilt zu klären, welche rechtskonformen Möglichkeiten dennoch genutzt werden können.

Diese Ausgangssituation bildet den Hintergrund für das Arbeitspapier von IfG-Mitarbeiter Robin Schupp. Es enthält erste Ergebnisse sowie eine Projektskizze, die den Einstieg in ein umfangreiches Forschungsprojekt beinhalten. Es stammt aus dem „IfG-Forschungscluster II: Kooperationen“. Kommentare und Anregungen sind herzlich willkommen.

Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl

Zusammenfassung

Das vorliegende Arbeitspapier beschreibt die theoretische Vorgehensweise zur Untersuchung des Einflusses eines „Daten-Netzwerkbetriebs“ auf den Kooperationserfolg von Verbundgruppen. Neben einführenden Begriffserklärungen findet eine Vorstellung der Hauptmotive der Unternehmen zur möglichen Initiierung von Datenkooperationen statt, welche durch erste Ergebnisse im Rahmen einer Konjunkturumfrage bekräftigt werden. Basierend auf einem situativen Ansatz wird im Anschluss ein theoretischer Rahmen entwickelt, der es erlaubt, die multivariate Natur von Verbundgruppen in Bezug auf das Forschungsziel zu berücksichtigen. Hierzu werden unterschiedliche Kontext-, Gestaltungs- und Erfolgsvariablen vorgestellt und operationalisiert. Diese werden anhand von Experteninterviews auf ihre praktische Relevanz überprüft und modifiziert. Die Ergebnisse einer schriftlichen Befragung von insgesamt 310 Verbundgruppenzentralen sollen das Fundament einer deskriptiven und explorativen Auswertung bilden.

Abstract

This working paper describes the theoretical approach for investigating the influence of a „data-network operation” on the success of buying groups. In addition to elementary declarations, an exposition of firms’ main reasons starting data cooperation is given, which is underlined by initial results in the context of an economic survey. Based on a confidence theoretical approach, a framework will developed, which allows considering the multivariate nature of buying groups with respect to the research objective. For this purpose, different context, design and success variables are presented and operationalized. For reasons of verification, interviews take place. Results of a survey of 310 buying group centrals should serve as the base for a descriptive and explorative evaluation.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort I
Zusammenfassung II
Inhaltsverzeichnis III
Abbildungsverzeichnis IV
Tabellenverzeichnis IV
Abkürzungsverzeichnis V
1 Einleitung 1
2 Themenbezogene Grundlagen 3
2.1 Begriffsdefinitionen 3
2.1.1 Verbundgruppen 3
2.1.2 Kundendaten 6
2.2 Ökonomisches Kalkül eines Daten-Netzwerkbetriebs 7
2.3 Datenschutz-Grundverordnung 12
2.3.1 Rechtmäßigkeit der Datenverarbeitung 14
2.3.2 Rechenschaftspflicht 17
3 Theoretischer Bezugsrahmen 21
3.1 Situativer Ansatz 21
3.1.1 Kontextvariablen 23
3.1.2 Gestaltungsvariablen 29
3.1.3 Erfolgsvariablen 34
3.2 Zwischenfazit 38
4 Schlussbetrachtung 39
Literaturverzeichnis 40

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Zusammensetzung der Stichprobe 11
Abb. 2: Ökonomischer Anreiz zur Daten-Kooperation 12
Abb. 3: Unternehmerische Hemmnisse zur DSGVO-Umsetzung 13
Abb. 4: Prüfschema zur Legitimation eines berechtigten Interesses 16
Abb. 5: Auswirkungen der DSGVO in der Praxis 19
Abb. 6: Auswirkungen der Rechenschaftspflicht in der Praxis 20
Abb. 7: Schematische Darstellung des Bezugsrahmens 22

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Organisationsumspannende Kontextvariablen 25
Tab. 2: Partnerumfassende Kontextvariablen 27
Tab. 3: Umweltumfassende Kontextvariablen 29
Tab. 4: Gestaltungsvariablen 33
Tab. 5: Erfolgsvariablen der ersten Stufe 36
Tab. 6: Erfolgsvariablen der zweiten Stufe 38

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business
B2C	Business-to-Consumer
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
Bitkom	Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien
CRM	Customer Relationship Management
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
EH	Einzelhandel
ErwG	Erwägungsgrund
EuGH	Europäischer Gerichtshof
FF	Forschungsfrage
GG	Grundgesamtheit
GH	Großhandel
ID	Identifikation
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
IHK	Industrie- und Handelskammer
IP	Internet Protocol
ISO	International Organization for Standardization
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LfDI	Landesbeauftragter für Datenschutz und Informationssicherheit
Lit.	Littera
OCR	Optical Character Recognition
PVH	Produktionsverbindungshandel
Rn.	Randnummer
SEO	Search Engine Optimization
VG	Verwaltungsgericht
ZGV	Zentralverband Gewerblicher Verbundgruppen

1 Einleitung

Im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung orientieren sich Geschäftsmodelle branchenübergreifend an der bestmöglichen Erfüllung von Kundenbedürfnissen.[1] Das omnipräsente Schlagwort der „Customer Centricity" reformiert die Wertschöpfungskette hierbei so, dass sie beim Konsumenten und nicht beim Produkt beginnt. Die konsequente Umsetzung einer solchen Unternehmensstrategie muss jedoch auf Wissen in Form von Daten basieren. Nutzungspräferenzen, Interessen, Eigenschaften sowie Wünsche der Kunden können nur durch die Verknüpfung verschiedener Kundendaten antizipiert und analysiert werden.[2] Durch ihr inhärentes ökonomisches Potenzial wird Kundendaten zunehmend die Rolle eines geschäftskritischen Faktors zuteil.[3]

Innerhalb einer solchen Entwicklung nehmen global agierende Großkonzerne – im Speziellen Online-Plattformen – eine dominante Rolle ein. Hohe Nutzerzahlen und intransparente Rechtsgrundlagen führten über Jahre zu einer Dokumentation digitaler Fußabdrücke in beinahe unbegrenztem Ausmaß.[4] Innerhalb vieler kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) sind die Beteiligten hingegen meist gezwungen sich auf ihre jeweiligen Kernkompetenzen sowie das Hauptgeschäft zu konzentrieren, weshalb professionelle Datenmanagementsysteme in der Regel nachrangige Priorität aufweisen.[5] Insbesondere für den Mittelstand könnte durch die Aufbereitung und Verknüpfung von Kundendaten jedoch die Chance entstehen, sowohl Kommunikation als auch Transaktion zwischen Kunde und Produkt zeitgemäß und wettbewerbsfähig auszugestalten.[6] Die Generierung eines nachhaltigen Mehrwerts fordert von den Unternehmen jedoch ein, relevante Kundendaten laufend zu erheben und adäquat auszuwerten, was wiederum eine Orchestrierung innerbetrieblicher Strukturen, Prozesse und Aktivitäten voraussetzt.[7] Eine zusätzliche Verschärfung stellt sich durch die seit letztem Jahr geltende Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) ein. Der Aufwand, den die Umsetzung der hohen Verbraucherschutzstandards mit sich bringt, trifft mittelständische Unternehmen laut bisherigen Untersuchungen in überproportionaler Weise.[8]

---

[1] Vgl. PRICEWATERHOUSECOOPERS (2016), S. 2.
[2] Vgl. DER MITTELSTANDSVERBUND – ZGV E.V. (2017), S. 15.
[3] Vgl. BIEREKOVEN (2016), S. 158.
[4] Vgl. ACQUISTI/TAYLOR/WAGMAN (2016), S. 444.
[5] Vgl. VOSSEN/LECHTENBÖRGER/FEKETE (2015), S. 6f.
[6] Vgl. ALTHAUS (2017a), S. 8.
[7] Vgl. KRAFFT (2016).
[8] Vgl. SCHRICKER (2018), S. 35ff.

Kooperationen könnten sich in einem solchen Szenario als mehrwertstiftend erweisen. Aufgrund ihres hohen Intensitätsgrads sowie der intensiven Vernetzung bieten Verbundgruppen ihren angeschlossenen Mitgliedern seit jeher die Möglichkeit, sich in einem dynamischen Markt zu behaupten. Im Zuge seiner Digitalisierungsstrategie fokussiert der als Dachverband agierende DER MITTELSTANDSVERBUND – ZGV e.V. (im Folgenden: Mittelstandsverbund) mit dem Konzept eines „Daten-Netzwerkbetriebs" die Idee der kooperativen Datenverarbeitung.[9] Die sich hieraus ergebenen Ausgestaltungsmöglichkeiten sowie resultierende ökonomische Potenziale sind bislang jedoch weitgehend unerforscht. Der Schwerpunkt dieses Arbeitspapiers liegt daher auf einem detaillierten Problemaufriss sowie einer Skizzierung der theoretischen Vorgehensweise zur Beantwortung folgender, übergeordneter Forschungsfrage:

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

Zu diesem Zweck findet in Kap. 2 zunächst eine Behandlung der themenbezogenen Grundlagen statt. Neben einführenden Begriffserklärungen zu Verbundgruppen und Kundendaten (Kap. 2.1) wird die Motivation der Idee eines Daten-Netzwerkbetriebs (Kap. 2.2) vorgestellt. Darüber hinaus werden wesentliche Reformen der DSGVO dokumentiert, die insbesondere für mittelständische Betriebe eine Herausforderung darstellen (Kap. 2.3). In Kap. 3 erfolgt eine Darlegung der theoretischen Vorgehensweise. Zu diesem Zweck wird zunächst die Anwendung eines situativen Forschungsansatzes für die Beantwortung der zugrundeliegenden Forschungsfrage motiviert, ehe im Anschluss unterschiedliche Variablenkategorien vorgestellt und operationalisiert werden (Kap. 3.1). In Form eines kurzen Zwischenfazits wird der Theorierahmen zusammengefasst (Kap. 3.2). Das Arbeitspapier endet in Kap. 4 mit einer Schlussbetrachtung, welche eine Zusammenfassung und einen Ausblick beinhaltet.

[9] Vgl. DER MITTELSTANDSVERBUND – ZGV E.V. (2017), S. 28.

2 Themenbezogene Grundlagen

In diesem Abschnitt erfolgen zunächst zwei Begriffsdefinitionen, die für die vorliegende Untersuchung von grundlegender Bedeutung sind. Im Speziellen wird der Begriff der Verbundgruppe geklärt. In diesem Kontext erfolgt eine kurze historische Einbettung sowie eine Dokumentation der aktuellen Marktsituation. Anschließend werden Kundendaten in unterschiedliche Datentypen konkretisiert. Ferner werden ökonomische Kalküle zur Initiierung eines Daten-Netzwerkbetriebs skizziert. Das Kapitel endet mit einer Vorstellung wesentlicher DSGVO-Reformen.

2.1 Begriffsdefinitionen

2.1.1 Verbundgruppen

In der Literatur wird die Verbundgruppe uneinheitlich definiert.[10] Während der Begriff juristisch bisher keine Anerkennung erfährt, ergeben sich im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Praxis zahlreiche Erklärungsansätze.[11] Hierbei stützen sich viele Studien jüngerer Zeit jedoch maßgeblich auf die in Katalog E niedergeschriebene Definition des Ausschusses für Definitionen zu Handel und Distribution[12], auf welche auch die nachfolgenden Ausführungen basieren werden:

> „*Verbundgruppe ist ein Sammelbegriff für Zusammenschlüsse rechtlich selbstständiger Unternehmen zum Zwecke der zwischenbetrieblichen Kooperation. Die Zusammenarbeit kann in der Beschaffung, im Absatz, im Investitions- und Finanzbereich und in der Verwaltung erfolgen. Trägerbetriebe sind Verbundgruppenzentralen, meist in der Rechtsform der Genossenschaft, der GmbH oder der AG. Zu den Verbundgruppen zählen Einkaufsgemeinschaften des Groß- und Einzelhandels, des Handwerks und des Dienstleistungssektors sowie Freiwillige Ketten.*“[13]

Wenngleich sich obiger Definition die Vielschichtigkeit des praktischen Erscheinungsbildes von Verbundgruppen entnehmen lässt, findet im weiteren Verlauf eine Konzentration auf ausgewählte Kernelemente statt.[14]

So ist zunächst das stets multilaterale, ökonomisch motivierte und zeitlich unbefristete Arrangement rechtlich selbstständiger Unternehmen (sogenannte Mitgliedsunternehmen bzw. Mitglieder) anzuführen, welches die

---

[10] Vgl. exemplarisch MARKMANN (2002), S. 8, MÜLLER-HAGEDORN/VELTMANN (2012), S. 103ff. und JAHN (2013), S. 17.
[11] Vgl. KUTSCHER-PUIS (2006), S. 28.
[12] Vgl. hierzu SCHEER (2008), S. 26 und SCHLESIGER (2016a), S. 18.
[13] AUSSCHUSS FÜR DEFINITIONEN ZU HANDEL UND DISTRIBUTION (2006), S. 72f.
[14] Vgl. für eine detailliertere Darstellung exemplarisch JAHN (2013), S. 9ff., MANDEWIRTH (1997) und OLESCH/EWIG (2003), S. 21 ff. sowie die dort zitierten Werke.

Verbundgruppe als eine Spezialform des Unternehmensnetzwerks kennzeichnet.[15] Die spezielle Governance der Verbundgruppe äußert sich maßgeblich durch die Gründung eines Trägerbetriebs, der sogenannten Verbundgruppenzentrale (oder Zentrale). Ziel dieser Einrichtung ist die teilweise oder vollständige Übernahme von Aufgaben und Geschäftstätigkeiten der Mitglieder.[16] Hierbei ist zwischen dem Regelfall eines einstufigen Verbunds (eine Zentrale zuständig für die Mitglieder) sowie mehrstufigen Kooperationssystemen zu unterscheiden, bei denen einander nachgelagerte Unternehmensstrukturen miteinander agieren.[17] Unabhängig von der individuellen Struktur steht als übergeordnetes Ziel stets die wirtschaftliche Förderung des einzelnen Mitglieds im Vordergrund.

Die Idee einer solchen Förderung begründet mit den sog. Einkaufsgenossenschaften zugleich den Ursprung der Verbundgruppen im späten 19. Jahrhundert.[18] Zur langfristigen Sicherstellung ihrer Wettbewerbsfähigkeit schlossen sich einzelne KMU zusammen, um ihre Machtposition gegenüber Lieferanten zu erhöhen und auf diese Weise günstigere Beschaffungskonditionen zu erzielen.[19] BLÖCKER (2005) nennt Verbundgruppen diesbezüglich als privatwirtschaftliche Reaktion auf die Zunahme sozialistisch geprägter Konsum- und Produktivgenossenschaften, die als Gegenstück zur liberalen Genossenschaftsbewegung auf staatliche Unterstützung setzten.[20] Ebenso waren Konzentrationserscheinungen im Handel selbst, vorrangig durch die Etablierung großer Warenhäuser sowie dem wachsenden Einfluss von Filialisten, ausschlaggebende Gründe für die zunehmende Verschlechterung autark agierender KMU.[21]

Im Zeitverlauf hat sich das durchschnittliche Angebot, die sogenannte kooperative Leistungstiefe der Zentralen, in Abhängigkeit von den jeweiligen konjunkturellen und wirtschaftlichen Anforderungen stark erweitert.[22] Grundsätzlich kommen neben dem Einkauf alle weiteren betrieblichen

[15] Vgl. SCHLESIGER (2016b), S. 2f.
[16] Vgl. KRAPP (2018), S. 32.
[17] Vgl. JAHN (2013), S. 21.
[18] Vgl. OLESCH (1998), S. 4f.
[19] Vgl. EBERTZ (2006), S. 153.
[20] Vgl. BLÖCKER (2005), S. 8f.
[21] Vgl. EBENDA.
[22] In der jüngeren Literatur wird diesbezüglich nahezu einheitlich das auf OLESCH (1997) zurückgehende „Phasenmodell“ angeführt, das eine Entwicklung vom Einkaufsverbund zum Konzeptverbund (mit den Zwischenkategorien Dienstleistungsverbund, Marketingverbund, Systemverbund) beschreibt. Hierbei ist jedoch zu berücksichtigen, dass in der Empirie nicht jede Verbundgruppe zwangsweise die typischen Entwicklungsphasen durchläuft und somit unter Umständen vorgelagerte Entwicklungsstufen nicht beinhaltet sind (vgl. hierzu JAHN (2013), S. 13 und EBERTZ/HEIMANN (2004), S. 30).

Funktionen, wie z. B. Lagerhaltung, Logistik, Beratung, Abrechnung, Kundenkommunikation oder Informationsgewinnung als mögliche Zentralleistungen in Betracht.[23] Obwohl die genossenschaftliche Uridee der „Hilfe zur Selbsthilfe“[24] auch heutzutage das Kernelement einer jeden Verbundgruppe bildet, findet sich diese in nahezu allen gängigen Rechtsformen.[25] Neben dem ursprünglichen Handel (Einzelhandel und Großhandel) existieren Verbundgruppen auch im Handwerks- und Dienstleistungssektor.[26]

Der Versuch einer aktuellen Bewertung hinsichtlich ihrer Marktbedeutung wird durch die Tatsache erschwert, dass keine laufenden statistischen Erhebungen über alle Verbundgruppen hinweg existieren.[27] Die letzte detaillierte Untersuchung über die deutsche Verbundgruppenlandschaft aus dem Jahr 2003 ergab eine Gesamtzahl von 634 Verbundgruppen aller Branchen und Rechtsformen[28]. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass seither bereits zahlreiche Kooperationen aus der Grundgesamtheit ausgeschieden sind oder sich andere organisatorische Änderungen ergeben haben.[29] Aus diesem Grund wird im Rahmen jüngerer Studien in der Regel auf die offiziellen Zahlen des Mittelstandsverbunds zurückgegriffen, bei dem davon ausgegangen werden kann, dass dieser mindestens die Hälfte aller deutschen Verbundgruppen vertritt.[30] Derzeit sind diesem 310 Verbundgruppen angehörig, welche mit insgesamt etwa 230.000 Unternehmen im Geschäftsjahr 2018 einen Außenumsatz von 507 Mrd. EUR (Steigerung im Vergleich zum Vorjahr: 2,2%) erzielten.[31] Dies entspricht einem Anteil von etwa 15% am nominalen Bruttoinlandsprodukt, das im Jahr 2018 rund 3.388 Mrd. EUR beträgt.[32] Ungleich der relativen Unbekanntheit innerhalb der Bevölkerung ist den Verbundgruppen für Deutschland somit eine zentrale Marktbedeutung zu attestieren. [33]

---

[23] Vgl. MÜLLER-HAGEDORN/VELTMANN (2012), S. 110.
[24] Vgl. KRAPP (2018), S. 34 sowie die dort zitierten Quellen.
[25] Diesbezüglich ist jedoch anzumerken, dass die jeweilige Rechtsform nur wenig Aussagekraft über die individuelle Ausgestaltung der Verbundgruppe hat (vgl. FLÖGEL ET AL. (2013), S. 54).
[26] Vgl. SCHEER (2008), S. 27.
[27] Vgl. FLÖGEL ET AL. (2003), S. 54. Anmerkung: In früherer Zeit hat das Ifo-Institut in regelmäßigen Abständen Statistiken über Verbundgruppen geführt, vgl. hierzu MÜLLER-HAGEDORN/VELTMANN (2003), S. 108.
[28] Vgl. DANNENMAIER/LINDEBNER/SAALFRANK (2003), S. 72.
[29] Vgl. WESTHAUSEN (2016), S. 113.
[30] Vgl. SCHWERIN (2004), S. 269.
[31] Vgl. EBENDA, S. 11.
[32] Vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT (2019), S. 13.
[33] Vgl. exemplarisch KRAPP (2018), S. 36f, MAHR (2005), S. 2 und SCHEER (2008), S. 26.

2.1.2 Kundendaten

Kundendaten können im Allgemeinen als das Abbild spezifischer Merkmale von Kunden definiert werden.[34] In Anlehnung an LEUßER/HIPPNER/WILDE (2011) werden diese zum Zweck der genaueren Typologisierung in die Kategorien der Identifikations-, Deskriptions- und Transaktionsdaten differenziert.[35] Als übergeordnete Zielfunktion eines verarbeitenden Unternehmens lässt sich hierbei die Kombination und Integration aller drei Datenkategorien anführen, welche eine möglichst ganzheitliche Sicht auf den Kunden zulässt. Im Folgenden sollen die unterschiedlichen Datentypen dargelegt und für die Beziehung zwischen Unternehmen und Privatpersonen (B2C) sowie für den zwischenbetrieblichen Kontext (B2B) anhand von Beispielen skizziert werden.

Identifikationsdaten, welche in unterschiedlichen Quellen auch als Grund- oder Stammdaten bezeichnet werden, repräsentieren elementare Kundeninformationen. Konkret lassen sich diese in Identifikationsdaten i. e. S. sowie Adressdaten untergliedern. Während als Identifikationsdaten i. e. S. im B2C-Kontext Name, Anrede oder die Kundennummer einer natürlichen Person zu fassen sind, repräsentieren diese in einem B2B-Verhältnis bspw. die Firma (Inhaber, Rechtsform) bzw. den Namen der betroffenen Abteilung. Adressdaten spiegeln bei beiden Kundenausrichtungen unterschiedliche Kontaktmöglichkeiten (Anschrift, Telefon oder E-Mail-Adressen) wider, wobei diese im Bereich B2B häufig durch Faxnummern oder Websites ergänzt werden.

Als Deskriptionsdaten werden solche Informationen bezeichnet, die direkt oder indirekt Rückschlüsse auf Persönlichkeitsmerkmale des Kunden erlauben.[36] Aus diesem Grund wird diesen häufig nur eine Relevanz im B2C-Bereich beigemessen.[37] Deskriptionsdaten können hierbei einerseits unmittelbare Kundencharakteristika verkörpern. Als solche werden zum einen Demografiedaten gefasst, die anhand des Alters, des Geschlechts, der Nationalität, aber auch der beruflichen Ausbildung sowie des Einkommens bereits eine detailliertere Einschätzung des jeweiligen Kundenpotenzials zulassen. Zum anderen werden mit den psychografischen Daten solche Informationen in den Demografiekontext eingebettet, die mit sog. „inneren Werten“ (z. B. Interessen, Risikoverhalten, Bindungsbereitschaft) eine bereits sehr hinreichende Charakterisierung des

[34] Vgl. WALTER (2011), S. 9.
[35] Vgl. hier und im Folgenden LEUßER/HIPPNER/WILDE (2011), S. 738ff.
[36] Vgl. WALTER (2011), S. 12.
[37] Vgl. hier und im Folgenden LEUßER/HIPPNER/WILDE (2011), S. 741ff.

Kunden zulassen. Deskriptionsdaten können andererseits auch Daten zur Soziografie beschreiben. Als solche werden neben unternehmerisch relevanten Informationen zur Haushaltsstruktur (bspw. Haushaltsgröße oder Kinderanzahl) auch Daten gezählt, die im betrieblichen Verarbeitungskontext häufig keine Rolle spielen (Daten zur Mikrogeographie oder Wohnumfelddaten). Für den B2B-Bereich kategorisiert WALTER (2011) Deskriptionsdaten in allgemeine Unternehmensdaten (z. B. Branche oder Produkt- und Leistungsprogramm) sowie Daten zur Unternehmenssituation (z. B. derzeitige Geschäftslage oder Wettbewerbsposition).

Als Transaktionsdaten werden täglich anfallende Informationsflüsse bezeichnet, die sich wiederum in Daten der Kauf- sowie der Kontakthistorie untergliedern lassen. Als Kaufhistoriendaten sind hierbei sowohl im B2B- als auch im B2C-Kontext Informationen zu den Kaufobjekten, den Zahlungsgewohnheiten, Daten zur Bonität oder zum Reklamationsverhalten zu verstehen. Kontakthistoriendaten beinhalten zum einen Informationen über die vergangene Kundenansprache (z. B. bei Marketingkampagnen), zum anderen Daten über die Reaktion des betroffenen Kunden. Neben dem Reaktionszeitpunkt sind hierbei zunehmend die genauen Schnittstellen (sogenannte Customer Touch Points) von Relevanz.

2.2 Ökonomisches Kalkül eines Daten-Netzwerkbetriebs

Die Möglichkeiten der Digitalisierung werden innerhalb von KMU maßgeblich zur Optimierung betrieblicher Abläufe sowie zur Kosteneinsparung eingesetzt.[38] Zu einem solchen Ergebnis gelangt das IfM Bonn, welches im Rahmen der Eurostat-Erhebung zum Thema „IKT-Nutzung in Unternehmen“ im Jahr 2018 eine Studie veröffentlicht hat.[39] Konkret wird festgestellt, dass ca. 36% der KMU Softwarelösungen einsetzen, die den allgemeinen Datenaustausch zwischen unterschiedlichen Organisationseinheiten initiieren (Enterprise Resource Planning). Etwa 28% weisen zum Zweck der Prozessoptimierung eine digitale Datenvernetzung mit

[38] Vgl. hier und im Folgenden IFM BONN (2018), S. 1ff. Anmerkung: Die KMU-Definition des IfM Bonn liegt bei einem Jahresumsatz ≤ 50 Mio. EUR sowie einer Beschäftigtenzahl < 500 Mitarbeiter. Im Hinblick auf den Schwellenwert der Beschäftigtenzahl weicht diese von der Definition der EU-Kommission (< 250 Mitarbeiter) ab. Die Kommission verlangt als zusätzliches Kriterium eine Bilanzsumme von max. 43 Mio. EUR.

[39] Anmerkung: Das Statistische Amt der Europäischen Union, kurz Eurostat, erhebt selbst keine Daten, sondern erhält diese von verschiedenen Statistikbehörden der einzelnen Mitgliedsstaaten. Die offizielle Vergleichsstatistik ist EUROSTAT (2018) zu entnehmen.

vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen auf. In Bezug auf die konkrete Kundendatenverarbeitung offenbart die Studie hingegen ein ambivalentes Bild. Einerseits ist zu konstatieren, dass die Anzahl der KMU, die eine systematische Erhebung und Katalogisierung von Kundendaten vornehmen (Customer Relationship Management) mit ca. 46% über dem EU-Durchschnitt liegt. Aus dieser Tatsache lässt sich zunächst ein genereller Stellenwert der Thematik bei den Beteiligten ableiten. Andererseits gelingt es jedoch nur ca. 5% ebenjener Betriebe durch eine gezielte Auswertung der Daten auch wirtschaftlichen Profit zu generieren. Der branchenübergreifende Wert bei Großunternehmen liegt im direkten Vergleich bei ca. 17%, was somit auf grundlegende Unterschiede schließen lässt.

> „*Im Hinblick auf die Digitalisierung zeigen sich die kleinen und mittleren Unternehmen weiterhin vorsichtig. Dies ist angesichts des Investitionsrisikos, dem KMU besonders unterliegen, verständlich. […] Auch dürfen KMU in Deutschland weder den Absatzmarkt Internet noch die digitale Ver- und Auswertung von Kundendaten außer Acht lassen. Andernfalls besteht die Gefahr, dass Mitwettbewerber und virtuelle Plattformen ihnen diesen Wertschöpfungsteil abnehmen.*“[40]

In der Literatur werden hierfür unterschiedliche Gründe angeführt, welche sowohl struktureller als auch organisatorischer Natur sind. Neben fehlenden IT-Prozessen findet vor allem ein Verweis auf mangelnde Analysetools innerhalb der Unternehmen statt.[41] Letzterer Aspekt wird durch die Tatsache verschärft, dass fachkundiges Personal in Form von Datenanalysten häufig die wirtschaftlichen Möglichkeiten von KMU übersteigen.[42] Auch wird die Datenhaltung innerhalb einzelner Datensilos, welche eine unternehmensweite und einheitliche Verarbeitung behindern, als überproportional häufig innerhalb mittelständischer Unternehmen angeführt. So werden Kundendaten in KMU meist isoliert in der Finanz- und Buchhaltung, in CRM-Systemen, im Direktmarketing sowie vielen weiteren Unterdivisionen mit verteilten Zuständigkeiten gelagert, was dem übergeordneten Ziel einer „360 Grad Sicht“ auf den Kunden im Wege steht.[43] Jedoch ergeben sich auch bei einheitlicher Datenpflege häufig praktische Probleme im Datenumgang, welche sich in Symptomen schlechter Datenqualität widerspiegeln.[44] Diese treten in der Empirie meist in Form unvollständiger oder veralteter Kundendaten sowie in sogenannten Dubletten (mehrfach vorhandene Daten eines Kunden) auf.[45] WALTER (2011) weist

[40] IFM BONN, S. 3.
[41] Vgl. UNISERV (2018), S. 22 und VOSSEN/LECHTENBÖRGER/FEKETE (2015), S. 7.
[42] Vgl. DELOITTE (2014).
[43] Vgl. STELZ (2015), S. 76.
[44] Vgl. EBENDA.
[45] Vgl. UNISERV (2018), S. 25.

im Rahmen einer Primärerhebung nach, dass Zeitmangel sowie mangelnde Ressourcenausstattung in personeller, technischer oder monetärer Hinsicht als Ursachen für eine mangelnde Qualität von Kundendaten anzuführen sind.[46] Als relevanteste Auswirkungen auf gesamtunternehmerischer Ebene werden Kundenunzufriedenheit, geringere Produktivität sowie Zeitverlust durch Fehlerbehebungen festgestellt.[47]

Die soeben auszugsweise dargestellten Defizite der KMU in Bezug auf die Kundendatenverarbeitung werden auch vom Mittelstandsverbund wahrgenommen, welcher jedoch gleichzeitig die Chancen kooperativer Vernetzung innerhalb der angeschlossenen Verbundgruppen hervorhebt. Primär werden die erforderlichen Instrumente zur Datenauswertung als finanziell belastend und in Bezug auf das hierfür notwendige Know-how überfordernd für die jeweiligen Anschlussunternehmen erachtet, weshalb die Verbundgruppenzentrale als unterstützendes Element in Erwägung gezogen wird.[48] Ferner biete der Austausch von Kundendaten innerhalb der Verbundgruppen mit dem Ziel einer effektiveren Datenauswertung ein bisher weitgehend ungenutztes Potenzial.[49] Insgesamt wird daher gefordert, dass sich die einzelnen Mittelständler noch enger in ihren Verbundgruppen zusammenschließen, um nicht gänzlich von Großunternehmen und digitalen Plattformen abgehängt zu werden.[50]

Im Mai 2017 publizierte der Verband ein Strategie-Whitepaper „zur Digitalen Transformation des kooperierenden Mittelstandes 2025“ (kurz: Mission Mittelstand 2025), das auszugsweise mit der betrachteten Problematik korrespondiert. Den Kerninhalt bilden konkrete Orientierungshilfen für Verbundgruppenzentralen und Mitglieder im Zuge der Digitalisierung. Im Speziellen werden Strategien entwickelt, auf welche Weise die Zentrale ihre Mitglieder bestmöglich unterstützen kann. Konkret fokussiert der Mittelstandsverbund die neue Rolle der Zentrale auf insgesamt fünf Felder:[51]

1. Die Verbundgruppe als Infrastrukturgeber
2. Die Verbundgruppe als Anbieter und Vermittler digitaler Services
3. Die Verbundgruppe als Qualifizierer
4. Die Verbundgruppe als Innovator / Entwickler
5. Die Verbundgruppe als Daten-Netzwerkbetreiber

[46] Vgl. WALTER (2011), S. 65ff.
[47] Vgl. EBENDA.
[48] Vgl. ALTHAUS (2017b).
[49] Vgl. DR. WIESELHUBER & PARTNER / HANDELSBLATT (2018).
[50] Vgl. VELTMANN (2017).
[51] Vgl. hier und im Folgenden EBENDA, S. 27f.

Der im Folgenden zu behandelnde Aspekt des Daten-Netzwerkbetriebs hat bisher lediglich eine geringfügige Konkretisierung erfahren. Verbandsseitig wird dieser so skizziert, dass den einzelnen Verbundgruppenmitgliedern im Rahmen der Digitalisierung jederzeit optimales Datenmaterial zur Ware und zum Kunden zur Verfügung stehen muss, in dessen Zusammenhang sich unterschiedliche Leistungen der Zentrale anbieten könnten. Um dem Ziel dieses Arbeitspapiers gerecht zu werden sollen hierbei jedoch nur Überschneidungen mit Kundendaten betrachtet werden, weshalb die kooperative Zusammenarbeit im Bereich der Produktdaten ausgeblendet wird. Primär nennt der Mittelstandsverbund diesbezüglich die tägliche Erfassung und Analyse von Abverkaufsdaten sowie die zentrale Erfassung von Kundendaten, bspw. im Zuge von Loyalitätsprogrammen. Ferner werden über den eigentlichen Erhebungsvorgang hinausgehende Verarbeitungsleistungen in Erwägung gezogen. Hierbei sind die Initiierung kundenspezifischer digitaler Werbekampagnen sowie die Unterstützung bei der Identifizierung von Informationsverhalten der Kunden anzuführen. Auch kommen Hilfeleistungen bei der Erschließung neuer Kundenpotenziale und kundenspezifische Auswertungen von Kampagnen in Betracht. Maßgeblich anhand durchgeführter Experteninterviews konnte jedoch festgestellt werden, dass viele weitere Faktoren innerhalb einer Verbundgruppe als Bestandteile einer kooperativen Kundendatenverarbeitung in Betracht zu ziehen sind.[52] Eine detaillierte Darlegung erfolgt im Zuge der Operationalisierung der latenten Gestaltungsvariablen im Rahmen von Kap. 3.1.2.

Als eine Grundvoraussetzung zur Initiierung eines Daten-Netzwerkbetriebs in Verbundgruppen ist die generelle Aufgeschlossenheit der Beteiligten zur kooperativen Zusammenarbeit anzuführen. Im Rahmen einer Konjunkturumfrage[53] des Mittelstandsverbunds konnten hierzu erste Ergebnisse eingeholt werden. Eine Zusammensetzung der befragten Stichprobe ist der nachfolgenden Abb. 1 zu entnehmen.

[52] Die Begriffe „Daten-Netzwerkbetrieb“ und „kooperative Verarbeitung von Kundendaten“ werden im Zuge des Arbeitspapiers daher als Synonym verwendet.

[53] Bei der Konjunkturumfrage handelt es sich um ein quartalsweise stattfindendes Erhebungsinstrument des Mittelstandsverbunds, welches dazu dient, die Stimmungslage der Verbundgruppen im Zuge der wirtschaftlichen Lage einzuholen. Hierbei bot sich für den Verfasser die Möglichkeit, im Rahmen der Umfrage im 1. Quartal 2019 drei Fragen mit Bezug zu Kundendaten zu implementieren. Als Kriterien für die Fragen wurde seitens des Verbands zum einen die relativ leichte Fragestellung genannt, da die Fragebögen nicht gezielt an Key Informants versendet werden. Zum anderen sollten die Fragen aus Gründen der Anreizkompatibilität möglichst geschlossen gestellt werden.

Abb. 1: Zusammensetzung der Stichprobe

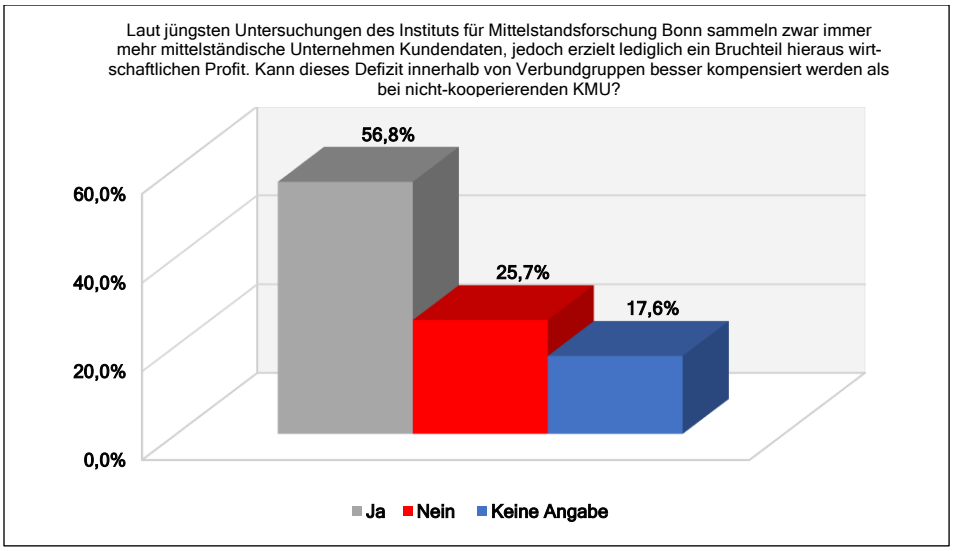
Branchenverteilung	Stichprobe	
	Anzahl	Anteil (in %)
Bäckerhandwerk	4	5,4
Bauhandwerker/Dachdecker	2	2,7
Baustoffhandel/Sanitär	7	9,5
Dienstleister	8	10,8
Elektromaterial/PVH/Hausrat	4	5,4
Fahrräder/Sport/Freizeit/Spielwaren	2	2,7
Fleischereihandwerk	2	2,7
Heimtextilien/Tapeten/Farben	3	4,1
Hotel/Gastronomie	1	1,4
Kfz-Teile	1	1,4
Konsumelektronik/IT	6	8,1
Lebens- und Genussmittel/Getränke	8	10,8
Möbel (einschl. Küchen)	7	9,5
Papier/Büro/Schreibwaren	2	2,7
Parfümerie/Kosmetik	1	1,4
Schuhe/Textil/Bekleidung/Lederwaren	5	6,8
Sonstige	11	14,9
Σ	**74**	**100,0 (an GG: 38,5)**
Grundgesamtheit der Erhebung	192	100,0

Quelle: In Anlehnung an DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V. (2019b), S. 1.

Die Umfrage wurde im April 2019 an insgesamt 192 Vertreter von Verbundgruppenzentralen, mit der Möglichkeit die Fragen online auszufüllen, gesendet. Insgesamt konnte der Mittelstandsverbund hierbei 74 vollständig ausgefüllte Fragebögen zurückgewinnen, was einer effektiven Rücklaufquote von 38,5% entspricht. Diese ist als sehr gut einzustufen.[54] Die im Mittelstandsverbund vertretenen Branchen werden innerhalb der Stichprobe weitgehend repräsentiert und lassen daher die Vermutung zu, dass die Stichprobe eine Verallgemeinerung der Ergebnisse auf die befragte Grundgesamtheit zulässt. Die Ermittlung einer statistischen Signifikanz im Rahmen eines χ^2-Homogenitätstest ist jedoch nicht möglich, da dem Verfasser die Zusammensetzung der Grundgesamtheit unbekannt ist. Motiviert durch die Ergebnisse der eingangs erwähnten Eurostat-Erhebung sollten die Teilnehmer im Rahmen einer ersten Frage Stellung nehmen, ob die Kooperation in Form einer Verbundgruppe das Defizit der profitablen Datenverarbeitung besser kompensieren kann als im nicht-kooperativen FallDie Ergebnisse sind in der nachfolgenden Abb. 2 widergegeben.

[54] Vgl. MEFFERT (1992), S. und JORISSEN ET AL. (2005), S. 234.

Abb. 2: Ökonomischer Anreiz zur Daten-Kooperation



Quelle: DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V. (2019b), S. 10. *(n = 74)*

Mit 56,8% sieht die Mehrheit der Befragten die kooperative Zusammenarbeit innerhalb der Verbundgruppe als geeignete Möglichkeit, um im Rahmen der Verarbeitung von Kundendaten eine höhere, unternehmerische Profitabilität zu erzielen. In Bezug auf jene 25,7% der Teilnehmer, welche die Frage mit „Nein“ beantworten, wären für eine genauere Ergründung weitere Daten hilfreich. Zum einen liegt die Vermutung nahe, dass innerhalb der Verbundgruppe das Thema Kundendaten eine ohnehin untergeordnete Rolle spielt und somit eine diesbezüglich stattfindende, verbundgruppeninterne Zusammenarbeit als redundant erachtet wird. Zum anderen könnten auch schlechte Erfahrungen im Bereich des allgemeinen Informationsaustauschs sowie mangelndes Vertrauen innerhalb des Verbunds als ausschlaggebende Gründe angeführt werden.[55] Ferner machen 17,6% der Befragungsteilnehmer zu der Frage keine Angabe, was als Indikator für ein mangelndes Verständnis der Thematik gewertet werden kann. Insgesamt werden die ökonomischen Kalküle zur Initiierung eines Daten-Netzwerkbetriebs seitens der unmittelbar Beteiligten jedoch mehrheitlich bestätigt.

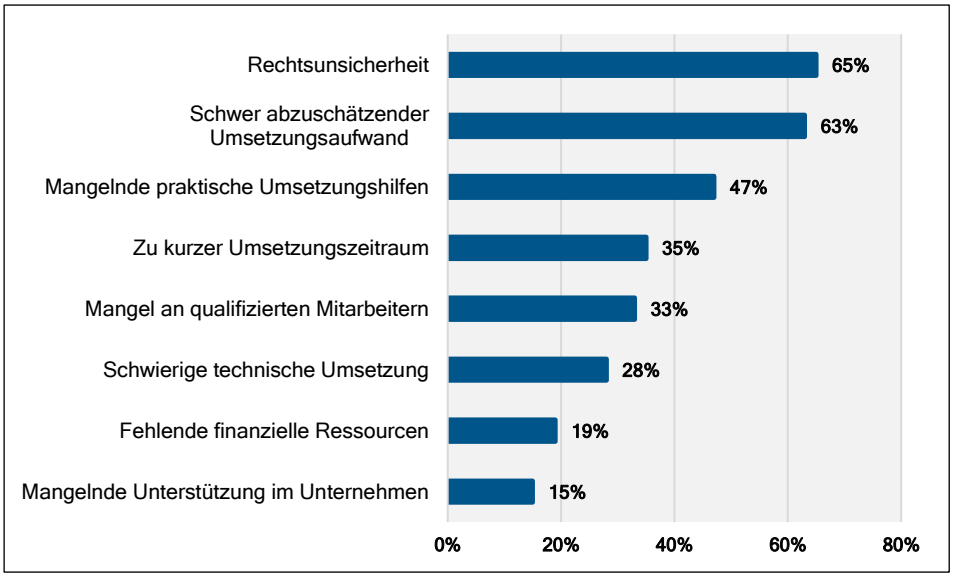
2.3 Datenschutz-Grundverordnung

Seit 25. Mai 2018 bildet die DSGVO nach einer zweijährigen Übergangsphase den rechtlichen Rahmen im Umgang mit personenbezogenen Daten innerhalb der EU. Parallel hierzu entfaltet national das Bundesdatenschutzgesetz neu (BDSG neu) seine Wirkung, das im Wesentlichen den

[55] Vgl. hierzu insb. die Operationalisierung der Kontextvariablen in Kap. 3.1.1.

Inhalt der DSGVO widerspiegelt und das bestehende BDSG alt ablöst.[56] Neben den ökonomischen Anforderungen an ein professionelles Datenmanagement erweisen sich die hierin manifestierten Anforderungen als zusätzliche unternehmerische Belastung. Dies wird durch eine Studie von Bitkom veranschaulicht, welche im September 2018 mit insgesamt 502 Unternehmen (> 20 Mitarbeiter) durchgeführt wurde.[57] Rund 65% der Befragten nennen das Thema Rechtsunsicherheit als dominierendes Umsetzungshemmnis, dicht gefolgt vom schwer abzuschätzenden Umsetzungsaufwand der Verordnungen (ca. 63%). Als weitere Gründe werden mangelnde praktische Umsetzungshilfen (ca. 47%), mangelndes qualifiziertes Personal (ca. 33%) sowie fehlende finanzielle Ressourcen (ca. 19%) angeführt. Eine übersichtliche Darstellung der Ergebnisse ist in der nachfolgenden Abb. 3 visualisiert.

Abb. 3: Unternehmerische Hemmnisse zur DSGVO-Umsetzung



Quelle: BITKOM RESEARCH (2018), S. 4. *(n = 502, Mehrfachantworten möglich)*

Bekräftigt werden obige Ergebnisse durch eine Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK)[58], an welcher im Juli 2019 insgesamt 4.500 Unternehmen teilgenommen haben.[59] Auch über ein Jahr

[56] Das BDSG neu weicht an solchen Stellen von der DSGVO ab, an denen sog. Öffnungsklauseln dies explizit vorsehen. Diese bleiben im Rahmen der folgenden Ausführungen jedoch unberücksichtigt, weshalb die DSGVO als ausschließliche Rechtsgrundlage behandelt wird.

[57] Vgl. hier und im Folgenden BITKOM RESEARCH (2018), S. 4.

[58] Beim DIHK handelt es sich um einen privatrechtlich eingetragenen Verein, dessen Mitglieder die 79 Industrie- und Handelskammern in Deutschland sind. Der DIHK vertritt die Interessen der angeschlossenen Verbände und Unternehmen (alle Gewerbetreibenden mit Ausnahme der Handwerks- und Agrarbranche sowie Freiberuflern sind gesetzlich in IHKs vertreten) gegenüber der Politik.

[59] Vgl. hier und im Folgenden DIHK (2019), S. 6ff.

nach Anwendungspflicht der DSGVO beklagen hierin fast 90% der Befragten einen zu hohen Bürokratieaufwand, ca. 60-70% geben einen hohen bis sehr hohen finanziellen und personellen Aufwand an. Der etwa 80% KMU[60] vertretende DIHK kommt darüber hinaus jedoch zu der zentralen Erkenntnis, dass eine positive Korrelation zwischen der Unternehmensgröße und der Positiveinschätzung der DSGVO besteht. Dies äußert sich im Ergebnis darin, dass über die Hälfte der Befragten keinerlei positiven Aspekte angeben, welche durch die DSGVO bewirkt werden. Ähnlich argumentiert das ifo-Institut auf Basis seiner „Randstad-ifo-Personalleiterbefragung". Obwohl die Bewertung von Aufwand und Nutzen der DSGVO unternehmensübergreifend kritisch ausfällt, zeigt sich hierbei dennoch ein klarer Trend in Richtung abnehmender Unternehmensgröße:

> „*Während es […] praktisch keine Rolle spielt, in welchem Wirtschaftssektor die Unternehmen angesiedelt sind, zeigt sich bei der Betrachtung über die Größenklassen hinweg, dass die DSGVO insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) problematisch zu sein scheint.*"[61]

Auf Grundlage des in den zitierten Studien dargelegten Meinungsbildes sollen im Folgenden ausgewählte Reformen der DSGVO skizziert werden, welche sich im Besonderen auf den Datenverarbeitungsprozess in KMU erschwerend auswirken können.[62]

2.3.1 Rechtmäßigkeit der Datenverarbeitung

Anders als noch im BDSG alt, in welchem zwischen den Vorgängen der Erhebung, Verarbeitung sowie der Nutzung differenziert wurde, werden unter der „Verarbeitung" fortan jegliche Formen des Umgangs mit personenbezogenen Daten gefasst (Art 4 II DSGVO).[63] Exemplarisch kommen als solche die Erhebung, Speicherung, Veränderung, Verwendung, Übermittlung oder Löschung von Daten in Betracht. Zentraler Adressat der Verarbeitung ist der „Verantwortliche", welcher im vorliegenden Fall das betreffende Unternehmen bzw. die Verbundgruppe ist (Art. 4 VII DSGVO). Gemäß Erwägungsgrund (ErwG) 18 muss bei der Verarbeitung ein Bezug

---

[60] Gemäß der Definition der Europäischen Kommission (weniger als 250 Beschäftigte sowie Jahresumsatz von höchstens 50 Millionen Euro).

[61] IFO-INSTITUT (2018).

[62] Die nachfolgenden Ausführungen stellen aus Kapazitätsgründen lediglich einen kleinen Ausschnitt der DSGVO-Reformen dar und erheben daher nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Da diese in der Literatur jedoch als grundlegend beschrieben werden, erscheint eine Konzentration auf die folgenden Aspekte gleichwohl gerechtfertigt.

[63] Vgl. *Arning/Rothkegel*, in: TAEGER/GABEL (2019), S. 107ff.

zu einer beruflichen oder wirtschaftlichen Tätigkeit des Verantwortlichen bestehen.[64] Der Kunde wird stets als „Betroffener“ umschrieben.

Im Einklang mit den seit den 1970er Jahren bekannten Datenschutzkonzepten verkörpert die DSGVO ein Verbot mit Erlaubnisvorbehalt.[65] Somit ist die Verarbeitung personenbezogener Daten ausschließlich auf Grundlage einer Einwilligung oder sogenannter Erlaubnistatbestände erlaubt (Art. 6 I DSGVO). Eine rechtskonforme Datenverarbeitung kann somit ausschließlich auf mindestens einer der folgenden sechs Säulen beruhen:

1) Einwilligung (Art. 6 I lit. a DSGVO)
2) Vertragliche oder vorvertragliche Notwendigkeit (Art. 6 I lit. b DSGVO)
3) Rechtliche Verpflichtung (Art. 6 lit. c DSGVO)
4) Lebenswichtige Interessen (Art. 6 lit. d DSGVO)
5) Öffentliches Interesse (Art. 6 lit. e DSGVO)
6) Berechtigtes Interesse (Art. 6 lit. f DSGVO)

Während lebenswichtige und öffentliche Interessen im privatwirtschaftlichen Kontext regelmäßig vernachlässigbar sind, stellen vertragliche und rechtliche Verpflichtungen ausschließlich die Zweckerfüllung in den Vordergrund.[66] Im Kontext der Wertschöpfung sollen daher ausschließlich die Einwilligung sowie das berechtigte Interesse fokussiert werden.

Unter der Einwilligung ist eine Zustimmung des Betroffenen zu einem vorher festgelegten Zweck zu verstehen, welche bereits durch das BDSG alt bekannt ist. Die Einwilligung muss stets auf freiwilliger Basis, in bestimmter und informierter Weise sowie ausdrücklich und unmissverständlich erfolgen. Sie gilt als sicherstes und rechtlich stärkstes Mittel, um eine rechtskonforme Datenverarbeitung zu gewährleisten.[67] Obwohl diese in schriftlicher, elektronischer oder mündlicher Form sowie durch schlüssiges Verhalten des Betroffenen erfolgen kann, wird dem Verantwortlichen eine schriftliche Dokumentation empfohlen (Art. 7 I DSGVO). Zusätzlich ist zu bedenken, dass diese jederzeit und ohne Angabe von Gründen durch den Betroffenen widerrufen werden kann (Art. 7 III DSGVO). Der hohe Verbraucherschutz der DSGVO äußert sich hierbei durch zwei Neuerungen.

---

[64] Erwägungsgründe beschreiben innerhalb von europäischen Rechtsakten den eigentlichen Rechtstexten vorgelagerte Erläuterungen. Diese sollen in komprimierter Form wesentliche Informationen über Zielsetzungen und Hintergründe für den Erlass von Gesetzen und der vorangegangenen politischen Einigung liefern, vgl. hierzu exemplarisch PAAL/PAULY (2018), Rn. 10.

[65] Vgl. KÖRNER (2019), S. 11.

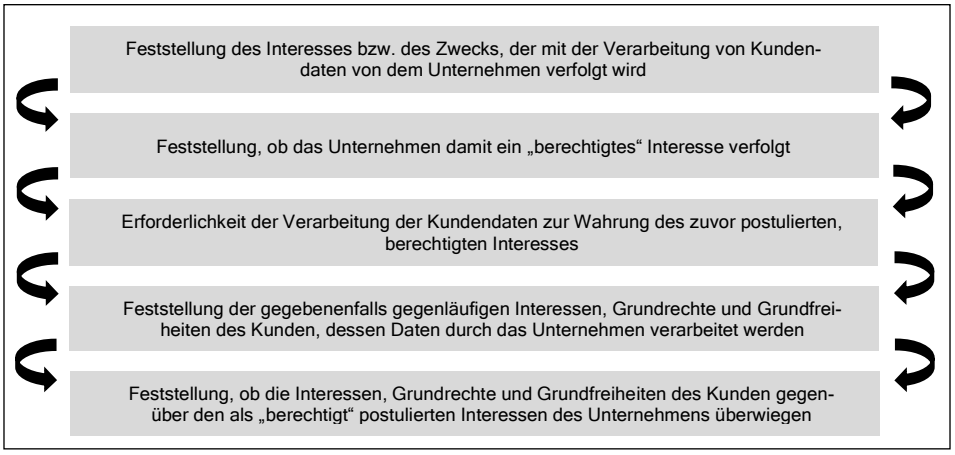
[66] Vgl. *Plath*, in: PLATH (2018), S. 82ff.

[67] Vgl. DER MITTELSTANDSVERBUND – ZGV E.V. (2017b), S. 13.

Das „Simplizitätsgebot“ besagt, dass der Widerruf auf mindestens so einfache Weise möglich sein muss wie die Einwilligungserteilung (Art. 7 III DSGVO).[68] Das „Recht auf Vergessenwerden“ des Betroffenen fordert von dem Verantwortlichen die organisatorisch-technischen Maßnahmen zur unverzüglichen Löschung der Daten ein (Art. 17 I lit. b DSGVO).

Der neue und für viele Unternehmen sehr relevante Erlaubnistatbestand des berechtigten Interesses legitimiert die Datenverarbeitung im Rahmen einer Interessenabwägung.[69] Zentrale Prämisse hierbei ist, dass das rechtliche, tatsächliche, wirtschaftliche oder ideelle Interesse des Verantwortlichen bei einer Abwägung gegenüber den Grundrechten und Grundfreiheiten des Betroffenen überwiegen.[70] Somit besteht für Unternehmen seit Anwendungspflicht der DSGVO neben der Einwilligung erstmals ein eigener Erlaubnistatbestand zur gewinnorientierten Datenverarbeitung. Insbesondere im Hinblick auf die sich häufig als kompliziert herausstellende Bewertung der Grundrechte wird den Unternehmen bei einer Interessenabwägung jedoch ein hohes Maß an juristischem Fachwissen abverlangt.[71] Der in Abb. 4 dargestellte, mehrstufige Prozess zur Berufung auf Art. 6 I lit. f DSGVO dient hierzu als Veranschaulichung. Zusätzlich zu beachten ist das ebenfalls verankerte Widerrufsrecht des Betroffenen (Art. 21 I DSGVO). Dieses äußert sich, im Gegensatz zum Widerruf der Einwilligung, jedoch abgeschwächt, da dieses nicht bedingungslos, sondern nur dann bindend ist, wenn „zwingende schutzwürdige Gründe für die Verarbeitung“ seitens des Verarbeiters nicht überwiegen.

Abb. 4: Prüfschema zur Legitimation eines berechtigten Interesses



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Plath*, in: PLATH (2018), S. 84.

[68] Vgl. DER MITTELSTANDSVERBUND – ZGV E.V. (2017b), S. 15.
[69] Vgl. *Taeger*, in: TAEGER/GABEL (2019), S. 265f sowie die dort zitierten Quellen.
[70] Vgl. DER MITTELSTANDSVERBUND – ZGV E.V. (2017b), S. 16.
[71] Vgl. hierzu insb. die Ausführungen von *Taeger*, in: TAEGER/GABEL (2019), S. 268f.

2.3.2 Rechenschaftspflicht

Sofern ein Unternehmen auf Basis der in Kap. 2.2.1 beschriebenen Tatbestände eine Rechtsgrundlage geschaffen hat, ist im Rahmen des eigentlichen Verarbeitungsprozesses die permanente Einhaltung sogenannter Verarbeitungsgrundsätze zu beachten (Art. 5 I DSGVO). Das Prinzip derartiger Grundsätze ist als solches nicht neu, da diese – wenn auch in verstreuter Form – bereits im BDSG alt zu finden sind.[72] Gegenüber früheren Datenschutzgesetzen stellen diese jedoch keine abstrakten Leitmotive mehr dar, sondern bekleiden fortan die Rolle verbindlicher Strukturprinzipien.[73] Im Konkreten stellt die additive Erfüllung folgender sechs Verarbeitungsgrundsätze einen rechtsverbindlichen Charakter für die Unternehmen dar:

1. Rechtmäßigkeit, Verarbeitung nach Treu und Glauben, Transparenz (Art. 5 I lit. a DSGVO)
2. Zweckbindung (Art. 5 I lit. b DSGVO)
3. Datenminimierung (Art. 5 I lit. c DSGVO)
4. Richtigkeit (Art. 5 I lit. d DSGVO)
5. Speicherbegrenzung (Art. 5 I lit. e DSGVO)
6. Integrität und Vertraulichkeit (Art. 5 I lit. f DSGVO)

Der erste Grundsatz beinhaltet mit der Rechtmäßigkeit eine gewissermaßen redundante Anforderung, welche noch einmal die Notwendigkeit einer Rechtsgrundlage gemäß Art. 6 I DSGVO festlegt.[74] Ein Verarbeitungsgebot nach Treu und Glauben wird im Rahmen der englischen Sprachfassung mit dem greifbareren Wort der „Fairness“ übersetzt, was dieses als Rücksichtnahmepflicht unter Berücksichtigung der Grundrechte des Betroffenen kennzeichnet.[75] Das Transparenzgebot wurde durch die DSGVO erstmalig normiert und umschreibt eine Bringschuld des Verantwortlichen zur Betroffenenaufklärung über den Verarbeitungsprozess seiner Daten.[76] Der Grundsatz der Zweckbindung legt die Verarbeitung für ausschließlich festgelegte, eindeutige und legitime Zwecke fest, die zuvor feststehen müssen. Im Rahmen einer sog. „begrenzten Weiterverarbeitungsbefugnis“ ist eine Verarbeitung zu anderen Zwecken nur dann möglich, wenn diese mit dem ursprünglichen Zweck vereinbar sind.[77] Der

[72] Vgl. SALEWSKI (2019).
[73] Vgl. *Voigt*, in: TAEGER/GABEL (2019), S. 213 und *Pötters*, in: GOLA (2018), S. 216ff.
[74] Vgl. *Plath*, in: PLATH (2018), S. 60 und *Voigt*, in: TAEGER/GABEL (2019), S. 216.
[75] Vgl. BREYER (2018), S. 312.
[76] Ebenda und *Plath*, in: PLATH (2018), S. 60.
[77] Vgl. DER MITTELSTANDSVERBUND – ZGV E.V. (2017b), S. 12.

Grundsatz der Datenminimierung besagt wörtlich, dass personenbezogene Daten dem Zweck angemessen und erheblich sowie auf das für die Zwecke der Verarbeitung notwendige Maß beschränkt sein müssen. Dies soll im Konkreten durch die technisch-organisatorischen Konzepte der „privacy by design" sowie „privacy by default" erreicht werden (Art. 25 I, II DSGVO).[78] Privacy by design meint hierbei, dass der Datenschutz bereits bei Konzipierung der technischen Verarbeitungssysteme bestmöglich implementiert sein muss. Privacy by default beschreibt verbraucherfreundliche Voreinstellungen (z. B. keine voreingestellten Häkchen bei der Einwilligung zur Datenverarbeitung). Der Grundsatz der Richtigkeit fordert den Verantwortlichen dazu auf, die Daten sachlich richtig und erforderlichenfalls auf dem neuesten Stand zu halten. Hierdurch ergibt sich in der Praxis eine „Update-Pflicht", welche Unternehmen in der Regel nur über die Installierung eines geeignetes Beschwerde- und Korrekturmanagements einhalten können.[79] Der Grundsatz der Speicherbegrenzung besagt, dass eine Datenspeicherung nur im Rahmen der Zweckdienlichkeit gestattet ist. Analog ist hieraus eine Unzulässigkeit der Vorratsspeicherung abzuleiten.[80] Der Grundsatz der Integrität und Vertraulichkeit fordert den Verantwortlichen zur Implementierung geeigneter technisch-organisatorischer Maßnahmen auf, welche die Daten vor unautorisiertem Zugriff, Verlust oder Zerstörung bewahren. In der Praxis soll dies insbesondere durch solche Maßnahmen geschehen, welche die Fähigkeit, Vertraulichkeit, Integrität, Verfügbarkeit und Belastbarkeit der Systeme im Zusammenhang mit der Datenverarbeitung auf Dauer sicherstellen.[81]

Als zentrale DSGVO-Reform ist die Rechenschaftsplicht (Art. 5 II DSGVO) zu bezeichnen, welche im Gegensatz zum BDSG alt nicht nur eine Verpflichtung der Verarbeitungsgrundsätze, sondern ein permanentes „Nachweisen-Können-Müssen" des Verantwortlichen einfordert.[82] Eine Eigenverantwortlichkeit zum Nachweis ist größenunabhängig von jedem Unternehmen zu erbringen und wird ausdrücklich normiert (Art. 24 I DSGVO). Sofern der Verantwortliche die Einhaltung der Grundsätze nicht vor der Aufsichtsbehörde nachweisen kann, drohen diesem Sanktionen (Art. 83 V lit. a DSGVO). Konkret ist ein Strafmaß von bis zu 20 Mio. EUR bzw. bis zu 4% des weltweit erzielten Umsatzes des letzten Geschäftsjahres vorgesehen, je nachdem welcher der beiden Beträge höher ist.

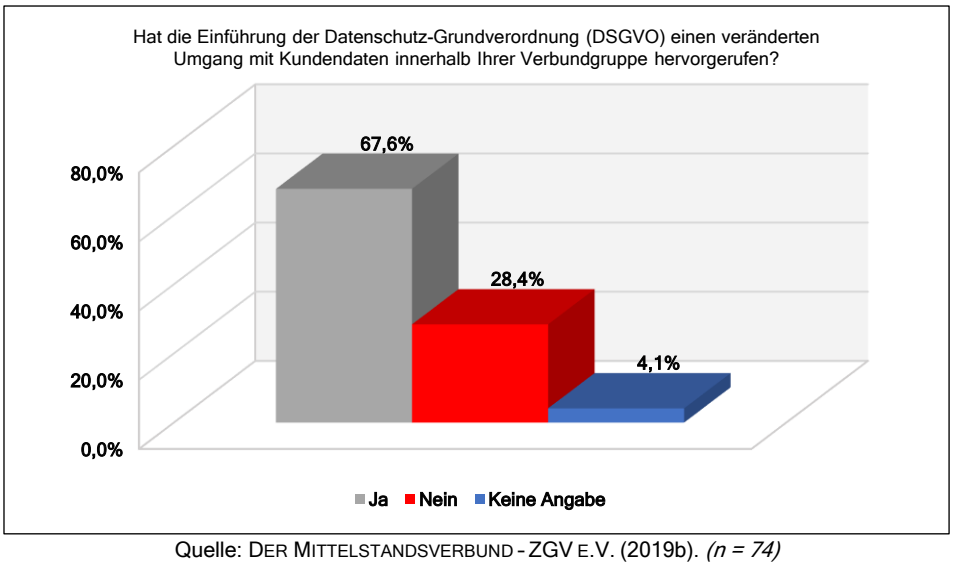
---

[78] Vgl. BREYER (2018), S. 314.
[79] Vgl. DER MITTELSTANDSVERBUND – ZGV E.V. (2017b), S. 12.
[80] Vgl. BREYER (2018), S. 314.
[81] Vgl. *Voigt*, in: TAEGER/GABEL (2019), S. 226f.
[82] Vgl. VEIL (2018), S. 9.

Aufgrund der Vakanz bisheriger Rechtsprechungen ist zum jetzigen Zeitpunkt unklar, welche tatsächlichen Anforderungen die Datenschutzaufsichtsbehörden an Quantität und Qualität des Nachweises an die Unternehmen stellen werden.[83] Dennoch wird diesen zur rechtlichen Absicherung die Installation eines „umfassenden Datenschutzmanagementsystems“ angeraten.[84] Die DSGVO formuliert hierzu in ErwG 78, dass der Verantwortliche zum Nachweis interne Strategien festzulegen und Maßnahmen zu ergreifen hat, welche insbesondere den bereits skizzierten Grundsätzen des Datenschutzes durch Technik (privacy by design) und durch datenschutzfreundliche Voreinstellungen (privacy by default) Genüge tun.[85] Darüber hinaus stellen jedoch auch Expertisen von Datenschutzbeauftragten, Datenschutz-Folgeabschätzungen oder Verzeichnisse über Verarbeitungstätigkeiten notwendige Umsetzungsmaßnahmen dar.[86] Ohne diese im Folgenden zu vertiefen wird anhand der genannten Aspekte der eingeforderte Aufwand verdeutlicht, welcher die eingangs beklagten Umsetzungshemmnisse unterstreicht.

Die folgende Abb. 5 veranschaulicht diesbezüglich Ergebnisse, die im Rahmen der bereits dargelegten Konjunkturumfrage erzielt werden konnten.

Abb. 5: Auswirkungen der DSGVO in der Praxis



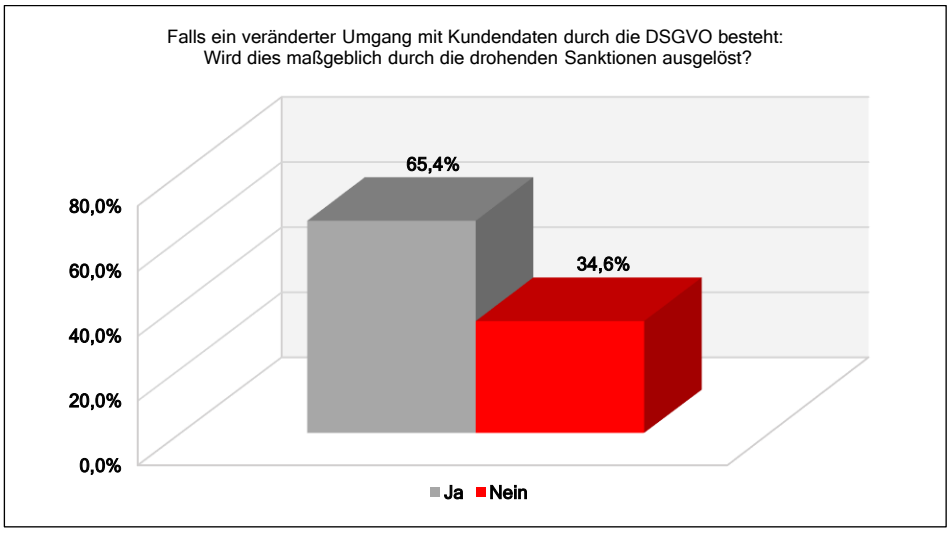
Quelle: DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V. (2019b). *(n = 74)*

[83] Vgl. VEIL (2018), S. 16.
[84] Vgl. *Voigt*, in: TAEGER/GABEL (2019), S. 230.
[85] Zitiert nach *Plath*, in: PLATH (2018), S. 67.
[86] Für eine detaillierte Übersicht möglicher Umsetzungsmaßnahmen vgl. exemplarisch *Voigt*, in: TAEGER/GABEL (2019), S. 230f. sowie die dort zitierten Quellen.

Motiviert durch die skizzierten DSGVO-Reformen wurde gefragt, ob innerhalb der Verbundgruppen ein veränderter Kundendatenumgang festgestellt wird. Hierbei antworteten 67,6% der Beteiligten mit „Ja“, was als Indikator für eine spürbare Sensibilisierung innerhalb der Verbundgruppenlandschaft aufgefasst werden kann. Bei den 28,4% mit „Nein“ stimmenden Beteiligten kann die Annahme getroffen werden, dass es sich um Vertreter tendenziell größerer Verbundgruppen handelt, die im Rahmen der zweijährigen Übergangszeit bereits eine hinreichende Implementierung notwendiger Datenschutzmanagementsysteme vorgenommen haben.[87] Die Tatsache, dass lediglich 4,1% der Beteiligten keine Angabe zur Frage abgegeben haben, ist als Indikator für die grundlegende Relevanz des Themas Kundendaten innerhalb von Verbundgruppen zu interpretieren.

Die nachfolgende Abb. 6 visualisiert die Ergebnisse bezüglich des Einflusses der dargelegten Rechenschaftspflicht.

Abb. 6: Auswirkungen der Rechenschaftspflicht in der Praxis



Quelle: DER MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V. (2019b). *(n = 50)*

Die Frage war nur von den zuvor mit „Ja“ votierenden Teilnehmern zu beantworten, weshalb sich eine reduzierte Grundgesamtheit von 50 Zentralen ergibt. Konkret wurde nach dem Einfluss drohender Sanktionen gefragt, da die Annahme getroffen wurde, dass diese den meisten Teilnehmern geläufiger sind als der Begriff der Rechenschaftspflicht. Da sich die Sanktionsdrohungen im Unternehmenskontext jedoch im Wesentlichen auf Verletzungen beziehen, die auf der Rechenschaftspflicht basieren, erscheint ein Kausalzusammenhang gerechtfertigt. Insgesamt bestätigen

[87] Eine Vertiefung organisationsinterner Zusammenhänge findet im Rahmen von Kap. 3.1.1 statt.

65,4% den negativen Einfluss der Rechenschaftspflicht auf Veränderungen in der Kundendatenverarbeitung, während 34,6% dies als ausschlaggebenden Grund verneinen. Die erzielten Ergebnisse unterstreichen somit im Kern, dass die zu treffenden Maßnahmen des hohen Verbraucherschutzes eine hohe Belastung für einzelne KMU darstellen. Insgesamt kann eine unternehmerische Zusammenarbeit daher auch im Hinblick auf zu tätigende DSGVO-Anforderungen motiviert werden.

3 Theoretischer Bezugsrahmen

3.1 Situativer Ansatz

Innerhalb des vorliegenden Abschnitts wird das Ziel verfolgt, einen konzeptionellen Bezugsrahmen zu entwickeln, welcher es erlaubt, den Einfluss eines Daten-Netzwerkbetriebs auf den Erfolg von Verbundgruppen zu ermitteln. Die folgenden Ausführungen basieren auf einer kontingenztheoretischen Fragestellung, welche sich auf zwei Grundannahmen stützt.[88] Zum einen werden Unterschiede innerhalb von Organisationsstrukturen maßgeblich auf Unterschiede der Situation zurückgeführt, in der sich die jeweilige Organisation befindet. Hieraus begründet sich die im deutschen Sprachraum übliche Bezeichnung des situativen Ansatzes.[89] Im Verlauf dieser Arbeit werden daher beide Begriffe als Synonym füreinander genutzt. Zum anderen erweisen sich beim kontingenztheoretischen Ansatz unterschiedliche Organisationsstrukturen je nach Situation unterschiedlich effizient.[90] Als wichtige Charakteristika des Ansatzes sind die explizite Erfolgsmessung einer Organisation sowie die vergleichende Unternehmensanalyse anzuführen.[91] Der Fit zwischen Situation (Kontextvariablen) und Struktur (Gestaltungsvariablen) einer Organisation bildet hierbei die notwendige und zugleich hinreichende Bedingung für deren Effizienz (Erfolgsvariablen).[92]

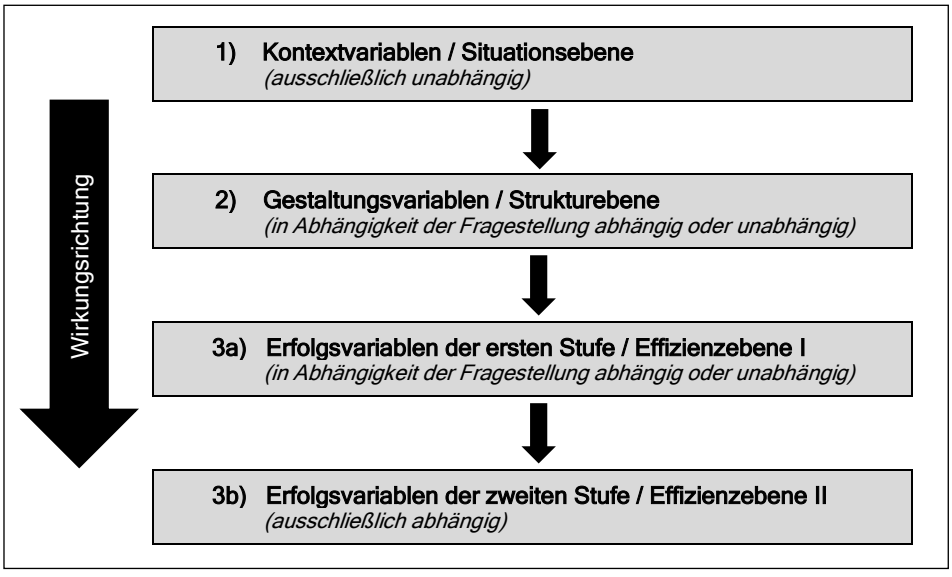
Als Organisationen werden im Rahmen der Kontingenztheorie „soziale Gebilde“ verstanden, die ein langfristiges Ziel verfolgen und eine formale Struktur aufweisen, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf ein Ziel ausgerichtet werden sollen.[93] Wie bereits den Ausführungen in Kap. 2.1.1 zu entnehmen ist, korrespondiert eine solche Interpretation mit der Grundidee der Verbundgruppe, bei der unter Interaktion der einzelnen

[88] Vgl. hier und im Folgenden SCHULTE-ZURHAUSEN (2014), S. 24.
[89] Vgl. KIESER/EBERS (2019), S. 168.
[90] Vgl. SCHULTE-ZURHAUSEN (2014), S. 24.
[91] Vgl. SCHEER (2008), S. 66.
[92] Vgl. BEA/GÖBEL (2019), S. 107.
[93] Vgl. KIESER/WALGENBACH (2010), S. 2.

Ebenen das Ziel der langfristigen Mitgliederförderung im Vordergrund steht. Darüber hinaus erscheint eine vergleichende Organisationsanalyse aufgrund der historisch bedingten, heterogenen Erscheinungsform der Verbundgruppen zweckmäßig.[94] Eine Konzentration auf den Erfolgseinfluss einer kooperativen Kundendatenverarbeitung ergibt sich hierbei aus dem kontingenztheoretischen Ziel, die Unternehmen in bestimmten Situationen und bei sich ändernden Bedingungen zu analysieren.[95]

Für die vorliegende Untersuchung wird eine kontextgeschlossene Variante des Ansatzes gewählt, in welcher die Kontextvariablen ausschließlich als unabhängige Größen betrachtet werden. Im Gegensatz zur kontextoffenen Variante, in deren Rahmen die Kontextvariablen je nach Fragestellung als abhängig oder unabhängig in Erscheinung treten, bleiben so eventuelle Umweltbeeinflussungen seitens der Verbundgruppen zwar unberücksichtigt, jedoch erfahren situative Bezugsrahmen eine ohnehin schon sehr hohe Komplexität.[96] Die sich anschließende Erfolgsdimension wird zweigeteilt analysiert. Zum einen werden zunächst solche Ziele betrachtet, die allgemein durch die Kundendatenverarbeitung angestrebt werden. Hieraus resultierende Wirkungen auf den Gesamterfolg bilden den Kern einer zweiten und abschließenden Erfolgsrichtung.[97] Der dargelegte Bezugsrahmen ist in Abb. 7 visualisiert.

Abb. 7: Schematische Darstellung des Bezugsrahmens



Quelle: Eigene Darstellung.

[94] Vgl. EWIG (2010), S. 61.
[95] Vgl. KAST/ROSENZWEIG (1985), S. 116.
[96] Vgl. bezüglich der Argumentation auch SCHEER (2008), S. 100.
[97] Vgl. für eine Zweiteilung des Erfolgskonstrukts bei Verbundgruppen insb. KRAPP (2018), hier am Beispiel der Logistikausgestaltung.

Die folgenden Abschnitte dienen der kurzen Darlegung der einzelnen Variablen. Gemäß FRITZ (1992) fußt deren Auswahl stets auf Plausibilität sowie der theoretischen Begründbarkeit im Rahmen der Forschungsfrage.[98] Die dargestellten Variablen weisen, sofern nicht anders erwähnt, stets einen latenten Charakter auf, was darauf beruht, dass es sich um a priori nicht direkt beobachtbare Größen handelt.[99] Zur Minimierung statistischer Verzerrungen werden diesen daher mehrere beobachtbare Größen, sogenannte manifeste Variable, zugeordnet.

3.1.1 Kontextvariablen

Kontextvariablen bilden die Rahmenbedingungen, welche den zu erforschenden Gestaltungsbereich beeinflussen.[100] In Anlehnung an SAXE (2009) soll hierzu ein einfaches „Mehr-Ebenen-Modell der Situation" zugrunde gelegt werden, das in einer verbundgruppenspezifischen Adaption zwischen drei situativen Faktorengruppen differenziert.[101] Die erste Faktorengruppe impliziert organisationsumspannende Variable. Im vorliegenden Kontext sind hierunter verbundgruppeninterne Eigenschaften zu inkludieren, welche den allgemeinen Organisationsaufbau betreffen. Unter die zweite Faktorengruppe fallen mit den partnerumfassenden Variablen solche Aspekte, die sich im weitesten Sinn auf das Beziehungsgeflecht zwischen Mitgliedern untereinander sowie zwischen Mitgliedern und der Zentrale beziehen. Die dritte und letzte Faktorengruppe beschreibt mit den umweltumfassenden Variablen die verbundgruppenexternen Einflüsse mit Bezug zur Forschungsfrage.

Organisationsumspannende Kontextvariablen

Die Verbundgruppengröße wird in vielen empirischen Untersuchungen als entscheidender Einfluss auf die konkrete Organisationsgestaltung angenommen.[102] Im vorliegenden Fall lässt sich ein positiver Zusammenhang zwischen der Größe des Verbunds sowie der Ausgestaltung eines Daten-Netzwerks maßgeblich über das Prinzip direkter Netzwerkeffekte argumentieren.[103] So ist anzunehmen, dass der Mehrwert einer kooperativen Datenverarbeitung erst ab einer bestimmten Partizipationszahl den

[98] Vgl. FRITZ (1992), S. 74.
[99] Vgl. hier und im Folgenden EBERL (2004), S. 1 sowie die dort zitierten Quellen.
[100] Vgl. BODE (2011), S. 145.
[101] Vgl. SAXE (2009), S. 108ff. Anmerkung: Hierbei handelt es sich um eine Weiterentwicklung des ursprünglich fünfstufigen Modells nach FRITZ (1992).
[102] Vgl. exemplarisch JAHN (2013), S. 153f, KRAPP (2018), S. 82ff. und SCHEER (2008), S. 138f.
[103] Vgl. hierzu KATZ/SHAPIRO (1986), S. 146.

hierzu notwendigen Ressourceneinsatz rechtfertigt. Praktisch untermauert wird ein solch vermuteter Zusammenhang durch Erkenntnisse im Rahmen von Experteninterviews, welche mit Mitarbeitern von Verbundgruppenzentralen durchgeführt wurden. Die Operationalisierung des Konstrukts erfolgt zum einen anhand allgemeiner wirtschaftlicher Unternehmenskennzahlen[104], welche im Verbundgruppenkontext durch den Außenumsatz des Gesamtverbunds sowie den Innenumsatz der Zentrale repräsentiert werden können. Zum anderen sollen nicht-monetäre Größenaspekte mit in die Betrachtung einfließen, die durch die Anzahl der Zentralmitarbeiter, die Anzahl der Mitgliedsunternehmen sowie die Anzahl der mitgliedergeführten Verkaufsstellen dargestellt werden.[105]

Im Hinblick auf die Ausrichtung der Verbundgruppe ist zwischen B2B und B2C zu differenzieren.[106] Insbesondere im Rahmen der Experteninterviews konnte die Erkenntnis erlangt werden, dass teilweise große Unterschiede in Bezug auf die Kundenanforderungen bestehen. Zur Identifizierung etwaiger Differenzen soll die kategoriale Variable der Verbundgruppenausrichtung daher in Form eines Dummys verwendet werden.

In Anlehnung an BARRENSTEIN/KLIGER (2003) wird als dritte organisationsumspannende Kontextvariable die sogenannte Konzeptkompetenz der Zentrale integriert. Als solche ist die Fähigkeit der Zentrale zu verstehen, zeitgemäße Formate für die Verbundgruppe zu entwickeln und diese in konkrete Leitlinien für die Mitglieder zu übersetzen.[107] Die Relevanz im Hinblick auf einen Daten-Netzwerkbetrieb ergibt sich hierbei durch die zentralseitige Notwendigkeit eines ausgeprägten Kunden- Produkt- und Marketing-Know-hows. Zur Operationalisierung schlagen die Autoren die Existenz von Regiebetrieben vor, da diese eine „hinreichende Marktnähe" der Zentrale implizieren.[108] Zur genaueren Differenzierung wird die Variable jedoch zum „Stellenwert der Regiebetriebe" modifiziert, welche durch den konkreten Umsatzanteil der Regiebetriebe operationalisiert wird.

Die nachfolgende Tab. 1 bildet die Operationalisierung der organisationsumspannenden Kontextvariablen in strukturierter Form ab.

---

[104] Vgl. CALOF (1994), S. 370ff., der im Gegensatz zu solchen Variablen auf zahlreiche nicht-valide Ergebnisse vergangener empirischer Studien im Bereich nicht-monetärer Größenkennzahlen hinweist.

[105] Vgl. SCHEER (2008), S. 139.

[106] Vgl. ZENTES/SWOBODA (2002), S. 134.

[107] Vgl. hier und im Folgenden BARRENSTEIN/KLIGER (2003), S. 28.

[108] Als Regiebetriebe werden unmittelbar von der Zentrale geführte Handelsgeschäfte verstanden, vgl. exemplarisch MARKMANN (2002), S. 15.

Tab. 1: Organisationsumspannende Kontextvariablen

		Operatoren	Quellen
Variablen	Verbundgruppengröße	*Außenumsatz der Verbundgruppe*	SCHEER (2008), CALOF (1994)
		Innenumsatz der Zentrale	
		Anzahl der Zentralmitarbeiter	
		Anzahl der Mitgliedsunternehmen	
		Anzahl der Verkaufsstellen der Mitarbeiter	
	Ausrichtung der Verbundgruppe	*Abgrenzung zwischen B2B- und B2C-Verbundgruppen*	EXPERTENINTERVIEWS
	Stellenwert von Regiebetrieben	*Umsatzanteil der Regiebetriebe*	BARRENSTEIN/KLIGER (2003)

Partnerumfassende Kontextvariablen

Als ein partnerumfassender Kontextfaktor wird das allgemeine Dienstleistungsangebot der Zentrale in Form einer numerischen Variable in die Untersuchung aufgenommen. Der positive Zusammenhang zwischen dem bestehenden Zentralangebot sowie der Gestaltungsebene lässt sich primär anhand des bereits dargelegten Phasenmodells nach OLESCH (1997) skizzieren. Studien haben ergeben, dass bei Entwicklung zum Informationsverbund vor allem die Informationspolitik an Bedeutung gewinnt, welche durch digitalisierte Prozesse sowie CRM-Systeme getrieben wird.[109] Ferner weist KRAPP (2018) darauf hin, dass mit steigender Anzahl der Kooperationsfelder die Notwendigkeit zum Austausch relevanter Daten zwischen Mitgliedern und Verbundgruppenzentrale wächst.[110]

Eng verbunden mit dem zentralen Leistungsangebot ist der Grad der Inanspruchnahme der Mitglieder. So ist zu konstatieren, dass ein ausgeprägtes Leistungsportfolio der Zentrale nur dann lohnenswert ist, wenn eine hinreichende Anzahl an Mitgliedern dieses in Anspruch nimmt.[111] Die Operationalisierung soll einerseits anhand des durchschnittlichen Nutzungsgrads der zentralen Leistungen seitens der Mitglieder erfolgen.[112] Auf Grundlage der Experteninterviews soll zudem ermittelt werden, in welchem Ausmaß der Grad der Inanspruchnahme zwischen den Mitgliedern schwankt, weshalb die Analyse um diese Variable angereichert wird.

[109] Vgl. NOHR/ROOS/VÖHRINGER (2006), S. 155.
[110] Vgl. KRAPP (2018), S. 89.
[111] Vgl. SCHLESIGER (2016), S. 15.
[112] Vgl. exemplarisch KRAPP (2018), S. 115f.

Besonders unter dem Druck des Marktes sowie den Strukturveränderungen im Rahmen der Digitalisierung befinden sich Verbundgruppen in einem permanenten Lern- und Anpassungsprozess.[113] Moderne Verbünde zeichnen sich neben der Vorteilsgenerierung auf der Beschaffungsseite maßgeblich durch ein aktives Agieren auf dem Absatzmarkt aus, was häufig ein differenziertes Zielgruppenmarketing einfordert.[114] Ein solches korrespondiert mit den dargelegten Anforderungen der Zentrale im Rahmen der Mission Mittelstand 2025.[115] Eine Operationalisierung der Marktstrategie soll zum einen über die generelle Aufgeschlossenheit der Zentrale zur Ausweitung des Dienstleistungsangebots erfolgen. Zum anderen soll berücksichtigt werden, inwieweit eine Erwägung zur Angebotserweiterung durch aktuelle Marktanforderungen getrieben wird.

Als unmittelbare Folge einer marktgetriebenen Funktionsausweitung der Zentralen sind Mitgliedersegmentierungen anzuführen, welche wiederum häufig zu heterogenen Mitgliederstrukturen innerhalb einzelner Verbundgruppen geführt haben.[116] Eine solche Heterogenität birgt die Gefahr der Vorteilsverwässerung durch differenzierte Anforderungen, da in der Empirie der gezielte Einsatz von Kundendaten je nach Unternehmensgröße als unterschiedlich wichtig erachtet wird.[117] Somit ist im Allgemeinen von einer erschwerten Umsetzung eines Daten-Netzwerkbetriebs innerhalb von Verbundgruppen mit heterogener Mitgliederstruktur auszugehen. Im Folgenden wird hierzu einer etablierten Messung gefolgt, welche Unterschiede des Umsatzes und der Mitarbeiterzahl berücksichtigt.[118] Die Variable wurde im Rahmen von Gesprächen mit Vertretern des Mittelstandsverbunds um mitgliederspezifische Unterschiede hinsichtlich der Sortimentsbreite erweitert.

Wie DANNENMAIER/LINDEBNER/SAALFRANK (2003) im Rahmen einer empirischen Bestandsaufnahme über die europäische Verbundgruppenlandschaft nachweisen, werden die Anforderungen des Marktes am besten von straffen Systemen erfüllt.[119] Diese kennzeichnen sich durch eine vermehrte Übertragung von Rechten und Kompetenzen der Mitglieder auf die Zentrale. Eine solche, in der Forschung als „Zentralisierung“ bekannte

[113] Vgl. BENDER (2010), S. 18 und METT (2007), S. 14.
[114] Vgl. METT (2007), S. 14.
[115] Vgl. DER MITTELSTANDSVERBUND – ZGV E.V. (2017a), S. 28.
[116] Vgl. BLÖCKER (2005), S. 16.
[117] Vgl. NOHR ET AL. (2008), S. 157. Als Indikator wird die Installation von CRM herangezogen.
[118] Vgl. KRAPP (2018), S. 114.
[119] Vgl. FLÖGEL ET AL (2003), S. 155.

Strategie erscheint im vorliegenden Kontext zunächst in zweifacher Hinsicht sinnvoll zu sein.[120] Zum einen verfügt die Zentrale meist über bessere Managementkapazitäten, was sich regelmäßig in einem höheren Vollkommenheitsgrad getätigter Handlungen äußert. Zum anderen erweist sich die Informationsbeschaffung für einzelne Mitglieder als oft nicht wirtschaftlich. Die Zentrale hingegen verfügt über Ressourcen, um dezentral genutzte Daten zentral zu beschaffen, was eine Adaption auf ein Daten-Netzwerk ermöglicht. Gleichzeitig birgt eine zunehmende Zentralisierung jedoch die Gefahr, dass sich Mitglieder in ihrer Autonomie bedroht und „von oben herab" behandelt fühlen.[121] Im Rahmen einer Integrationsstrategie strebt die Verbundgruppe daher an, die straffe Zentralbindung mit partizipativen Entscheidungsstrukturen der Mitglieder zu verbinden.[122] Eine Operationalisierung erfolgt anhand des Leistungsprinzips[123], das eine zentralseitige Berücksichtigung von Mitgliederwünschen erfasst. Ferner wird eine Einschätzung darüber eingeholt, inwiefern die Mitglieder einen Autonomieverlust befürchten. Ebenso werden das Vertrauen zwischen der Zentrale und den Mitgliedern sowie jenes zwischen den Mitgliedern als geeignete Operatoren einer Integrationsstrategie erachtet.[124]

Die partnerumfassenden Kontextvariablen sind in Tab. 2 dargestellt.

Tab. 2: Partnerumfassende Kontextvariablen

		Operatoren	Quellen
Variablen	Zentral-angebot	*Anzahl der zentral angebotenen Dienstleistungen*	NOHR/ROOS/VÖHRINGER (2006), KRAPP (2018)
	Grad der Inanspruchnahme	*Durchschnittlicher Nutzungsgrad der zentralen Dienstleistungen*	SCHLESIGER (2016), KRAPP (2018), EXPERTENINTERVIEWS
		Unterschiede des durchschnittlichen Nutzungsgrads zwischen den Mitgliedern	
	Marktstrategie	*Aufgeschlossenheit der Zentrale zur Angebotserweiterung*	METT (2007), BENDER (2010)
		Marktausrichtung der Zentrale	
	Mitgliederheterogenität	*Unterschiede im Hinblick auf den Umsatz*	KRAPP (2018)
		Unterschiede im Hinblick auf die Zahl der Mitarbeiter	
		Unterschiede im Hinblick auf die Sortimentsbreite	MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V.

[120] Vgl. hier und im Folgenden SIEBELT/NASKRENT (2012), S. 209.
[121] Vgl. MORSCHETT (2014), S. 15.
[122] Vgl. NOHR/ROOS/VÖHRINGER (2006), S. 156.
[123] Vgl. MORSCHETT (2014), S. 12f.
[124] Vgl. EBENDA und DR. WIESELHUBER & PARTNER / HANDELSBLATT (2018).

	Integrationsstrategie	*Leistungsprinzip*	MORSCHETT (2014)
		Befürchtung des Autonomieverlusts	BARRENSTEIN/KLIGER (2003), SIEBELT/NASKRENT (2012)
		Misstrauen der Mitglieder gegenüber der Zentrale	MORSCHETT (2014), DR. WIESELHUBER & PARTNER / HANDELSBLATT (2018), EXPERTENINTERVIEWS
		Misstrauen der Mitglieder untereinander	

Umweltumfassende Kontextvariablen

Bezüglich der unternehmerischen Kundendatenverarbeitung kann sich der brancheninterne Wettbewerb als ein wesentlicher Treiber erweisen.[125] In einem zunehmend kompetitiven Wettbewerbsumfeld werden Unternehmen zu einer intensiven Suche nach Optimierungspotenzialen gezwungen, was die verbundgruppenspezifische Initiierung eines Daten-Netzwerkbetriebs positiv beeinflussen könnte. Eine solche Vermutung wurde insbesondere im Rahmen der Experteninterviews bestätigt und für den Einzelhandel maßgeblich anhand der Online-Plattformen Amazon und Zalando untermauert. Darüber hinaus weist JAHN (2013) nach, dass sich ein guter Verbundgruppenmarkt neben der erfolgreichen Internetvermarktung durch das Ausbleiben von Wettbewerb am Standort auszeichnet.[126]

Im Kontext der unternehmerischen Kundendatenanalyse kommen der Änderungsrate der Kundenstruktur und ihrer Wünsche eine naheliegende und zugleich wichtige Rolle zu.[127] In Anlehnung an die Messung von JAWORSKI/KOHLI (1993) sollen unter dem Kundenumfeld daher das Änderungsausmaß von Kundenwünschen, die Erwartungshaltung der Kunden sowie die Prognostizierbarkeit zukünftiger Verhaltensänderungen der Kunden gefasst werden.[128] Da die Experteninterviews verdeutlichten, dass die ökonomische Bedeutung der Datenverarbeitung je nach Kundenumfeld stark variieren und somit in unterschiedlicher Weise mehrwertstiftend sein kann, soll die Analyse um diesen Aspekt angereichert werden.

Die Operationalisierung der umweltumfassenden Kontextvariablen ist in übersichtlicher Form in der nachfolgenden Tab. 3 dargestellt.

[125] Vgl. PRICEWATERHOUSECOOPERS (2016), S. 2 und EXPERTENINTERVIEWS.
[126] Vgl. JAHN (2013), S. 150f.
[127] Vgl. zum latenten Konstrukt SCHEER (2008), S. 137. Der Autor verweist hierbei auf die in der Literatur gängige Bezeichnung der Marktdynamik.
[128] Vgl. JAWORSKI/KOHLI (1993), S. 68, modifiziert durch SCHEER (2008), S. 138.

Tab. 3: Umweltumfassende Kontextvariablen

		Operatoren	Quellen
Variablen	Wettbewerb	*Wettbewerbsbedingungen der Mitglieder an den jeweiligen Standorten*	JAHN (2013), EXPERTENINTERVIEWS
		Wettbewerbsbedingungen der Mitglieder im E-Commerce	
	Kundenumfeld	*Änderungsausmaß von Kundenwünschen*	JAWORSKI/KOHLI (1993), SCHEER (2008)
		Häufigkeit der Änderung von Kundenwünschen	
		Prognostizierbarkeit von Kundenverhalten und -bedürfnissen	
		Bedeutung der branchenbedingten Verarbeitung von Kundendaten	EXPERTENINTERVIEWS

3.1.2 Gestaltungsvariablen

Gestaltungsvariablen stellen im Rahmen des situativen Ansatzes die im Kern der Untersuchung stehenden Handlungsweisen innerhalb einer Organisation dar und können somit als „eigentliche Messgröße" aufgefasst werden.[129] Im vorliegenden Kontext sind hierunter also Dimensionen eines Daten-Netzwerkbetriebs zu fassen, welche durch die beteiligten Akteure gesteuert werden.

Der Stellenwert von Kundendaten innerhalb eines Unternehmens spielt eine notwendige Rolle in Bezug auf den zu erzielenden Erfolg. So stellt BOSE (2002) am Beispiel von CRM-Projekten fest, dass Datenverarbeitungsmaßnahmen insbesondere in der Planungsphase ausschließlich auf Grundlage der generellen Akzeptanz des Top-Managements umsetzbar sind.[130] In einer Adaption auf Verbundgruppen könnten hierbei sowohl die Zentralen als Systemköpfe, als auch die dezentralen Geschäftsführungen innerhalb der Anschlusshäuser durch ihre Wertschätzung einen wesentlichen Beitrag leisten, was auch im Rahmen der Experteninterviews bestätigt wurde. Zur Operationalisierung des Stellenwerts sollen daher die gegenwärtige sowie die zukünftige Bedeutung von Kundendaten auf Zentral- und Mitgliederebene dienen. Ferner kann die Einschätzung des Mehrwerts der branchenbedingten Kundendatenverarbeitung als geeigneter Indikator verwendet werden. Zudem weist KRAPP (2018) anhand einer empirischen Studie nach, dass die Anzahl der für einen bestimmten Bereich angestellten Mitarbeiter als Indikator für dessen Stellenwert anzuführen ist.[131] Die Installation sogenannter Erfahrungsaustausch-Gruppen

[129] Vgl. BODE (2011), S. 145 und SCHEER (2008), S. 99.
[130] Vgl. BOSE (2002), S. 91.
[131] Vgl. KRAPP (2018), S. 123.

(kurz: Erfa-Gruppen), die im Grundsatz dem Austausch geschäftlicher Erfahrungen dienen, kann zudem als „Weiterentwicklungswillen" der Verbundgruppe in einem bestimmten Bereich interpretiert werden.[132]

Wie bereits den Ausführungen aus Kap. 2 zu entnehmen ist, stellen sowohl ökonomische als auch rechtliche Hindernisse Motive zur Initiierung einer unternehmerischen Zusammenarbeit im Kontext der Kundendatenverarbeitung dar. Dies konnte durch verschiedene Studien sowie erste Ergebnisse im Rahmen der Konjunkturumfrage bekräftigt werden. Während das ökonomische Kalkül über die Einschätzung fehlender finanzieller Mittel sowie mangelnden Know-hows zur Datenverarbeitung autark agierender KMU operationalisiert werden soll, können rechtliche Hürden allgemein als DSGVO-Anforderungen beschrieben werden. Die als „Problembewusstsein" umschriebene, latente Variable wird abschließend anhand der Bereitschaft zur Kooperation im Kundendatenbereich manifestiert.

Im Rahmen der Experteninterviews konnte ermittelt werden, dass die bisherigen Verarbeitungsaktivitäten auf Seiten der Mitglieder einen wichtigen Faktor bilden. Speziell im Hinblick auf die im weiteren Ablauf noch dargelegten Zentralleistungen spielt es eine zentrale Rolle, in welchem Ausmaß bereits eine dezentrale Datenauswertung stattfindet. Primär soll hierbei der Grad der mitgliederseitigen Kundendatenerfassung als Grundlage weiterer Verarbeitungsschritte erfasst werden. Darüber hinaus wird der Automatisierungsgrad der Datenspeicherung als Indikator für die dem Datenmanagement zugewendeten Ressourcen sowie dem Zeiteinsatz erachtet.[133] Ein bereits im Rahmen von Kap. 2.2 dargelegtes Problem, welches insbesondere in KMU zu beobachten ist, ist die fehleranfällige Speicherung in isolierten Datensilos. Experteninterviews verdeutlichten hierbei die hohe Relevanz innerhalb von Verbundgruppen. Ferner sollen als finaler Verarbeitungsschritt die individuellen Analysefähigkeiten der Mitglieder in die Variable integriert werden.

Innerhalb von Verbundgruppen beruht die Beziehungsqualität neben Zufriedenheit und Vertrauen maßgeblich auf dem individuellen Commitment der angeschlossenen Mitglieder.[134] Während das Commitment innerhalb einiger Untersuchungen ausschließlich als Bindungsstärke der Anschlusshäuser zur Zentrale konzeptualisiert wird, soll in Bezug auf die hier vorliegende Forschungsfrage einer umfassenderen Interpretation gefolgt

[132] Vgl. Ausschuss für Definitionen zu Handel und Distribution (2006), S. 92f. und Schlesiger (2016a), S. 38.
[133] Vgl. Lehmann/Kirchberg/Bächle (2014).
[134] Vgl. hierzu Schlesiger (2016b), S. 17 sowie die dort zitierten Quellen.

werden, welche den geschäftlichen Zusammenhalt innerhalb des Gesamtverbands beleuchtet.[135] Der Austausch qualitativer und quantitativer Daten jeglicher Art lässt sich diesbezüglich als grundlegender Indikator hinsichtlich der Informationsbereitschaft der Mitglieder feststellen. JAHN (2013) weist in diesem Zusammenhang empirisch nach, dass die Übermittlung von Informationen innerhalb des Verbunds eine notwendige Bedingung zur Ausweitung des kooperativen Leistungsangebots der Zentrale darstellt.[136] Die explizite Teilung von Kundendaten stellt hierbei wiederum einen Spezialfall dar, deren Hürden zum einen häufig auf einer emotionalen Ebene beruhen:

> „*Es geht darum, Kundendaten auszutauschen, zu analysieren und so die Konsumenten viel individueller anzusprechen als bisher. Das ist jedoch ein heikler Punkt bei Verbundgruppen. Ein Riesenpfund könnten die Daten sein, wenn die Händler sie denn teilen würden. […] Viel zu viele sehen sie aber als ihr exklusives Know-how.*“[137]

Zum anderen sieht die DSGVO in ErwG 48 ein überwiegend berechtigtes Interesse der Übermittlung von Kundendaten bisher ausschließlich innerhalb sogenannter Unternehmensgruppen vor. Als solche sind Netzwerke zumindest rechtlich voneinander abhängiger Konzerne (Holding-Strukturen) definiert, was die Verbundgruppe von dieser Erwägung ausdrücklich ausschließt und theoretisch zu einer Konzernprivilegierung führt.[138] Somit könnte der Grad des Kundendatenaustauschs innerhalb der Verbundgruppe auch aus rechtlicher Sicht gedämpft werden, wobei abzuwarten bleibt, inwieweit sich die Rechtsprechung anhand von Erwägungsgründen leiten lässt.[139] Eine weitere Operationalisierung soll die latente Variable des Commitments durch die mitgliedseitige Erkennung des Mehrwerts einer Kundendatenverarbeitung erfahren. Im Gegensatz zu hierarchischen Unternehmensgebilden, in welchen eine rechtswirksame Durchsetzung zentraler Anweisungen erfolgen kann, dominiert innerhalb von Verbundgruppen das Prinzip der Überzeugung von einer bestimmten Sache.[140] Obwohl ein solcher Umstand - insbesondere im Hinblick auf Digitalisierungsthemen - häufig zu einer langsamen Entscheidungsbildung führt, erweist er sich im Hinblick auf das Commitment dennoch als unerlässlich.[141]

---

[135] Vgl. SCHEER (2008), S. 176f.
[136] Vgl. JAHN (2013), S. 59.
[137] DR. WIESELHUBER & PARTNER / HANDELSBLATT (2018), S. 22.
[138] Vgl. hierzu auch die offizielle Forderung zur Gesetzesanpassung in DER MITTELSTANDSVERBUND – ZGV E.V. (2018b), S. 3.
[139] Erkenntnis aus einem der Experteninterviews.
[140] Vgl. WESTHAUSEN (2016), S. 74.
[141] Vgl. DR. WIESELHUBER & PARTNER / HANDELSBLATT (2018), S. 2.

Neben der individuellen Datenerhebung durch die Mitglieder selbst wird den strukturierten Erhebungsquellen innerhalb der Verbundgruppe eine wesentliche Rolle im Verarbeitungsprozess zuteil. Auf Zentralebene lässt sich hierbei maßgeblich die Existenz eines automatisierten Kundendatensystems (z. B. CRM-System), welches als intelligentes Data Warehouse fungiert, als Indikator anführen. Darüber hinaus erweisen sich mitgliederübergreifende Kundenbindungsprogramme, bspw. in Form klassischer Kundenkarten, vor allem in Verbundgruppen als geeignetes Erhebungsinstrument.[142] Im Rahmen einer Primärerhebung von GUGGENBERGER/DEMARY/RUSCHE (2019) wird zudem auf die Möglichkeit des Data-Sharing auf E-Commerce-Plattformen hingewiesen.[143] Zudem bieten die Zentralfakturierung und -regulierung mögliche Datenquellen.[144]

Zentrale Unterstützungsleistungen bilden das Kernstück der Idee eines Daten-Netzwerkbetriebs im Rahmen der Mission Mittelstand 2025.[145] Neben den bereits in Kap. 2.2 dargestellten Umsetzungsformen konnten im Rahmen der Experteninterviews und sowie in Gesprächen mit dem Mittelstandsverbund weitere Faktoren identifiziert werden. So ist zunächst die Bereitstellung sicherer und standardisierter IT-Strukturen anzuführen, welche den Mitgliedern als Basis für die Verarbeitung sowie der Übermittlung von Kundendaten dienen kann. Ebenfalls könnten durch die Zentrale Schulungen, bspw. über sogenannte Webinare, oder aber auch Rechtsberatungen im Hinblick auf die Umsetzung der DSGVO-Richtlinien angeboten werden. Eng hiermit verknüpft ist das Angebot von Datenschutz-Audits, welche die aktuellen Umsetzungen der DSGVO innerhalb eines Unternehmens bewerten und etwaigen Verbesserungsbedarf aufzeigen.[146] Außerdem könnten dezentral nicht vorhandene Analysefähigkeiten der Mitglieder durch zentrale Verarbeitungstools ausgeglichen werden. Als solche bieten sich insbesondere die Datenaufbereitung, die Bildung von Affinitätsmodellen zur Untersuchung relevanter Zielgruppen, die automatische Erkennung manuell eingepflegter Kundendaten (z. B. über OCR-Verfahren) oder Maßnahmen zur Suchmaschinenoptimierung (sogenannte SEOs) an. Irrelevant ist hierbei stets, ob die zentral angebotenen Leistungen von dieser selbst oder über Drittanbieterverträge erfolgt.

Tab. 4 beinhaltet eine Übersicht der dargelegten Gestaltungsvariablen.

---

[142] Vgl. DER MITTELSTANDSVERBUND – ZGV E.V. (2018c) mit Verweis auf eine Studie von netzwerk-handel.
[143] Vgl. GUGGENBERGER/DEMARY/RUSCHE (2019), S. 1ff.
[144] Gespräche mit dem Mittelstandsverbund.
[145] Vgl. Der Mittelstandsverbund – ZGV e.V. (2017a), S. 28.
[146] Vgl hierzu die Ausführungen in HOFMANN/ROßNAGEL (2018), S. 101ff.

Tab. 4: Gestaltungsvariablen

		Operatoren	Quellen
Variablen	Stellenwert von Kundendaten	*Gegenwärtige und zukünftige Bedeutung für die Zentrale*	BODE (2002), KRAPP (2018), SCHLESIGER (2016a), EXPERTENINTERVIEWS
		Gegenwärtige und zukünftige Bedeutung für die Mitglieder	
		Einschätzung über möglichen Verarbeitungserfolg in der Branche	
		Mitarbeiteranzahl Kundendatenverarbeitung	
		Erfa-Gruppe zur Kundendatenthematik	
	Problembewusstsein	*Fehlen finanzieller Mittel zur Kundendatenverarbeitung*	SIEHE KAP. 2.2 / 2.3 INSB. KONJUNKTURUMFRAGE
		Fehlendes Know-how zur Kundendatenverarbeitung	
		DSGVO-Anforderungen	
		Kooperationsbereitschaft	
	Verarbeitungs-aktivitäten	*Erfassungsgrad*	EXPERTENINTERVIEWS
		Automatisierungsgrad	
		Speicherverhalten	
		Analysefähigkeiten	
	Mitglieder-Commitment	*Allgemeiner Datenaustauschgrad*	JAHN (2013)
		Mehrwerterkennung	DR. WIESELHUBER & PARTNER/ HANDELSBLATT (2018) WESTHAUSEN (2016)
		Teilungsgrad von Kundendaten	
	Erhebungsquellen	*Existenz eines Data Warehouse*	EXPERTENINTERVIEWS
		Existenz eines mitgliederübergreifenden Kundenbindungsprogramm	
		Existenz einer E-Commerce-Plattform	GUGGENBERGER/DEMARY/RUSCHE (2019)
		Datennutzung aus ZF/ZR	MITTELSTANDSVERBUND – ZGV E.V.
		Empfehlung eines einheitlichen/cloud-basierten Warenwirtschaftssystem	
	Zentrale Unterstützungsleistungen	*Schaffung sicherer und standardisierter IT-Strukturen*	DER MITTELSTANDSVERBUND – ZGV E.V. (2017a), EXPERTENINTERVIEWS,
		Schulungen zum Thema Kundendaten	
		Vorschläge zur Sortimentsoptimierung	
		Vorschläge zur Kundenansprache	
		Aufbereitung der Kundendaten	
		Automatische Erkennung manuell eingepflegter Daten (z. B. über OCR)	
		Bildung von Affinitätsmodellen	
		Initiierung regionaler Verkaufs- und Marketingaktionen	
		Initiierung von kundenspezifischen digitalen Werbekampagnen	
		Search Engine Optimization (SEO)	
		Rechtsberatung (DSGVO)	
		Datenschutz-Audits	

3.1.3 Erfolgsvariablen

Erfolgsvariablen beschreiben Effizienzgrößen einer Organisation, welche in Abhängigkeit zum Fit der bereits dargelegten Kontext- und Gestaltungsvariablen stehen.[147] Im hier vorliegenden Kontext sind diese in zwei Effizienzebenen aufgeteilt. Die erste Ebene beinhaltet die Ziele bzw. Wettbewerbsvorteile, die durch eine Verarbeitung von Kundendaten innerhalb von Organisationen entstehen können. Im Rahmen der zweiten Effizienzebene soll anschließend ein Ansatz zur Messung des Erfolgs von Verbundgruppen betrachtet werden.

Erfolgsvariablen der ersten Stufe

Die Ausführungen der nachfolgenden Variablenkategorien stützen sich auf eine Klassifizierung gemäß LINK/HILDEBRAND (1995).[148] Die Autoren beschreiben ursprünglich solche Wettbewerbsvorteile, die Unternehmen durch einen EDV-Einsatz im Rahmen des zur damaligen Zeit neu aufgekommenen Phänomens des „Database Marketing“ zu erwarten haben. Ein Transfer auf die allgemeine Verarbeitung von Kundendaten erfolgt durch WALTER (2011), die diese als grundlegende Ziele eines „professionellen Kundendatenmanagements“ deklariert und eine geringfügige Erweiterung der bestehen Kategorisierung vornimmt.[149]

Individualisierungsziele beschreiben die unternehmerische Zielfunktion, bestmögliche Kundenbeziehungen zu ermöglichen. Der gezielte Einsatz von Kundendaten verspricht primär eine bessere Berücksichtigung von Kundenwünschen, bspw. durch eine einfache Segmentierung des jeweiligen Kundenstamms. Über die Analyse des Käuferverhaltens sowie die Verarbeitung von Stammdaten werden zudem eine individuellere Ansprache sowie die Schaffung kundenindividueller Produkte und Dienstleistungen ermöglicht. Zudem lassen sich im Rahmen von Marketingmaßnahmen besonders erfolgversprechende Kunden leichter identifizieren.[150] Neben dem Kunden selbst kann das Unternehmen durch eine höhere Beratungskompetenz sowie einer überzeugenderen Präsentation des Waren- und Dienstleistungsangebots profitieren.

---

[147] Vgl. BODE (2011), S. 145.
[148] Vgl. LINK/HILDEBRAND (1995), S. 18. Hinweis: Die Grundstruktur einiger Zielgrößen ist MEFFERT (1994), S. 526ff. zu entnehmen.
[149] Vgl. hier und im Folgenden WALTER (2011), S. 27f.
[150] Vgl. hier und im Folgenden LINK/HILDEBRAND (1995), S. 17.

Geschwindigkeitsziele werden maßgeblich durch die Früherkennung von Marktchancen getrieben, da die im Rahmen der Datenanalyse gewonnenen Erkenntnisse der innovativen Produktentwicklung dienlich sein können. Analog gilt dies für die Erstellung und Kalkulation von Angeboten, welche unter Umständen schneller als bei der Konkurrenz erfolgen kann. Ferner könnten sich zügige Reaktionsfähigkeiten, bspw. auf kundenspezifische Abwanderungstendenzen, als mehrwertstiftend erweisen.

Kundenbindungsziele kennzeichnen sich primär durch die verbesserte Wahrnehmung von Ersatzbedarf seitens des Kunden. Der hierzu notwendige Aufholbedarf mittelständischer Betriebe wurde vor allem auch im Rahmen einiger Experteninterviews verdeutlicht, in welchen die bisher vorherrschende Dominanz von Online-Plattformen verdeutlicht wurde. Darüber hinaus kann im Allgemeinen eine bessere Kundenbetreuung stattfinden, wenn dem Unternehmen etwaige Wünsche bekannt sind. Im Sinne einer größeren Angebotsdifferenzierung besteht zusätzlich die Möglichkeit eines verbesserten After-Sales-Managements, welches Serviceleistungen nach dem eigentlichen Produktkauf impliziert. Insgesamt kann das Unternehmen somit Präferenzen zu seinen Gunsten entwickeln und intensivere Loyalitätsanreize beim Kunden setzen.

Verkaufsziele sind mit den Kundenbindungszielen eng verwandt, beinhalten jedoch noch eine nähere Umsetzungskonkretisierung. Zum einen besteht durch die Datenverarbeitung die Möglichkeit des Up-Selling. Dieses bezeichnet das Bestreben des Anbieters, dem Bestandskunden höherwertige Waren und Dienstleistungen anzubieten. Zum anderen können die analysierten Kundendaten der Identifizierung weiterer bzw. komplementärer Produkte dienen, was als Cross-Selling bezeichnet wird.

Rationalisierungsziele setzen unmittelbar an der Kostenfunktion eines Unternehmens an. Durch Einsparungen bei solchen Kunden, die insbesondere im Rahmen von Direktmarketingaktionen weniger reaktionsfreudig sind, sowie die resultierende Konzentration auf die Kernkundschaft können entstehende Streuverluste begrenzt werden. Eine verbesserte Erfolgskontrolle stellt sich in der Folge durch eine Annäherung an den zuvor festgelegten Zielerreichungsgrad von Marketingmaßnahmen dar. Durch die vermehrte Interaktion des Kunden mit den Schnittstellen des Unternehmens, welche als Folge einer immer relevanter werdenden „Customer Journey“ anzusiedeln ist, können die Betriebe zudem eine Senkung der Kundenbetreuungskosten aufgrund von Lerneffekten erzielen.

Ziele des Supply Chain Managements wurden im Rahmen von Gesprächen mit Vertretern des Mittelstandsverbunds speziell für den Verbundgruppenkontext als naheliegende Erfolgsgröße einer Kundendatenverarbeitung herausgestellt. Neben einer auf den jeweiligen Kundenstamm optimierten Produktbeschaffung bietet sich zudem die Möglichkeit, Kosten und Lagerhaltung im Rahmen des Logistikprozesses zu bündeln. Zudem kann sich eine Analyse des Käuferverhaltens positiv auf die Preisstrategie der Mitglieder auswirken.

Die dargelegten Erfolgsvariablen der ersten Stufe sind in Tab. 5 gelistet.

Tab. 5: Erfolgsvariablen der ersten Stufe

		Operatoren	Quellen
Variablen	Individualisierungsziele	*Bessere Berücksichtigung von Kundenwünschen*	LINK/HILDEBRAND (1995), WALTER (2011)
		Individuellere Kundenansprache	
		Schaffung von kundenindividuellen Produkten bzw. Dienstleistungen	
		Höhere Beratungskompetenz gegenüber dem Kunden	
		Überzeugendere Präsentation des Waren- bzw. Dienstleistungsangebots	
	Geschwindigkeitsziele	*Früherkennung von möglichen Marktchancen*	
		Schnellere Reaktionsfähigkeit auf Wettbewerber	
		Schnellere Erstellung von Angeboten an die Kunden	
	Kundenbindungsziele	*Verbesserte Wahrnehmung von Ersatzbedarf seitens des Kunden*	
		Verbesserte Kundenbetreuung	
		Verbessertes After-Sales-Management	
		Schaffung intensiverer Loyalitätsanreize beim Kunden	
	Verkaufsziele	*Verbessertes Up-Selling*	
		Verbessertes Cross-Selling	
	Rationalisierungsziele	*Geringere Streuverluste*	
		Verbesserte Erfolgskontrolle	
		Senkung der Kundenbetreuungskosten durch Lerneffekte	
	Ziele des Supply Chain Managements	*Optimierung der Produktbeschaffung*	MITTELSTANDSVERBUND - ZGV E.V.
		Optimierung der Lieferkette (Logistik)	
		Verbesserte Preisstrategie	

Erfolgsvariablen der zweiten Stufe

Auf Grundlage einer Literaturstudie von KOLLOGE (2010) lässt sich der Erfolg von Unternehmenskooperationen und -netzwerken bestmöglich anhand einer Kombination von Kennzahlen der organisationalen Effektivität sowie des finanziellen Erfolgs ermitteln.[151] Während die organisationale Effektivität subjektive Bewertungsmaße der beteiligten Akteure impliziert, basiert der finanzielle Erfolg auf objektiven Erfolgsgrößen des Verbunds.

Als eine manifeste Variable der organisationalen Effektivität kann die globale Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit im Verbund angeführt werden.[152] Ein solcher Operator stellt die Ermittlung eines sehr umfassenden Meinungsbildes sicher, welcher – isoliert betrachtet – jedoch auf einer zu oberflächlichen Ebene verankert ist. Zur näheren Differenzierung bildet daher der Zielerreichungsgrad einen geeigneten Indikator im Rahmen der subjektiven Bewertung des Verbundgruppenerfolgs.[153] Mit der Einschätzung über die Wettbewerbsfähigkeit der Verbundgruppe soll zudem ein grundlegendes Element der Verbundgruppenidee integriert werden.[154]

Informationen hinsichtlich objektiver Kennzahlen des finanziellen Erfolgs sollen im Kontext der Untersuchung in Form subjektiver Einschätzungen der Beteiligten eingeholt werden. Dies hat zum einen den Vorteil, dass die Erfolgsvariablen gänzlich intervallskaliert gemessen werden können. Zum anderen werden keine konkreten Daten zu möglicherweise sensiblen Geschäftsinformationen eingeholt, weshalb eine Verweigerungshaltung zur Beantwortung seitens der Beteiligten regelmäßig nicht zu befürchten ist.[155] Darüber hinaus ist dem Umstand Rechnung zu tragen, dass der finanzielle Erfolg in Verbundgruppen als vielschichtiges Konstrukt zu erfassen ist.[156] So soll mit der Einschätzung des Gesamtumsatzes der Verbundgruppe in Relation zu den direkten Wettbewerbern zunächst ein Erfolgsindikator auf Verbundebene betrachtet werden.[157] Die isolierte Betrachtung des Zentralerfolgs soll zum einen anhand der Zufriedenheit mit dem operativen Ergebnis (EBIT), zum anderen auf Basis der Rentabilitätskennzahl des Return on Investment (ROI) erfolgen. Im Rahmen einer

---

[151] Vgl. hier und im Folgenden KOLLOGE (2010), S. 53f.
[152] Vgl. KOLLOGE (2010), S. 162f.
[153] Vgl. exemplarisch JAHN (2013), S. 156 und SCHLESIGER (2016b), S. 2. Der Zielerreichungsgrad wird für den Verbundgruppenkontext durch die Mitgliederförderung bzw. den Nachteilsausgleich konkretisiert.
[154] Vgl. KRAPP (2018), S. 55f. Hierzu weitergehend exemplarisch MARKMANN (2002), S. 17f. und FLÖGEL ET AL. (2013), S. 6.
[155] Vgl. hierzu KOLLOGE (2010), S. 164.
[156] Vgl. KRAPP (2018), S. 50ff.
[157] Vgl. EBENDA, S. 55.

verwandten Studie gelangt SCHEER (2008) hierbei zu validen Ergebnissen.[158] Der Erfolg auf Mitgliederebene wird durch die wirtschaftliche Lage der Anschlusshäuser operationalisiert.[159] Da die Messung dieser Größe als fester Bestandteil der verbandsinternen Konjunkturumfragen fungiert, erscheint auch im vorliegenden Kontext eine Integration zweckmäßig.

Die nachfolgende Tab. 6 beinhaltet eine strukturierte Auflistung der soeben dargelegten Erfolgsvariablen der zweiten Stufe.

Tab. 6: Erfolgsvariablen der zweiten Stufe

		Operatoren	Quellen
Variablen	Organisationale Effektivität	*Globale Zufriedenheit (mit der Zusammenarbeit im Verbund)*	KOLLOGE (2010)
		Allgemeiner Zielerreichungsgrad (Mitgliederförderung bzw. Nachteilsausgleich)	JAHN (2013) MITTELSTANDSVERBUND – ZGV E.V.
		Wettbewerbsfähigkeit der Verbundgruppe	MARKMANN (2002), FLÖGEL ET AL. (2013), KRAPP (2018)
	Finanzieller Erfolg	*Gesamtumsatz im Vergleich zu Wettbewerbern*	KRAPP (2018), EXPERTENINTERVIEWS
		Operatives Ergebnis (EBIT) der Zentrale	SCHEER (2008)
		Rentabilität (ROI) der Zentrale	
		Wirtschaftliche Lage der Mitglieder durch Verbundgruppenzugehörigkeit	EBERTZ (2006), EXPERTENINTERVIEWS

3.2 Zwischenfazit

Auf Basis der vorgestellten Variablenkategorien kann die eingangs dargelegte Forschungsfrage in die folgenden drei Teilfragen zerlegt werden:

FF 1: *Welchen Einfluss haben organisationsumspannende, partner- sowie umweltumfassende Kontextfaktoren auf die Ausgestaltung eines Daten-Netzwerkbetriebs in Verbundgruppen?*

Untersuchungsebene: Kontextvariablen → Gestaltungsvariablen

FF 2: *Welchen Einfluss hat die Ausgestaltung eines Daten-Netzwerkbetriebs auf den Erfolg, der durch eine Kundendatenverarbeitung in Verbundgruppen erzielt wird?*

Untersuchungsebene: Gestaltungsvariablen → Erfolgsvariablen der ersten Stufe

[158] Vgl. hierzu SCHEER (2008), S. 284. Hinweis: Der Autor benutzt nicht explizit EBIT als Erfolgskennzahl, sondern spricht lediglich vom Gewinn.
[159] Vgl. EBERTZ (2006), S. 253.

FF 3: *Welchen Einfluss hat der Erfolg, der durch eine Kundendatenverarbeitung in Verbundgruppen erzielt wird, auf den Kooperationserfolg in Verbundgruppen?*

Untersuchungsebene: Erfolgsvariablen der ersten Stufe → Erfolgsvariablen der zweiten Stufe

Hierzu sind im Rahmen weiterer Forschungsaktivitäten konkrete Beziehungshypothesen zwischen den einzelnen Variablenkategorien in Form eines herzuleitenden Wirkungsmodells aufzustellen. Das hieraus resultierende Hypothesensystem, welches im Kern die Ausgestaltung eines Daten-Netzwerkbetriebes auf den Erfolg innerhalb von Verbundgruppen zu erklären versucht, gilt es abschließend empirisch zu überprüfen.

4 Schlussbetrachtung

Das Hauptziel dieses Arbeitspapiers war es, zur Beantwortung der übergeordneten Forschungsfrage, ob und inwiefern Verbundgruppen durch einen rechtskonformen Daten-Netzwerkbetrieb einen Kooperationserfolg erwirtschaften können, ein konzeptionelles Grundgerüst zu entwickeln.

Zu diesem Zweck wurde zunächst ein grundlegendes Verständnis für die Thematik aufgebaut, indem der generelle Nutzen eines Daten-Netzwerkbetriebs für die Beteiligten, vor dem Hintergrund der aktuellen Marktsituation, dargelegt wurde. Anhand einer Skizzierung ausgewählter und insbesondere den Mittelstand betreffender DSGVO-Reformen wurde die zugrundeliegende Problematik auch aus rechtlicher Perspektive motiviert.

Als Bezugsrahmen wurde der situative Ansatz als besonders geeignet festgestellt, um das vielschichtige Erscheinungsbild der Verbundgruppen in der Praxis mit dem Ziel eines Erfolgsvergleichs zu kombinieren. Hierzu wurden unterschiedliche Kontext- Gestaltungs- und Erfolgsvariablen aufgestellt, welche für den vorliegenden Untersuchungsgegenstand als plausibel und theoretisch begründbar erachtet wurden. Da diese als latente Konstrukte meist keine unmittelbaren Messungen zuließen, dienten manifeste Variablen als Unterfütterung. Die manifesten Variablen wurden hierbei größtenteils aus der bestehenden Literatur adaptiert.

Weitere Forschungsarbeiten beinhalten eine Charakterisierung des Rücklaufs einer Primärerhebung sowie ein auf dem theoretischen Bezugsrahmen basierendes Hypothesensystem. Mittels geeigneter statistischer Verfahren werden die Hypothesen ferner überprüft. Auf Basis der Ergebnisse werden konkrete Handlungsempfehlungen für die Beteiligten formuliert.

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 Comliance, 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].

AULINGER, A. (2008): Netzwerk-Evaluation – Herausforderungen und Praktiken für Verbundnetzwerke, Stuttgart.

AUSSCHUSS FÜR DEFINITIONEN ZU HANDEL UND DISTRIBUTION (2006): Katalog E – Definitionen zu Handel und Distribution, 5. Aufl., Köln.

BARRENSTEIN, P./KLIGER, R. (2003): Verbundgruppen – Freiraum und Anreiz bieten, Der Handel, 02/2003, S. 28-29.

BEA F. X./GÖBEL, E. (2019): Organisation – Theorie und Gestaltung, 5. Aufl., München.

BENDER, H. (2010): Kooperationen – Die gebündelte Kraft, Der Handel, 2010 (6), S. 18-20.

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.

BITKOM RESEARCH (2018): Vier Monate DS-GVO – Wie weit ist die deutsche Wirtschaft?, [https://www.bitkom.org/sites/default/files/file/import/Bitkom-Charts-PK-Privacy-Conference-27-09-2018.pdf][Abgerufen am 25.02.2019].

BLÖCKER, A. (2005): Institutionalisierte Kooperationen im Wandel – Verbundgruppen im deutschen Non-Food-Einzelhandel, WZB Discussion Paper, No. SP III 2005-203, Berlin.

BODE, A. (2011): Wettbewerbsvorteile durch international Wertschöpfung – Eine empirische Untersuchung deutscher Unternehmen in China, Wiesbaden.

BOSE, R. (2002): Customer Relationship Management – Key Components for IT Success“, Industrial & Data Systems, 102 (2), S. 89-97.

BREYER, J. (2018): Verarbeitungsgrundsätze und Rechenschaftspflicht nach Art. 5 DS-GVO, DuD – Datenschutz und Sicherheit, 5/2018, S. 311-317.

BUNDESMINISTERIUM DER JUSTIZ (2008): Handbuch der Rechtsförmlichkeit, 3. Aufl., Köln.

CALOF, J. L. (1994): The Relationship between Firm Size and Export Behavior Revisited, Journal of International Business Studies, 25 (2), S. 367-387.

DANNENMAIER, S./LINDEBNER, G./SAALFRANK, S. (2003): Die Zukunft der Kooperationen – Eine Studie im Auftrag des ZGV, Frankfurt am Main.

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. (2017a): Mission Mittelstand 2025 – Strategien, Daten, Benchmarks im digitalen Zeitalter, [https://www.mittelstandsverbund.de/veranstaltungen-projekte/gremien/d-campus-mittelstand-digital-2025-strategien-daten-benchmarks-im-digitalzeitalter-262483187], [Abgerufen am 19.02.2018].

DER MITTELSTANDSVERBUND – ZGV E.V. (2017b): Datenschutzgrundverordnung – Praxis-Leitfaden für Verbundgruppen und Anschlusshäuser, Berlin.

DER MITTELSTANDSVERBUND – ZGV E.V. (2018a): DSGVO benachteiligt den Mittelstand, [https://www.mittelstandsverbund.de/politik/europa-internationales/d-guenter-althaus-dsgvo-benachteiligt-den-mittelstand-513461441][Abgerufen am 19.07.2018].

DER MITTELSTANDSVERBUND – ZGV E.V. (2018b): Positionspapier Koalitionsverhandlungen – Forderungen des MITTELSTANDSVERBUNDES für die 19. Wahlperiode, [https://www.mittelstandsverbund.de/media/503a69f2-0832-43b1-b7bc-0d5e2d56f2a1/qiScTA/Download/Inhaltliche%20Papiere/Positionsspapier%20Koalitionsverhandlung%2020180124.pdf][Abgerufen am 19.02.2019].

DER MITTELSTANDSVERBUND – ZGV E.V. (2018c): Studie belegt: Kundenbindungsprogramme für Verbundgruppen attraktiv, [https://www.mittelstandsverbund.de/politik/studien/d-studie-belegt-kundenbindungsprogramme-fuer-verbundgruppen-attraktiv-2101316821][Abgerufen am 20.07.2019].

DER MITTELSTANDSVERBUND – ZGV E.V. (2019a): Verbundgruppenjahr 2018/19, [https://www.mittelstandsverbund.de/media/0502d21e-d2cd-4a91-a96e-c13336a72ddd/zeanqQ/Download/Brosch%C3%BCren,%20Flyer,%20…/Aktuelle%20Downloads%20(Brosch%C3%BCren,%20Flyer)/2_Verbundgruppenjahr%202018/2019.pdf?download=true][Abgerufen am 07.06.2018].

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][Abgerufen am 01.07.2019].

DEUTSCHER INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMERTAG (2019): Evaluierung der Verordnung (EU) 2016/679 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 27. April 2016 zum Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten, zum freien Datenverkehr und zur Aufhebung der Richtlinie 95/46/EG (DSGVO), Positionspapier, Berlin.

DR. WIESELHUBER & PARTNER / HANDELSBLATT (2018): Amazon hängt die Genossenschaften ab – Verbundgruppen kämpfen mit der digitalen Transformation, [https://www.wieselhuber.de/modules/file/638/181018_hbpdfhb20181018016_CLIPP.pdf][Abgerufen am 28.11.2018].

EBERL, M. (2004): Formative und reflektive Indikatoren im Forschungsprozess – Entscheidungsregeln und die Dominanz des reflektiven Modells, Schriften zur Empirischen Forschung und Quantitativen Unternehmensplanung der Ludwig-Maximilians-Universität München, Heft 19 / 2004, München.

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.

EUROSTAT (2018): Digitale Wirtschaft und Gesellschaft (isoc) – Nutzung von IKT in Unternehmen (isoc_e),[https://ec.europa.eu/eurostat/de/web/digital-economy-and-society/data/database][Abgerifen am 30.12.2018].

EWIG, H. (2010): Verbundgruppen – Ein Überblick, in: AHLERT, D./AHLERT, M. (Hrsg.): Handbuch Franchising & Cooperation – Das Management kooperativer Unternehmensnetzwerke, Neuaufl., Frankfurt am Main, S. 59-70.

FLÖGEL, F./GÄRTNER, S./KULKE, E./WARLAND, M. (2013): Die wirtschaftliche Stärke des kooperierenden Einzelhandels, Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, Berlin.

FRITZ, W. (1992): Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg – Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Stuttgart.

GOLA, P./JASPERS, A./MÜTHLEIN, T./SCHWARTMANN, R. (2018): DSGVO/BDSG im Überblick, 3. Aufl., Frechen.

GUGGENBERGER, N./DEMARY, V./RUSCHE, C. (2019): Fragebogen Datasharing, [https://www.mittelstandsverbund.de/media/da9dfc2f-b6a1-43ab-9321-c60a8e824398/sRSafw/Download/2019-04-11%20Fragebogen%20Datasharing.pdf][Abgerufen am 15.05.2019].

HOFMANN, J. M./ROßNAGEL, A. (2018): Rechtliche Anforderungen an Zertifizierungen nach der Datenschutz-Grundverordnung, in: KRCMAR, H./ECKERT, C./ROßNAGEL, A./SUNYAEV, A./WIESCHE, M. (Hrsg.): Management sicherer Cloud-Services – Entwicklung und Evaluation dynamischer Zertifikate, Wiesbaden, S. 101-112.

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 Wertschöpfungs-Chancen, Pressemitteilung, Bonn.

JAHN, A. (2013): Informationsmanagement in Handelskooperationen – Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Verbundgruppen, Aachen.

JAWORSKI, B. J./KOHLI, A. K. (1993): Market Orientation – Antecedents and Consequences, Journal of Marketing, 57 (3), S. 53-70.

JORISSEN, A./LAVEREN, E./MARTENS, R./REHEUL, A.-M. (2005): Real Versus Sample-Based Differences in Comparative Family Business Research, Family Business Review, 18 (3), S. 229-246.

KAST, F. E./ROSENZWEIG, J. E. (1985): Organization and Management – A Systems and Contingency Approach, 4. Aufl., Tokio.

KATZ, M. L./SHAPIRO, C. (1986): Product Compatibility Choice in a Market with Technological Progress, Oxford Economic Papers, 38 (1), S. 146-165.

KIESER, A./EBERS, M. (2019): Organisationstheorien, 8. Aufl., Stuttgart.

KIESER, A./WALGENBACH, P. (2010): Organisation, 6. Aufl., Stuttgart.

KRAFFT, M. (2016): Wissen über die Kunden ist einzigartig, Horizont – Fachzeitschrift für Marketing, Medien und Werbung Online[https://www.horizont.at./home/news/detail/prof-dr-manfred-krafft-wissen-ueber-die-kunden-ist-einzigartig.html][Abgerufen am 14.09.2018].

KOLLOGE, K. (2010): Erfolgsfaktoren internationaler Unternehmenskooperationen – Eine empirische Untersuchung am Beispiel von Vertriebskooperationen im deutschen Maschinenbau, Aachen.

KÖRNER, M. (2019): Die Auswirkungen der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) in der betrieblichen Praxis, Frankfurt am Main.

KRAPP, S. (2018): Die erfolgswirksame Ausgestaltung der Logistik in Verbundgruppen – Eine empirische Untersuchung, Köln.

KUTSCHER-PUIS, F. (2006): Die Verbundgruppen des Handels und ihre Anschlussverträge – Eine Untersuchung des deutschen und französischen Vertragsrechts, Baden-Baden.

LEHMANN, F. R./KIRCHBERG, P./BÄCHLE, M. (2014): IT für Existenzgründer und junge Unternehmen – Auswahl, Einführung, Betrieb, Heidelberg.

LEUßER, W./HIPPNER, H./WILDE, K. D. (2011): Kundeninformationen als Basis des CRM, in: HIPPNER, H./HUBRICH, B./WILDER, K. D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM – Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 731-756.

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.

MAHR, A. (2005): Optimierung der Bonifikation in mittelständischen Verbundgruppen, Pforzheim.

MANDEWIRTH, S. O. (1997): Transaktionskosten von Handelskooperationen – Ein Effizienzkriterium für Verbundgruppen und Franchise-Systeme, Heidelberg.

MARKMANN, F. (2002): Franchising in Verbundgruppen – Eine ökonomische Analyse der institutionellen Barrieren seiner Implementierung, Wiesbaden.

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.

MENJE, A./SEIZ, S. (2011): Alleinstellungsmerkmal Kundenbeziehungen – CRM-Aktivitäten in KMU, Wirtschaftsinformatik & Management, 3 (5), S. 40-47.

METT, U. (2007): Neues Service-Denken, Handelsjournal, 14 (6), S. 14-15.

MORSCHETT, D. (2014): Beziehungsmanagement als zentrale Aufgabe in Verbundgruppen, Retailing & Consumer Goods Marketing, (12/2014), S. 12-16.

MÜLLER-HAGEDORN, L./VELTMANN, L. (2012): Kooperationen im Handel (Verbundgruppen), in: ZENTES, J. (Hrsg.): Handbuch Handel – Strategien, Perspektiven, internationaler Wettbewerb, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 103-126.

NOHR, H./ROOS, A. W./VÖHRINGER, A. (2006): Analytisches CRM in Verbundgruppen des Handels, ERP Management 2 (2006) 4, S. 30-33.

NOHR, H./ROOS, A. W./VÖHRINGER, A. (2008): Relationship Management von Verbundgruppen, in: BECKER, J./KNACKSTEDT, R./PFEIFFER, D. (Hrsg.): Wertschöpfungsnetzwerke, Heidelberg, S. 153-169.

OLESCH, G. (1997): Das Phasenmodell der Handelskooperation – Eine Neubewertung, in: Der Verbund – Strategie und Praxis der Kooperation, Heft 4, S. 4-6.

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

OLESCH, G./EWIG, H. (2003): Das Management von Verbundgruppen – Mit exzellenten Strategien zum Erfolg. Wege zur Systemführerschaft, Köln.

PAAL, B. P./PAULY, D. A. (2018): Datenschutz-Grundverordnung, Bundesdatenschutzgesetz – Kommentar, 2. Aufl., München.

PLATH, K.-U. (2018): DSGVO/BDSG – Kommentar, 3. Aufl., Köln.

PRICEWATERHOUSECOOPERS (2016): Customer Centricity – Den Kunden im Visier, [https://www.pwc.de/de/handel-und-konsumguter/assets/customer-centricity-den-kunden-im-visier.pdf][Abgerufen am 27.09.2019].

SALEWSKI, P. (2019): Alte Grundsätze und neue Rechtmäßigkeitsvoraussetzungen – Teil 3 der Serie zur neuen DSGVO [https://www.it-rechtkanzlei.de/alte-grundsaetze-rechtmaessigkeitsvoraussetzungen-neue-datenschutzgrundverordnung.html?print=1][Abgerufen am 02.10.2019].

SAXE, A. (2009): Erfolgsfaktoren für Stiftungskooperationen – Eine theoretische und empirische Analyse, Aachen.

SCHEER, L. (2008): Antezedenzen und Konsequenzen der Koordination von Unternehmensnetzwerken – Eine Untersuchung am Beispiel von Franchise-Systemen und Verbundgruppen, Wiesbaden.

SCHLESIGER, K. (2014): Verbundgruppen – Ihre historische Entwicklung und aktuelle Katalogisierung, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 144, Münster.

SCHLESIGER, K. (2016a): Die Zukunft der Verbundgruppen – Eine Analyse der Netzwerkstabilität sowie der Vorstellung der Systemmarke als Zukunftskonzept. Eine theoretische und empirische Darstellung, Aachen.

SCHLESIGER, K. (2016b): Die Governance von Verbundgruppen – Problem- und Handlungsfelder, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Nr. 165, Münster.

SCHRICKER, J. (2018): Wie sehen Unternehmen die neue Datenschutzgrundverordnung?, ifo Schnelldienst, 71 (15), S. 35-39.

SCHULTE-ZURHAUSEN, M. (2014): Organisation, 6. Aufl., München.

SCHWERIN, J. GRAF VON (2004): Quo vadis Kooperation? – Abschwung Deutschland, Chance Ausland?, in: AHLERT, D./OLBRICH, R./SCHRÖDER, H. (Hrsg.): Internationalisierung von Vertrieb und Handel – Jahrbuch Betriebs- und Handelsmanagement 2004, Frankfurt am Main, S. 267-279.

SIEBELT, P./NASKRENT, J. (2012): Opportunismus und begrenzte Rationalität in Verbundgruppen, ZfKE – Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, 60 (3), S. 199-215.

STELZ, H. (2015): Kundendaten – Das Kapital des Mittelstands, DOK.Fokus Mittelstand, 5/2015, S. 76-80.

TAEGER, J./GABEL, D. (2019): Kommentar DSGVO-BDSG, Frankfurt am Main.

THEURL, T. (2007): Neues Service-Denken – Erfolgskriterien: Was eine starke Verbundgruppe leisten muss, Handelsjournal 06-07, S. 14-15.

THEURL, T./SCHWEINSBERG, A. (2004): Neue kooperative Ökonomie, Tübingen.

UNISERV (2018): Trendstudie Kundendatenmanagement 2018, Pforzheim.

VEIL, W. (2018): Accountability – Wie weit reicht die Rechenschaftspflicht der DS-GVO? – Praktische Relevanz und Auslegung eines unbestimmten Begriffs, Zeitschrift für Datenschutz, 1/2018, S. 9-16.

VELTMANN, L. (2017): Qualifizierungsoffensive für die digitale Transformation, [https://www.inpactmedia.com/wirtschaft/der-starke-mittelstand/dsgvo-die-vorteile-ueberwiegen][Abgerufen am 04.09.2018].

VOSSEN, G./LECHTENBÖRGER, J./FEKETE, D. (2015): Big Data in kleinen und mittleren Unternehmen – eine empirische Bestandsaufnahme, Arbeitsberichte des Instituts für Wirtschaftsinformatik, Nr. 135, Münster.

WALTER, J. (2011): Die Anreicherung von Kundendaten – Ein interdisziplinärer State-of-the-Art-Review zur Erhebung, Verarbeitung und Nutzung von Kundendaten, Nürnberg.

WESTHAUSEN, H.-U. (2016): Interne Revision in Verbundgruppen und Franchise-Systemen – Verbreitung und Qualität der Internen Revision in Unternehmensnetzwerken, Wiesbaden.

ZENTES, J./MORSCHETT, D. (2003): Perspektiven und Strategien der Verbundgruppen in Handel und Handwerk, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 53 (2), S. 143-153.

ZENTES, J./SWOBODA, B. (2002): Virtuelle Netzwerke – Entwicklungsrichtung für Verbundgruppen des Handels?, in: MÖHLENBRUCH, D./HARTMANN, M. (Hrsg.): Der Handel im Informationszeitalter – Konzepte, Instrumente, Umsetzung, Wiesbaden, S. 129-150.

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Nr. 156
Mike Schlaefke
Die Ausgestaltung der Problemkreditbearbeitung von Genossenschaftsbanken - Erste Ergebnisse einer empirischen Erhebung
Oktober 2015

Nr. 157
Silvia Poppen
Energiegenossenschaften und deren Mitglieder – Erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung
November 2015

Nr. 158
Kai Hohnhold
Energieeffizienz im mittelständischen Einzelhandel – Kennzahlen und Einsparpotenziale in ausgewählten Einzelhandelsbranchen
November 2015

Nr. 159
Sandra Swoboda
Strukturelle Merkmale aufgedeckter Kartellfälle in der EU – Eine deskriptive Analyse
Januar 2016

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 Girosystemen? 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

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
oder als Download im Internet unter www.ifg-muenster.de (Rubrik Forschung)